

Baromètre prospectif

DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES DE L'ASSURANCE

Industrialisation et culture du service
**L'impact des technologies
sur les métiers-cœurs
de l'assurance**

Etudes disponibles

Sur simple demande à l'Observatoire, contacter Arlette Coussot : tél. 01 53 21 51 20 - fax. 01.53.21 51 26
courriel : observatoire@obs.gpsa.fr – site : www.metiers-assurance.org

Rapports de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance - ROMA

- Description de la population globale des salariés des entreprises d'assurances, par famille et sous-famille de métiers, au 31 décembre de chaque année, depuis 1996.

Etudes métiers

- Les métiers des commerciaux (2007)
- Les métiers des ressources humaines : "du facteur travail au capital humain" (2003)
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications : "pénurie des ressources : mythe ou réalité ?" (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)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2001)
- Le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises (2000)
- Les métiers de l'actuariat et des études statistiques (2000)
- Les métiers du secrétariat - assistanat (1999)
- Les métiers de la formation (1999)
- Les métiers de la santé (1998)
- L'inspecteur régleur (1998)
- Le téléacteur dans l'assurance (1998)

Etudes et documents

- Mixité, diversité, compétitivité économique des entreprises (2005)
- Première contribution à l'analyse de la place des femmes dans l'assurance (2004)
- Essai d'analyse de la répartition géographique des salariés de l'assurance sur le territoire national (2004)
- Les métiers de l'assurance – Les référentiels des métiers cadres, en collaboration avec l'Apec (2004)
- Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ? Essai d'analyse des conséquences du redressement de l'âge de cessation d'activité sur l'employabilité des salariés de l'assurance (2003)
- Le choc démographique : vers un déficit de cadres...? ou une autre politique de l'âge ! (2002)
- Métiers et formations des salariés handicapés dans l'assurance (2000)
- Du vieillissement au renouvellement (1998)

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

- Baromètre prospectif 2008 : horizon 2008-2013 (juin 2008)
- Baromètre prospectif 2007 : horizon 2007-2012 (juin 2007)
- Etude "Quels métiers demain ?" Un nouvel outil d'analyse prospective à l'horizon 2015 de l'industrialisation de l'assurance (juin 2006)
- Baromètre du N°1 (mai 2001) au N°5 (juin 2005)
- Etude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 (mai 2000) [épuisée - téléchargeable à partir du site]

Profil statistique et prospectif

- Les métiers de l'actuariat (2005)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2008)

A paraître

- Profil statistique et prospectif des métiers de l'informatique et des télécommunications (octobre 2009)
- ROMA 2009 – données sociales au 31/12/2008 (décembre 2009)
- ROFA 2009 – données formation de l'année 2008 (décembre 2009)

ÉDITORIAL

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.

L'objectif de ce Baromètre prospectif est de réaliser un constat factuel, partagé, des changements et de proposer des pistes de réflexion, notamment en matières RH.

Nous espérons que cette contribution sera un éclairage positif et enrichissant pour les différentes composantes de notre profession, entreprises et salariés.

Bonne lecture !

Gérard Lobjeois, Norbert Girard
et Marie-Pierre Brandely

Paris, le 18 juin 2009

Remerciements

Dans ce cadre, l'Observatoire tient à remercier tout particulièrement les personnes et les entreprises désignées ci-après pour leur participation aux diverses réunions et interviews :

- Philippe ACHALME (AVIVA) Directeur des Ressources Humaines
- Agnès ALLIOT (CNP) Responsable Etudes Sociales
- Frédérique AMBRY (AGF) Responsable métiers à la direction de la formation
- Jackie ANTHEAUME (PREDICA) Secrétariat Général
- Monique BERTOLA (MACIF) Directrice Nationale Développement RH
- Guy BERTON (MAIF) Consultant Direction Marketing
- Cyril BOUTET (MAAF) Chargé de Gestion RH
- Frédérique BOUVIER (AXA) Responsable emploi et Observatoire des métiers
- Emmanuel COPIN (GENERALI) Directeur pilotage et projets RH
- Laurence COQUIL (MMA) Responsable DRH
- Manuel De DIEULEVEULT (GMF) Directeur des Ressources Humaines
- Nathalie ELMALEH (AVIVA) Chargée de ressources humaines
- Cécile FRADIN (AGF) Responsable département emploi, mobilité à la DRH
- Francis GABORIAU (MAAF) Responsable du département Recherche et Performance de MAAF Assurances
- Jean-Yves GRANGER, Président du Forum des services mobiles sans contact
- Martine KUROWSKI (CNP) Responsable marketing produits
- Valérie LEBERRE (MMA) Responsable RH emploi et compétences
- Francis L'HERMITTE (MATMUT) Directeur Adjoint RH
- José MILANO (AXA) Directeur du développement social
- Florence OSTY (SCIENCES Po Paris) Directrice de l'Executive Master de Sociologie de l'entreprise
- Christian PARMENTIER (LAB) Associé Gérant du Laboratoire Assurance Banque
- Agnès POUGET-ABADIE (GMF) Responsable Pôle Analyse et prospective à la DRH
- Myriam SAUNIER (AVIVA) Directeur Développement RH
- Yannick SCHMITZ (MACIF) Directeur Général d'id-Macif.fr
- Gilles SIMON (CNP) Responsable emploi formation
- Danièle RICORDEL (GROUPAMA) Adjointe Responsable emploi à la DRH
- Evelyne ROBLES (MACIF) Responsable nationale emploi et Observatoire des métiers
- Hélène VILLEROY-DE-GALHAU (AXA) Chef de projets RH

Ainsi que :

Romain BEAUSOLEIL, Zineb CHAKIR, Leyla ELHILA et Anouchka MAZIEWITCH
Etudiants de l'ENAss-Institut du CNAM pour leurs travaux de mémoire réalisés en rapport avec cette étude.

Sommaire

Editorial	1
Remerciements	2
Méthode et outils de l'analyse prospective	4
I – L'industrialisation de l'assurance	7
1.1 – Les principaux facteurs de contingence	7
1.1.1 – Une concurrence toujours plus vive	7
1.1.2 – Une prégnance croissante des technologies	8
1.1.3 – Démographie et société	10
1.1.4 – L'évolution de la réglementation	14
1.2 – Les leviers de l'industrialisation	15
1.2.1 – Les enjeux de l'industrialisation	15
1.2.2 – Une stratégie partagée	17
1.2.3 – Les limites de l'industrialisation	19
1.3 – "Assureur" demain	22
1.3.1 – L'orientation "services" oblige à une approche transverse	22
1.3.2 – Vers une recomposition de la chaîne d'activités	24
1.3.3 – D'une culture technique à une culture du service.....	26
1.3.4 – Du management... et des managers	28
2 – Quelles réponses RH ? Pistes de réflexion et d'action...	31
2.1 – La gestion des compétences, un impératif en 3 D + 1	31
2.1.1 – La compétence de l'entreprise	31
2.1.2 – La compétence collective des équipes	31
2.1.3 – La compétence individuelle	32
2.1.4 – La compétence géographique.....	33
2.2 – Une approche des métiers par la transversalité	33
2.2.1 – Mode projet : un enrichissement des compétences	34
2.2.2 – Diversité, exigence et complexité pour tous les managers.....	34
2.2.3 – Entre logique de gestion et logique d'expertise... ..	35
2.3 – Les enjeux RH des métiers-cœurs de l'assurance	37
2.3.1 – Conception et adaptation de produits	37
2.3.2 – Commercial	38
2.3.3 – Gestion de contrats	38
2.4 – La GPEC comme cadre d'action	40
2.4.1 – La GPEC, une politique globale... ..	40
2.4.2 – ... avec une approche individualisée et outillée	41
2.4.3 – ... pour favoriser la culture d'entreprise !	42
Conclusion / Synthèse de l'étude	46

Méthode et outils de l'analyse prospective

Dans un contexte de mutation rapide de l'environnement, la profession se devait de conduire une réflexion prospective sur l'évolution des compétences nécessaires à l'horizon 2015.

Une première étude prospective a été publiée en mai 2000. Elle consistait à déterminer, grâce à une méthodologie d'approche par scénario, les évolutions possibles, les tendances lourdes, les incertitudes ou ruptures pouvant affecter la profession.

En 2006, un nouveau baromètre intitulé "*Quels métiers demain ?*" a été rendu public. Il a pour but d'intégrer, d'une manière plus pertinente, les facteurs environnementaux majeurs, notamment la concurrence, l'impact des technologies, le changement et l'évolution des organisations et des produits.

En 2009, le baromètre porte plus particulièrement sur l'impact des technologies sur les métiers-cœurs de l'assurance.

Le baromètre, outil de gestion prospective des ressources humaines de l'assurance, permet d'éclairer les évolutions constatées et attendues en matière de compétences, de besoins en formation, de politiques de recrutement pour guider les actions à engager par les entreprises et au niveau de la profession.

Une méthode basée sur les analyses et réflexions stratégiques des professionnels

Chaque année, une actualisation est effectuée selon une méthodologie permanente à partir :

- d'un recueil des données quantitatives à travers le suivi statistique du ROMA à partir d'indicateurs normés et de données qualitatives,
- de panels de professionnels désignés pour chaque famille de métiers, "conception et adaptation de produits", "commercial" et "gestion de contrats", qui se réunissent tous les ans pour explorer : les facteurs d'évolution observés dans leur domaine, leur poids respectif, les éléments qui y sont attachés et l'apparition de nouveaux facteurs ; les répercussions de ces évolutions sur les métiers et les conséquences à prévoir en matière de gestion des ressources humaines,
- de groupes de veille spécifiques : sur les technologies, sur l'évolution des marchés et des produits...
- d'un comité de pilotage permanent, composé de responsables des ressources humaines de sociétés d'assurances, qui oriente les travaux des panels de professionnels et analyse la production des groupes. Ce comité examine les perspectives par métier (ceux suivis et les autres) et leurs conséquences en matière de ressources humaines, les études complémentaires ou les propositions d'actions à prévoir, la pertinence des scénarios et outils utilisés.

De la statistique... à la prospective

Très rapidement après sa création en 1996, l'Observatoire a pris conscience de la dimension prospective inhérente à ses travaux. En effet, au-delà de la constitution d'une base de données statistiques (le ROMA) permettant de réaliser une photographie au 31 décembre de chaque année de la situation des métiers, des compétences et des formations, s'est imposée la nécessité de dégager les éléments ressortissant du conjoncturel et du structurel.

Des tendances ainsi dégagées, il est apparu que deux grands phénomènes allaient affecter la profession, tant sur le plan quantitatif que qualitatif ; l'environnement commercial et technologique et le défi démographique lié à la pyramide des âges des salariés de l'assurance.

Le Baromètre 2006 "Quel métiers demain ?" a conclu que, pour la politique RH, la démographie est une variable forte qui affecte nos métiers, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, notamment par l'effet du papy-boom dont le point culminant se situera, avec les sorties des cohortes 1953-1954, en 2013 et 2014. De même, en ce qui concerne le taux de renouvellement lié aux départs à la retraite, compte tenu des gains de productivité en réserve des technologies, mais aussi des possibilités d'externalisation voire de délocalisation, une hypothèse de remplacement d'un pour un ne peut être l'unique choix stratégique retenu.

Dans nos travaux, à périmètre égal des conventions collectives actuelles, nous envisageons une certaine diminution des non cadres et un maintien, voire une progression des cadres. Cette combinatoire "effectifs - technologies - localisations" est aussi une dominante forte des hypothèses de travail pour les scénarios du futur.

La prospective des métiers a pour but de mieux appréhender les évolutions de l'emploi et des métiers dans un contexte de transformation rapide de l'environnement économique et concurrentiel, des entreprises et du marché du travail, d'éclairer les parcours professionnels, d'anticiper les besoins en formation, en compétences et de renouvellement des effectifs.

Dans sa finalité, la démarche prospective cherche à identifier des tendances, qu'elles soient lourdes ou encore peu sensibles, des risques, des opportunités et des ruptures pour modéliser les visions stratégiques destinées à maîtriser le futur. Ces visions stratégiques permettent ainsi aux différents acteurs de construire leur représentation de l'avenir. Il s'agit en résumé d'identifier les futurs possibles, et surtout les risques de rupture. Il ne s'agit pas de définir une voie unique. Des solutions différentes peuvent être mises en place à partir d'identifications communes des risques potentiels.

La stratégie reste de la responsabilité des acteurs concernés, mais à partir si possible d'un diagnostic partagé. Tel est le sens de la démarche des travaux réalisés depuis plus de dix ans maintenant par l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance.

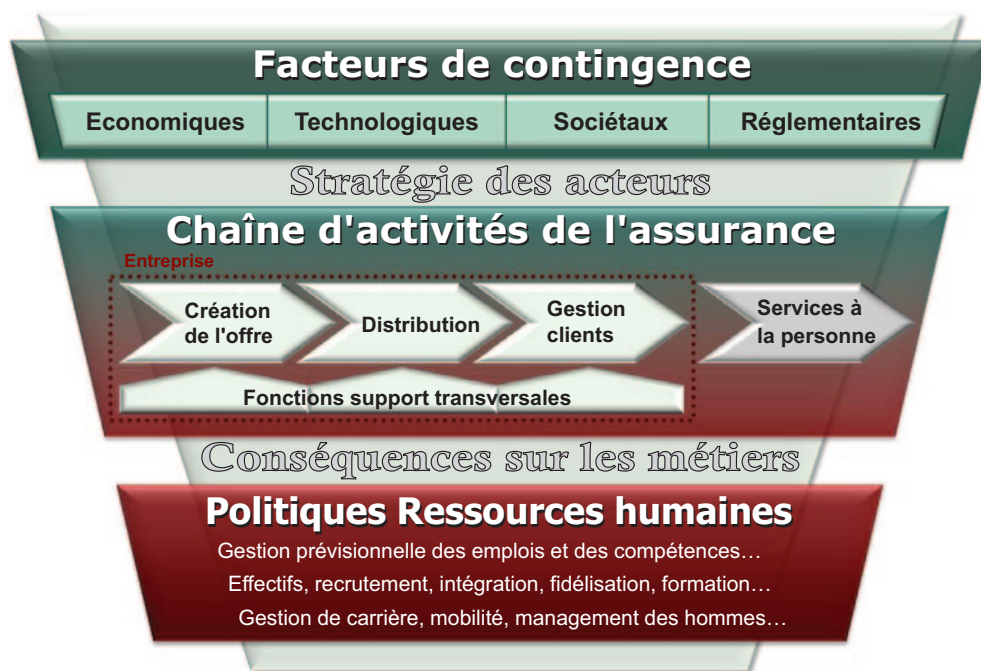
A partir de la synthèse des ROMA, des études métiers, des baromètres, publiés à ce jour, validés par les groupes de travail métiers, les échanges d'expériences avec les entreprises, le comité de pilotage RH, l'Observatoire a construit une grille de lecture et un schéma d'analyse dont le caractère simple, pédagogique et opératoire a été l'objectif permanent.

En ce qui concerne l'identification des variables-clés au niveau des facteurs de contingence, elles sont d'ordre économique, technologique, sociétal, et réglementaire. Ces variables se déclinent dans la modélisation selon le schéma qui suit.

**La démographie,
une variable forte...**

**Un modèle prospectif :
l'analyse par la chaîne
d'activités**

Les éléments qui ressortent de facteurs endogènes et exogènes à la profession, ont des conséquences directes sur l'organisation de la profession et l'évolution de nos métiers.



La grille
d'analyse prospective

L'assurance peut se résumer en une chaîne d'activités mettant en jeu, du point de vue RH, un certain nombre de familles de métiers et de compétences regroupées dans une chaîne d'activités qui formait originellement l'entreprise au sens d'entité économique et sociale. En effet, les métiers qui concourent à la création de l'offre, qui fabriquent le produit (actuaire, marketeur, juriste de contrats...), qui distribuent (commercial et vendeur), qui gèrent le client (souscripteur et/ou indemnisateur), sont les métiers au cœur de la chaîne d'activités.

Pour réaliser ces activités, sont mises en place des fonctions supports, transversales, de logistique, d'informatique, de ressources humaines, etc.

L'analyse par la chaîne d'activités permet de suivre les changements organisationnels et les transformations des métiers, à partir des différentes formes que pourront prendre les entreprises pour répondre à l'évolution de l'environnement concurrentiel, à la qualité du service rendu et à la maîtrise des coûts.

L'Observatoire s'inscrit dans une démarche exploratoire à partir d'éléments factuels (évolution des effectifs, des métiers, des mobilités, des formations). Son rôle est de doter les entreprises d'un instrument propre à faciliter une meilleure analyse des besoins et l'anticipation en terme de compétences, de qualifications, et de formations. Son but est d'éclairer les prises de décisions des RH. Il ne lui appartient pas de définir un choix stratégique. Cette partie est de la responsabilité et de l'autonomie de chaque entreprise en fonction de ses propres choix, de son histoire, de sa forme juridique, etc.

Rôle et missions
de l'Observatoire
dans les scénarios
prospectifs

1 – L'industrialisation de l'assurance

Bien que le terme soit impropre, par définition, puisque l'essence même de l'assurance relève du secteur tertiaire, l'activité fait malgré tout l'objet d'une industrialisation de ses processus depuis maintenant quelques années. Cette tendance lourde et transversale à la branche a d'ailleurs fait l'objet d'une première étude publiée en juin 2006 et intitulée *Quels métiers demain ? Un nouvel outil d'analyse prospective à l'horizon 2015 de l'industrialisation de l'assurance*.

Sans la réécrire, il convenait néanmoins de la revisiter, tant l'actualité et le dynamisme du secteur ont accéléré la mise en place des nombreuses tendances identifiées alors, plus d'autres...

1.1 - Les principaux facteurs de contingence

Reprenant la méthodologie d'analyse entérinée dans l'étude précitée, les principaux facteurs de contingence qui affectent l'activité assurancière peuvent se regrouper en quatre grands domaines : économique et concurrentiel, technologique, démographique et sociologique, réglementaire.

1.1.1 - Une concurrence toujours plus vive

Crise des *subprimes*, perte de confiance, effondrement des marchés financiers, ralentissement de l'économie, voire déflation... la situation que traverse aujourd'hui notre société, à une échelle désormais mondiale, interroge tout autant sur l'avenir des sociétés d'assurances que sur les stratégies à adopter. En tout état de cause, l'assurance se trouve arrivée à un croisement de son histoire où la concurrence n'a jamais été aussi vive et prégnante.

Certes, nombre de réformes et d'adaptations a déjà été réalisé, notamment par la refonte des systèmes d'information, la remise à plat des processus de gestion, la transformation des organisations et des modes de management, l'ouverture vers une approche multicanale de la distribution. Mais il est certain que c'est le *business model* de l'assurance traditionnelle qui est remis en question et, par là même, le métier originel "d'assureur".

En ce sens, sur des marchés désormais en moindre croissance, voire en stagnation, on peut considérer que la concurrence est le facteur principal qui motive l'évolution structurelle de l'activité. La nécessité d'une meilleure rationalisation est à l'origine de la réorientation stratégique opérée par l'ensemble des acteurs du secteur. Il s'agit dorénavant de se positionner, non plus dans une logique de l'offre, mais véritablement dans une logique de la demande, qui part du client et irrigue l'ensemble des activités de l'entreprise.

Dans cette finalité récente, il semble que la crise économique actuelle n'ait que peu d'incidences – véritablement directes – sur l'activité et les résultats. Certes la chute des valeurs boursières affecte la part en actions des placements réglementés. Mais ce n'est qu'une part de ces placements, le métier d'assureur se situant avant tout dans la maîtrise du passif de son bilan, via les provisions techniques et la marge de solvabilité. Sauf à entrer dans une récession durable, sur plusieurs années, le principal effet de la crise sera sans doute d'accélérer encore la logique de modernisation et de diversification du secteur, mais sans drames sociaux à déplorer du fait de la pyramide des âges de la branche et des nombreux départs à la retraite prévus ces toutes prochaines années.

1.1.2 - Une prégnance croissante des technologies

Les évolutions technologiques, au sens large, font partie intrinsèque de l'évolution de notre quotidien. Cependant, on assiste depuis quelques décennies à un phénomène d'accélération et d'amplification de l'usage des technologies de l'information et des communications, les fameuses "TIC". Il semble même que notre mode de vie tout entier se trouve aujourd'hui engagé dans un processus de mutation qui le façonne différemment de ce qu'il a pu être jusqu'à un passé récent, c'est-à-dire post révolution industrielle.

Plus qu'un inventaire – forcément incomplet – des technologies latentes, en cours de développement ou d'expérimentation, il paraît plus pertinent de raisonner à partir des questions suivantes : quelles sont les finalités recherchées lors d'un déploiement technologique ? Autrement dit : quels sont les tenants et les aboutissants des enjeux d'aujourd'hui, pour demain ? Partant, on peut estimer que les technologies qui seront déployées prochainement seront celles qui, prioritairement, satisferont aux objectifs recherchés de modernisation de la chaîne d'activités.

Faciliter l'accès et l'usage

Domaine autrefois réservé au spécialiste, l'accès à l'assurance, c'est-à-dire aux conditions de souscription et à l'établissement d'un tarif, s'est considérablement modifié. L'assurance ne doit désormais plus être perçue comme un domaine de complexité et d'incertitude pour le quidam désireux d'obtenir la couverture de ses risques. L'accès à l'information doit être aisé, la compréhension de la solution assurancielle facilitée, le niveau de tarif correspondant lisible et modulable.

Le prospect, l'assuré doit pouvoir déterminer lui-même la nature et l'étendue de l'ensemble de ses besoins d'assurance. Il doit pouvoir accéder facilement à "sa" solution. Solution d'autant plus personnalisée qu'il l'aura construite par lui-même. Il est entendu également que son choix aura été guidé préalablement par une analyse détaillée d'autres offres comparables, car disponibles sur un marché ouvert et le plus transparent possible.

Le premier enjeu identifié de rénovation du secteur porte donc sur sa visibilité, soit sur l'apparente facilité d'accès à l'information.

Simplifier, automatiser, transférer

Une fois capté, le prospect ne doit donc pas être découragé par la dimension nécessairement technique que revêtent l'acte de souscription et l'établissement d'un tarif. De même, tout au long de la vie du contrat, les modifications de tous ordres, déclarations de sinistres ou simples demandes d'attestation, devront être facilement réalisables, quelle que soit leur complexité. L'une des finalités recherchée, comme cela s'est déjà organisé dans le secteur bancaire par exemple, est de transférer une partie des actes simples de gestion vers le client lui-même. Ce faisant, la participation active du prospect/assuré permet d'économiser sur les coûts d'acquisition et de gestion... donc d'être plus compétitif.

On retrouve ici l'une des thématiques qui explique le succès du *low cost* dans de nombreux autres secteurs d'activités. La standardisation des produits de masse, leur articulation entre produit de base et options additionnelles, l'automatisation maximale et le transfert des actes simples sur le client permettent une diminution des coûts de distribution et de gestion.

Pour autant, il faut aussi dénoncer deux idées préconçues sur le profil et les attentes des consommateurs. Tout d'abord, l'assuré ne recherche pas systématiquement le prix le plus bas. Conscient que l'on n'en a jamais que pour son argent, il cherche avant tout la bonne affaire, le "bon coup", pour économiser sur ce qu'il aurait dû payer ailleurs, à produit équivalent. Le consommateur d'aujourd'hui, a fortiori l'internaute, est avant tout, un "conso-malin", comme il aime à se définir, c'est-à-dire un opportuniste. Ensuite, il ne relève pas d'une génération unique de consommateur. Certes les 15-25 ans passent aujourd'hui plus de temps devant leur ordinateur que devant la télévision, mais d'autres tranches d'âges, et notamment les plus de 60 ans se révèlent être d'habiles chasseurs d'opportunités. Jeunes retraités dynamiques disposant davantage de temps libre, ils n'hésitent pas à consacrer du temps pour explorer, analyser et comparer la pléthore d'offres du marché. Et pour ne pas être en reste, les tranches d'âges intermédiaires, en activité, recherchent et recourent elles aussi à cette nature d'interactions avec leurs "fournisseurs" pour la facilité et le gain de temps.

Bref, tout un chacun a modifié sa manière de consommer et, par là même, ses attentes relationnelles vis-à-vis de son assureur, vers davantage de libre-service.

Mais pour autant, une autre idée reçue doit être dénoncée concernant un appauvrissement de l'activité. En effet, il serait faux de croire que cette facilité d'accès et d'usage – pour le client – simplifie d'autant le travail amont de conception des gammes de contrats, et aval de gestion de la relation client. L'exploitation des bases de données constituées, c'est-à-dire ce qui en découle en matière de segmentation, de scoring, d'articulation des produits et garanties, de tarification... de même que le besoin croissant de conseil et d'accompagnement, de flexibilité des organisations (plates-formes, prestations en nature, etc.), reposent en fait sur des techniques extrêmement sophistiquées. C'est d'ailleurs en réponse à cette évolution que des spécialisations émergent dans les métiers et que le niveau de professionnalisme ne cesse d'augmenter.

Dans les faits, il faut surtout considérer qu'un des principes premiers des technologies déployées est la dématérialisation des supports papiers. La gestion électronique des documents (GED), rendue possible par la mise en place de standards de numérisation et d'échanges de données (EDI) permet ainsi de s'affranchir des contraintes géographiques. L'ensemble des courriers reçus, en un lieu unique, est scanné, identifié par nature d'objet, affecté au contrat ou dossier sinistre auquel il s'adresse et renvoyé – par voie électronique cette fois – au service concerné pour un traitement dans les meilleurs délais, quel que soit l'endroit. Pour réaliser ces différentes manipulations, des logiciels de reconnaissance et d'identification automatiques sont en cours de développement, dans une phase déjà bien avancée d'expérimentation. Ceux-ci sont en effet capables de "lire" un courrier, c'est-à-dire, au stade technologique actuel, de l'affecter à un dossier et de le diriger vers le gestionnaire compétent. Il va de soi que lorsque le "courrier" en question est un email ou un SMS, la tâche en est d'autant facilitée puisque les informations transmises sont déjà dans un format numérique...

De même en matière de téléphonie, le couplage entre la reconnaissance vocale et l'intelligence artificielle permet d'automatiser le traitement de l'identification de la demande de l'assuré et son aiguillage vers la bonne personne (en lieu et place des ex-standardistes)... quand le logiciel lui-même n'est pas en mesure de répondre intégralement, par rapport à sa base de données disponible (par exemple en assurance santé, individuelle et collective, sur des suivis de remboursement).

Quelques exemples
des technologies
d'aujourd'hui
et demain

Toujours en matière de téléphonie, la miniaturisation des caméras (embarquées sur un téléphone mobile ou un PC portable, mais aussi sur un poste fixe) rend également possible la généralisation de ce que l'on a coutume d'appeler "visioconférence". Par ce principe, échanger avec son responsable, entre collègues, mais aussi en dehors de l'entreprise, avec un expert, un agent général, un courtier, un tiers ou même le client... va devoir s'installer dans les habitudes de travail. Certes, on pourrait considérer qu'il ne s'agit que de mixer des technologies déjà connues. Mais dans les faits, et surtout les ressentis, il s'agit bien là d'une nouvelle manière de communiquer, qui n'est véritablement acquise que pour quelques uns (notamment les plus jeunes, rompus au "tchat" sur Internet).

Même si son invention remonte maintenant à quelques décennies, Internet évolue toujours et renaît en permanence. La dernière phase de sa transformation est sans doute celle du Web.2, dont l'apport principal est d'introduire une interactivité dans la relation avec l'utilisateur. Le Web n'est plus seulement un lieu virtuel où l'on accède à de l'information, il "réagit" en temps réel en recourant à des techniques de "traking" et de "scoring" en ligne qui, grâce à des systèmes qualifiés "expert", permettent de définir le profil d'un internaute et d'adapter les réponses et/ou les sollicitations à son cas personnel. La puissance et surtout la rapidité des ordinateurs modernes permettent de calculer les déplacements de la souris sur l'écran, les zones survolées, les temps passés sur chacune, le cheminement effectué page à page... pour tenter de comprendre les logiques et attentes de l'utilisateur. Bref, tout est mis en œuvre pour décrypter chaque comportement et optimiser la relation client/prospect.

Enfin, la téléphonie mobile offrira sous peu nombre de services complémentaires. Si l'Europe, et la France, souffrent d'un certain retard, ou décalage, sur ce sujet, l'Asie et notamment le Japon en sont aujourd'hui extrêmement friands. C'est que le téléphone portable sert de moins en moins à téléphoner, au sens de transporter du son, et de plus en plus à véhiculer des informations, telles que des données et des images, par des applicatifs dérivés d'Internet. La généralisation des "smartphones" et de la technologie "touch" rend possible des interactions multiples avec un correspondant/site, qui vont bien au-delà d'une simple conversation vocale.

Les éditeurs de logiciels investissent massivement dans cette direction, tout comme les banques (visualisation et gestion de comptes, signature électronique, déblocage à distance de crédits à la consommation, paiement par téléphone, etc.). Et les assureurs s'intéressent aussi à tout ce qui constitue les systèmes embarqués (géo-localisation des personnes, des véhicules et de leur usage), dans les domaines de la domotique (géo-sécurité des personnes et des biens), ou encore dans les cas de tempête ou de catastrophe naturelle annoncées par Météo France (prévention/protection, anticipation des déclarations et expertises en ligne).

1.1.3 - Démographie et société

Si dire que la population française vieillit relève du truisme, il faut alors plutôt essayer d'analyser les conséquences induites par ce vieillissement général de la société et comprendre quels sont les marchés nouveaux ou en transformation qui intéressent les assureurs.

Deux conséquences majeures sont à attendre de ce vieillissement :

- d'une part la montée en puissance du risque dépendance, sujet dont la presse se

fait largement l'écho depuis quelque temps. Il s'agit là d'une population dont l'âge moyen se situe au dessus de 75 ans, et qui est en nombre croissant vu l'élévation de l'espérance de vie et la structure de la pyramide des âges française.

- mais d'autre part aussi, et peut être de manière plus spectaculaire, on relève l'émergence d'un segment intermédiaire : les 60-75 ans, population de jeunes retraités encore très actifs et surtout dotés d'un pouvoir d'achat conséquent, parfois même supérieur à celui des actifs.

Sur la dépendance, la première problématique qui se pose aux assureurs est de déterminer l'amplitude et le coût que pourra représenter ce risque. Même s'il est possible d'effectuer des projections démographiques, même si l'on peut chercher à corriger ces dernières des grandes tendances d'évolution de la consommation médicale et des besoins d'assistance, force est d'admettre, d'une part, que les données actuelles disponibles sont limitées, et d'autre part qu'elles se heurtent à une trop grande variabilité des facteurs susceptibles d'influer sur les bases actuarielles.

**Des besoins
d'assurance
différents...**

Quoi qu'il en soit, il paraît certain que ce risque ne sera pas intégralement supporté par les mécanismes actuels de solidarité (Sécurité sociale, famille, associations d'aidants...) et que les assureurs privés y auront un rôle à jouer.

Mais en marge du risque de dépendance, encore mal cerné, ce sont les besoins en assurance qui se transforment, ou plutôt qui s'expriment différemment. On garantit toujours contre l'incendie, le dégât des eaux, le vol, l'accident, la maladie, le décès... mais on "répare" autrement, de plus en plus en nature, par l'intervention d'artisans et/ou de spécialistes dépêchés directement. De la même manière que les constructeurs automobiles ont diversifié leur offre initiale pour proposer, outre un véhicule, son financement, son entretien, son assistance, son assurance..., les assurés exigent désormais des prestations et un cadre relationnel modernisés. En fait, ce n'est peut être pas tant la nature des risques assurés qui se transforme que les façons de répondre aux attentes des prospects et clients.

Fait nouveau dans la compréhension des modes de consommation des prospects et clients, leur segmentation par typologie semble davantage relever des modes de communication par lesquels ils souhaitent entrer en contact avec leur assureur que par rapport à leur catégorie socioprofessionnelle d'appartenance. Ceci vient bousculer fondamentalement les logiques de parcours client définis par les entreprises. Dans cette quête de l'organisation idéale, il était à peu près admis qu'un client "consommait" de l'assurance (comme tout autre produit d'ailleurs) en fonction de son profil social (ouvrier, employé, cadre, cadre sup, TNS, etc.). Dans la réalité, il semblerait plus pertinent que les clients se classent selon leurs types de canaux préférentiels pour gérer leurs affaires d'assurances.

En d'autres termes, cela signifie qu'une même personne pourra choisir des canaux de distribution, de gestion, de communication... différents en fonction de ses besoins ponctuels. Se pose alors une double problématique de compétences pour l'entreprise : d'une part, par rapport au périmètre des branches d'assurance concernées, (entre polyvalence et spécialisation, quelles limites ?) et, d'autre part, en considérant la variété des profils de clients à gérer, (c'est-à-dire vis-à-vis de populations d'assurés distinctes, avec des enjeux commerciaux extrêmement variables), sur la base d'une même population de gestionnaires...

Quoi qu'il en soit, notre société, dans son ensemble, manifeste le désir d'aborder les questions d'assurances avec la même souplesse que tout autre sujet. Internet, aujourd'hui, et les récentes fonctionnalités des téléphones portables, demain (telles qu'elles existent déjà dans certains pays, notamment asiatiques), sont d'ores et déjà à prendre en compte dans toutes les déclinaisons des politiques d'entreprises. Ce sont là autant d'éléments qui impacteront fortement les contenus d'activité et les compétences nécessaires à leur accomplissement.

... et une autre manière de consommer

On sait, au moins depuis l'invention du marketing, que les habitudes de consommation évoluent avec l'âge. Au-delà de l'évidence, un segment de clientèle particulier s'est vu être identifié, par les secteurs bancaires et du tourisme déjà, mais aussi par l'assurance : les 60-75 ans. Cette cible particulière constitue en effet une population croissante à la fois en nombre absolu mais aussi par rapport à ses modes de vie et de consommation. Disposant de temps libre, à l'affût de ces fameuses bonnes affaires, mais dotés de moyens financiers souvent supérieurs aux classes encore en activité, ils représentent un marché considérable que visent moult secteurs économiques. C'est notamment auprès de cette population que les services à la personne devraient connaître une part croissante de leur essor.

Mais d'une manière plus large, l'essor d'Internet devrait conduire à des bouleversements encore plus radicaux. Certes, Internet n'est plus, en soi, une innovation. Cependant, la manière dont la population française, dans son ensemble, s'équipe et utilise ce média, tout comme la manière dont les entreprises d'assurances y recourent désormais, pour vendre et gérer en ligne, constitue une vraie révolution en matière de gestion de la relation client. Car pour que ce canal trouve un écho favorable de la part des clients et prospects, il lui faudra se développer en prenant en compte cette exigence de facilité d'accès et de simplification des procédures. Même si les produits d'assurance se complexifient (et on aurait envie de dire : surtout s'ils deviennent plus complexes), leur mise en ligne impose une plus grande automatisation de toutes les procédures de souscription, production, indemnisation. Et il devient alors évident que cette standardisation bénéficiera aussi à l'ensemble des autres canaux et acteurs de la chaîne d'activités.

En d'autres termes, le déploiement des progiciels d'autogestion sur Internet ne manquera pas d'être ensuite étendu au reste des autres unités de gestion. Ainsi, cette souplesse et simplicité d'utilisation devrait-elle s'étendre jusque dans les back-offices actuels, dont l'organisation et les méthodes de travail devraient être encore revisités.

Papy boom et baby krach dans l'assurance

Tel que notre Observatoire le recense chaque année, au travers du ROMA, les salariés de l'assurance vieillissent. L'âge moyen de la branche est ainsi passé de 39,7 ans en 1996, à 41,8 ans en 2007 (chiffres arrêtés au 31 décembre). Les nombreuses embauches réalisées ces dernières années ont permis pour partie de corriger la déformation de la pyramide des âges de la branche, mais l'âge moyen a continué d'augmenter, du fait aussi de la fin des départs anticipés à la retraite.

Les entreprises d'assurances sont donc confrontées à une problématique de renouvellement de leurs salariés, indépendamment des gains de productivité qui seront réalisés par l'apport de nouvelles technologies ou le développement du libre-service. En effet, même si les remplacements s'effectueront en moyenne dans une proportionnalité inférieure à un, l'assurance se trouve mise en concurrence

avec d'autres secteurs, tels que la banque, l'Education nationale, la Sécurité sociale, les Collectivités territoriales, les instituts de prévoyance, les mutuelles 45... sur des profils quasi identiques de jeunes diplômés.

Or le nombre de nouveaux entrants répondant spécifiquement aux standards actuels de recrutement risque d'être inférieur aux besoins des entreprises, inversant ainsi le rapport de force entre l'offre et la demande. Même en se situant dans un environnement de fort chômage et de crise économique, les entreprises seront sans doute amenées à réfléchir sur la manière dont elles gèrent les carrières, ainsi que sur leurs méthodes de recrutement, notamment en ce qui concerne leurs exigences de diplôme.

C'est d'ailleurs le sens de l'accord de branche du 19 décembre 2008 relatif à la mixité et à la diversité dans les sociétés d'assurances, qui vise notamment à favoriser l'insertion de jeunes issus des zones d'éducation prioritaires (ZEP) dans le cadre d'une convention avec l'Education Nationale, ou encore de travailleurs handicapés, grâce à un dispositif professionnel d'aide et de retour à l'emploi.

La génération Y désigne la dernière génération du 20^{ème} siècle soit, selon les auteurs et les pays, les personnes nées entre le milieu des années 70 et la fin du millénaire. Sociologiquement caractérisés, au delà de leur seule date de naissance, ils se distinguent tout d'abord par la période particulière de l'Histoire où ils se rattachent. Nés après les Trente glorieuses, ils n'ont quasiment connu qu'une situation continue de crise économique, suite au 1^{er} choc pétrolier de 1973, laquelle s'est traduite par une situation persistante de chômage, celui de leurs parents, des oncles et tantes, des amis de la famille, des voisins... Mais "leur" monde est aussi celui de l'effondrement de l'URSS, avec la fin d'un ordre bipolaire, des ordinateurs et d'Internet, de la télé réalité et des séries violentes ou immatures, du sida, des familles monoparentales et/ou recomposées...

De la génération Y...

Nécessairement, ils ne partagent la même culture que leurs parents, notamment dans leur rapport au travail et à l'entreprise. Bien qu'objectivement plus ouverts sur le reste de la planète que les générations précédentes, ils sont paradoxalement plus isolés et repliés sur eux-mêmes, par le contre effet pervers du filtre des moyens modernes de communication. Plutôt hédonistes, leur conception de la vie sociale s'inscrit davantage dans des relations à distance, voire virtuelles, plutôt que dans une solidarité active de proximité physique. Capables de générosité, mais comptables de ce qu'ils exigent en retour, ils favorisent la prééminence de l'individu sur une logique purement collective. En cela, ils ne s'inscrivent pas dans un concept de classe sociale. Pour eux, la relation employeur/employé se gère individuellement et dans une logique donnant-donnant. La fidélité doit être réciproque, pour autant d'ailleurs qu'elle demeure une valeur de référence dans l'univers du travail. L'attachement à l'entreprise relève davantage de l'intérêt privé que de l'affectif. Un mariage de raison en quelque sorte...

Pour l'ensemble de ces causes, le recrutement, l'intégration, la gestion de carrière de cette population nécessite une approche en rupture avec les modèles de management antérieurs. Mais cette rupture fondamentale ne correspond, finalement, qu'à une étape supplémentaire dans la refonte - déjà en partie opérée - des métiers de l'assurance. La relation employeur/employé s'inscrit avant tout dans le cadre limitatif du contrat de travail. La motivation, l'engagement, la conscience professionnelle... découle davantage des objectifs convenus pour le poste, soit

dans un rapport au travail de pure rationalité. De fait, c'est souvent à l'extérieur de l'entreprise, dans le cadre d'activités extraprofessionnelles, que cette génération Y trouve à se réaliser.

Enfin, et plutôt que de porter un quelconque jugement de valeur, souvenons-nous que Socrate reprochait déjà aux jeunes gens de manquer de respect vis-à-vis des anciens et de se conduire en êtres irresponsables. Mais qu'en était-il de lui-même à leur âge ? La nature profonde de l'Homme étant toujours la même, l'Histoire n'est qu'un éternel recommencement...

1.1.4 - L'évolution de la réglementation

Activité éminemment encadrée par le droit, l'assurance est en perpétuelle adaptation de ses contrats, de ses systèmes de gestion, de ses segmentations de clientèle, de ses compétences.

De la mouvance des différents droits et de leur jurisprudence

La mouvance du droit fiscal, du droit de la Sécurité Sociale, du droit civil (en particulier successoral et matrimonial), des normes comptables (en matière de solvabilité et de représentation), etc. sont autant de facteurs dont la variabilité impose aux entreprises une veille permanente. Dans une large mesure, la bonne adéquation des réponses assurancielles aux besoins des assurés dépend, en effet, de la connaissance actualisée des règles juridiques applicables. En témoignent notamment les investissements importants consentis par les entreprises du secteur en matière de formation continue : entre 4,8% et 5% de la masse salariale annuelle, soit trois fois plus que la simple obligation légale (1,6%, portée néanmoins à 2,2% conventionnellement). Certes, toutes les formations ne concernent pas le droit, mais il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'un domaine fortement contingent pour la conduite de l'activité assurancielles dans son ensemble, par exemple pour les populations commerciales ou comptables.

Mais il faut aussi compter sur les successives interprétations jurisprudentielles. Ces dernières ne sont pas figées ad vitam aeternam. Elles prennent en compte les évolutions sociologiques en matière de mentalités, de mode de vie... et, notamment, celle d'une aversion croissante au risque. Ce phénomène explique l'existence de décisions judiciaires qui pourraient paraître contradictoires au fil du temps, mais qui correspondent en fait à une adaptation des usages de la règle aux attentes versatiles de la société.

Présomption irréfragable de responsabilité, inversion de la charge de la preuve, responsabilité sans faute, théorie du risque, obligation de sécurité, de prudence, de conseil... autant de principes largement consacrés par les juges pour élargir l'obligation de réparation due par les civilement responsables – rendus solvables grâce à l'assurance – en direction des victimes. Soit autant de mécanismes juridiques à maîtriser par les indemnificateurs, en temps réel, directement disponibles à partir de leur poste de travail.

Quelques impacts possibles de Solvabilité II

Solvabilité II n'aura pas complètement abouti pendant la présidence française à la tête de l'Europe, soit avant la fin de 2008, mais une loi-socle existe désormais, votée au mois d'avril par le Parlement européen, qui fixe un certain nombre d'axes d'exigences. Une crise financière s'est révélée entre temps, qui a ébranlé l'ensemble des économies et remis en question certains des piliers de cette réforme, notamment la valorisation des actifs à leur cours de marché et non plus en valeur historique.

Ainsi, cette réforme, comptable avant tout, ne manquera pas d'influencer jusqu'aux stratégies d'entreprise. Car certains fondements visant à renforcer les règles prudentielles auront des incidences fortes en termes d'exigence de fonds propres. Une taille critique plus importante sera requise, qui rendra plus difficile, par exemple, les stratégies de niche à moindre dispersion des risques. Les récents rapprochements observés, notamment entre sociétés d'assurances mutuelles, figurent sans doute les premières illustrations d'un mouvement plus large de concentration du secteur, en parallèle aussi d'une ouverture vers le monde de la mutualité.

En tout état de cause, la complexification de l'univers réglementaire, tel qu'il s'impose à l'assurance, exige que les métiers "du chiffre" soient de plus en plus présents pour éclairer les dirigeants sur les conséquences comptables qu'auront leurs choix d'orientation. C'est d'ailleurs l'une des conclusions importantes qui était ressortie de l'étude publiée par l'Observatoire, en octobre 2008 (*Profil statistique et prospectif des métiers de la Comptabilité et du Contrôle de gestion*).

1.2 - Les leviers de l'industrialisation

L'industrialisation, en tant que concept organisationnel, ne repose finalement que sur un nombre limité de fondamentaux. Et bien que Taylor soit souvent cité en référence sur ce sujet, avec Henri Ford, on pourrait aussi remonter à Gutenberg pour comprendre la logique mise œuvre. On peut en effet considérer que l'industrialisation est avant tout la combinaison d'une avancée technologique et d'une rationalisation de l'activité. Normalisation et automatisation, tels semblent alors en être les maîtres-mots.

La normalisation, ou standardisation, tout d'abord, s'exerce tant en direction des produits vendus, que des procédures de fabrication, distribution et gestion, ou encore que des qualifications nécessaires au fonctionnement de l'activité.

L'automatisation, en parallèle, correspond aux technologies disponibles à un instant "t", qui permettront d'augmenter rentablement la productivité, notamment sur les tâches répétitives ou à faible valeur ajoutée.

Pour l'essentiel, la logique d'industrialisation, telle qu'elle s'est historiquement déployée dans le secteur secondaire, repose donc sur l'idée maîtresse que la rationalisation des méthodes et processus de production est le meilleur gage de performance économique. C'est ce qui nous permet aujourd'hui d'effectuer allègrement plus de 100.000 km avec une voiture sans connaître de panne...

Pour autant, construire une voiture et gérer un sinistre ne relèvent pas de la même nature. Il a donc fallu adapter le modèle par rapport à des enjeux nouveaux.

1.2.1 – Les enjeux de l'industrialisation

Comme bien d'autres secteurs professionnels, l'informatisation des entreprises d'assurances, compagnies historiques ou mutuelles sans intermédiaire, a eu pour effet de réformer radicalement les contenus d'activités en simplifiant et en réduisant les tâches de gestion. Ainsi, l'assurance n'est plus aujourd'hui une

Un besoin
de rationalisation et
d'économie d'échelle

"industrie de main d'œuvre", telle qu'on pouvait la qualifier il y a encore quelque temps.

D'une manière tout aussi spectaculaire, le développement des conventions entre assureurs (Irsa, Irca, Cidre, Cid cop, Crac...) a permis d'éviter les lourdeurs du droit commun pour une grande majorité de dossiers de sinistre. Dans ce cadre, la généralisation de l'indemnisation directe (prise en charge directe par l'assureur de la victime, et non du responsable, avant l'aboutissement du recours) a notablement amélioré la situation des assurés. Ils sont désormais indemnisés beaucoup plus rapidement et sans "tracasserie administrative" supplémentaire, notamment grâce au principe de subrogation.

Globalement, cette recherche d'efficience a conduit l'ensemble des acteurs à s'interroger sur la pertinence des organisations en place. C'est ainsi que le modèle des plates-formes, originellement circonscrites au règlement des sinistres pour soulager les agents généraux, s'est progressivement étendu et généralisé à d'autres fonctions.

Sur des marchés saturés, ou à faible croissance, le client est devenu une denrée rare. L'acquérir coûte cher, plus cher en tout cas que le perdre, d'où les stratégies de fidélisation mises en œuvre par toutes les entreprises, d'assurances ou pas. Ce faisant, c'est aussi une logique historique qui est remise en question. Et au-delà, une culture ancestrale qui est bousculée.

En effet, le passage de l'offre à la demande correspond à une approche radicalement différente de la finalité de son métier. Si la bonne application de la règle prévaut toujours, elle se complète aujourd'hui d'une prise en considération différente de l'assuré, devenu client, par le prisme de son niveau de satisfaction. Les flux n'étant plus exclusivement "poussés", il convient désormais de rendre acheteur plutôt que de vendre...

Un modèle économique en invention...

Avec ce changement de paradigme, sans doute faut-il tout d'abord cerner quelles sont les conséquences sociales induites, qui imposent d'inventer un nouveau modèle économique. Car il ne s'agit pas que jouer sur les mots... Un enjeu majeur porte en effet sur la dimension culturelle que revêt cette mutation.

Par un caprice de l'Histoire, de nombreux experts s'accordent pour considérer que le progrès technique marque aujourd'hui une pause et prône la fin de la "loi de Moore"... Pour rappel, Gordon Moore a prédit, avec d'ailleurs une étonnante précision, que la "puissance", la "vitesse", la "capacité"... des ordinateurs augmenteraient selon une progression géométrique tous les 18 mois en moyenne. Mais celui-ci a également indiqué que sa "loi" ne serait prochainement plus valide, du fait des limites physiques de la microélectronique. En attendant une "nano-informatique", il reste donc aux entreprises à assimiler les dernières évolutions techniques, réalisées d'ailleurs à un rythme tel qu'elles n'avaient pas pu être totalement digérées.

Mais surtout, à défaut de disposer de réelles technologies nouvelles, il va leur falloir trouver d'autres chemins d'innovation pour se différencier de leurs concurrents. Il va leur falloir compenser la perte d'une innovation quasi uniquement générée grâce au progrès technique par d'autres espaces d'expérimentation...

1.2.2 – Une stratégie partagée

Pensée dans le courant des années 90, mais aboutie seulement au début du nouveau millénaire, l'axe principal des stratégies d'entreprise est désormais de se démarquer de leurs concurrents, aux yeux des assurés.

Comme nous avons déjà eu l'occasion de l'écrire, une orientation client supposait en premier lieu de repenser l'organisation. C'est notamment ce qui a été opéré par la refonte complète des systèmes d'information. Mais raisonner "client", dans l'optique ultime de le satisfaire par une amélioration de la qualité, a également supposé de mettre en bascule la logique organisationnelle historique, en silo, des sociétés d'assurances. Dans une logique de l'offre, l'organisation est nécessairement construite autour des produits et gammes de produits. La maîtrise technique des produits induit des logiques verticales. Là, s'édifient alors des métiers, nécessairement cloisonnés, et une culture de type artisanal.

La qualité
de service
comme objectif

Dans une approche par la demande, la compétence technique, sans être ignorée, passe au second plan, derrière la gestion de la relation client. Ce que doit "produire" l'entreprise d'assurances répond avant toute chose à un enjeu de confiance. Un enjeu qui correspond à la promesse initiale faite à l'assuré, en contrepartie de sa cotisation (voire de ses cotisations si le sinistre survient x années après la souscription). Sans être manipulateur, on peut même se poser la question de savoir si l'attente principale de l'assuré ne se situe finalement pas plus dans la manière dont son sinistre sera pris en charge que sur la stricte application juridique de son contrat d'assurance.

Partant, toute la stratégie définie en amont, tous les investissements consentis, tous les efforts déployés, notamment organisationnels, ne reposent que sur la capacité et la motivation du (télé-)gestionnaire en contact direct avec le client.

Ainsi, l'organisation verticale s'appuyant sur les branches d'activités a été le modèle originel de toutes les sociétés d'assurances.

Pour répondre aux attentes des consommateurs, il a ensuite fallu s'inscrire dans une logique de la demande. Toutefois, les systèmes d'information n'ont pas permis dans un premier temps de mettre en place une autre organisation que par canal de distribution (*schéma 1 page 18*).

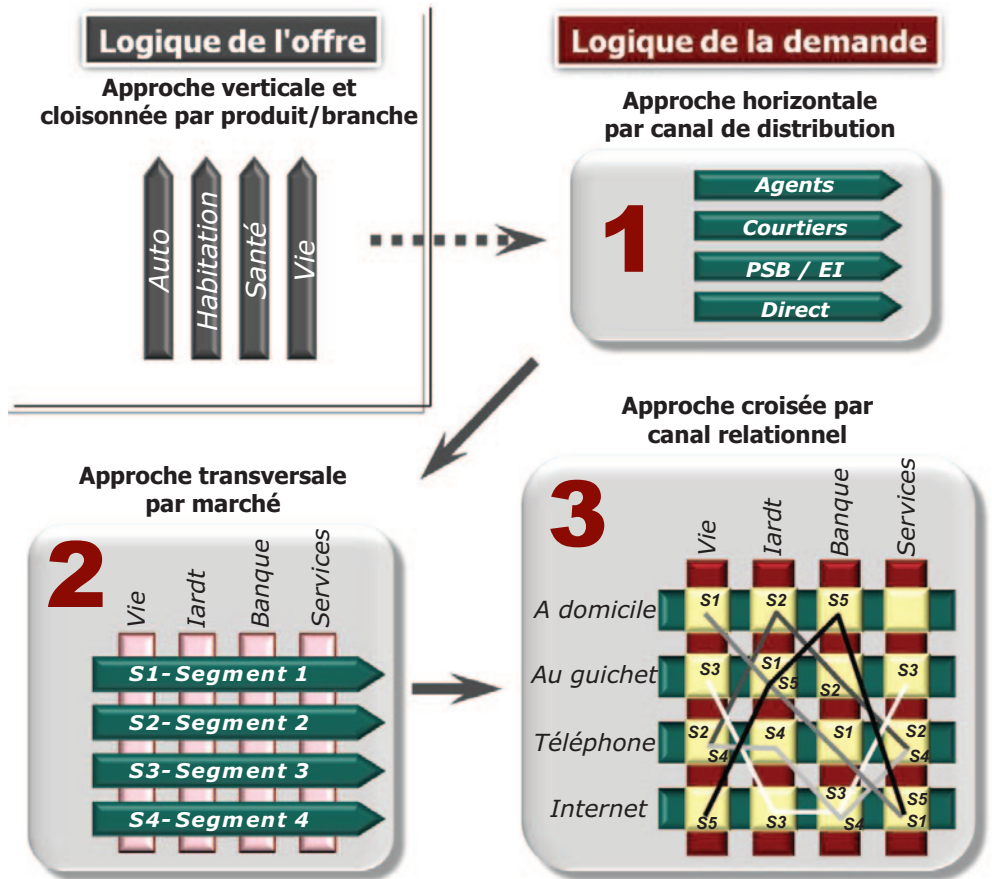
La quête
de l'organisation
idéale

Mais, avec l'essor du CRM (*Customer RelationShip Management* ou Gestion de la Relation Client) une segmentation par typologie de clientèle a été mise en place dépassant les branches techniques pour répondre à un besoin de transversalité (*schéma 2*).

Aujourd'hui, on se rend compte que pour véritablement placer le client au cœur du processus de distribution et de gestion, il faut davantage considérer le moyen privilégié par ces derniers pour être en communication avec l'entreprise que sa catégorie socioprofessionnelle de référence.

Ainsi, un même client, selon le produit recherché ou l'objet de sa demande, utilisera tel ou tel canal (à domicile, au guichet, par téléphone, par Internet (*schéma 3*)).

Au final, le mode de communication s'affine, prenant le pas sur la segmentation, et pose la question du profil et des compétences du gestionnaire à mettre en face du client.



**Low cost :
le chaînon manquant
de l'assurance ?**

Le phénomène du *low cost*, tel que nous l'avons déjà décrit dans les Baromètres précédents, ne manquera pas d'être lui aussi un accélérateur de changement. Si la transposition du concept à l'assurance peut faire débat, il n'en demeure pas moins, surtout dans la période de crise économique actuelle, que les assurés attendent de la profession qu'elle modifie son approche tarifaire. Canal complémentaire intégré ou marque distincte ? Il est intéressant de noter, en parallèle, le repositionnement de quelques acteurs majeurs de la grande distribution "classique" sur ce sujet, face aux "*hard discounters*". Auchan ou Super U, par exemple, mènent une campagne publicitaire frontale contre ceux-là, arguant de premiers prix, en entrée de gamme, encore moins chers que leurs concurrents...

Au-delà du prix seul (qui, de plus, reste à relativiser en assurances), il paraît fort probable que le *low cost*, déjà très présent dans les multiples univers de consommation, aura des conséquences notables en matière de transfert d'activités vers le client (principe de self service) et de personnalisation de l'offre.

**Les services
à la personne**

Face à la stagnation des marchés, et face à une certaine forme de banalisation de l'offre d'assurances, elle-même encadrée par une réglementation contraignante en faveur des assurés, les services à la personne peuvent être considérés comme un nouveau champ de croissance pour les assureurs, dans une stratégie de diversification. Cette ouverture correspond, de plus, au passage constaté depuis

plusieurs années d'une indemnisation uniquement pécuniaire à une prestation de services (Cf. *Baromètres 2007 et 2008*).

Puisque les assurés attendent désormais une réparation en nature, les entreprises se voient obligées de mettre en place des réseaux de réparateurs. Et si le principe est déjà bien connu, avec les réseaux de garages agréés, le concept prend une dimension beaucoup plus complexe à organiser et à gérer lorsqu'il s'agit, outre l'automobile, de s'élargir aux contrats habitation ou santé, par exemple.

1.2.3 – Les limites de l'industrialisation

A l'instar des dérives du modèle bureaucratique dans l'administration, ou de l'ultra parcellisation du travail dans l'automobile, avant le "toyotisme", on sent bien que le secteur tertiaire se situe encore aujourd'hui dans une phase d'expérimentations multiples et de recherche de son *business model*... En effet, et concernant plus spécifiquement l'activité d'assurance, il paraît évident aux acteurs concernés que cette quête d'efficacité ne pourra pas aboutir par la simple transposition, ou décalque, d'un modèle hérité d'un autre contexte productif. Le secteur doit donc innover pour assurer sa mutation.

En premier lieu, l'assurance vise à couvrir un risque futur et aléatoire, obligatoirement payé (ou dû) d'avance ! Ces deux éléments font que l'assuré n'a que très rarement l'occasion d'obtenir la contrepartie immédiate et visible de la cotisation qu'il vient de verser (même sur des risques de fréquence, comme en santé, par exemple). Le contrat d'assurances n'est donc que la matérialisation d'une promesse faite par l'assureur, dans le contexte d'un avenir incertain. Ainsi, sans chercher à plagier qui que ce soit, on peut dire que l'assurance est avant tout un "contrat de confiance", qu'il s'agira d'honorer en son temps, pour ne pas le faire considérer dans l'esprit public comme simplement virtuel.

Ensuite, l'assurance ne produit pas de biens tangibles. De par cette dimension abstraite, une large partie du jugement de qualité est subjective, c'est-à-dire reposant sur un ressenti d'un sujet-client, et non pas objective, c'est-à-dire se rapportant à un objet aisément mesurable. Pour illustrer cet enjeu, on peut prendre l'exemple d'un restaurant d'entreprise. A la question posée "est-ce bon ?", on sent bien que les réponses différeront selon que l'on s'attachera uniquement au respect des règles de sécurité alimentaire ("tombe-t-on malade à la cantine ?"), ou selon que l'on cherchera à faire exprimer un jugement davantage gustatif. Même si elle n'est pas impossible, la question de la qualité en assurance, et donc de sa quantification apparaît ainsi difficilement objectivable.

Le dernier particularisme de l'assurance repose donc sur les critères de mesure de la qualité, et plus précisément sur le fait que le jugement de valeur de la prestation délivrée ne puisse émaner que d'une source externe à l'entreprise : le bénéficiaire. En effet, le strict respect des procédures n'est pas, en soi, un gage de satisfaction du client. S'il ne faut certes pas ignorer les réalités économiques inhérentes à toute activité, il n'en demeure pas moins que la performance – et sa mesure – ne peut pas se bâtir que sur des critères internes de fonctionnement. La rationalisation et la formalisation des procédures, comme celles des organisations, contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques, mais la qualité perçue se joue, in fine, sur des compétences relationnelles.

**L'assurance
ne relève pas du
secteur secondaire...**

La qualité, faute d'innovation ?

Ce dernier point est d'autant plus d'importance que les contrats d'assurances, au sens strict, se sont depuis longtemps banalisés. Le niveau de maturité atteint aujourd'hui dans l'exercice du métier d'assureur implique de trouver d'autres champs pour se renouveler...

Cela ne signifie cependant pas que le secteur soit sans créativité. Bien au contraire ! Faute de trouver à innover, d'un point de vue des techniques assurancielles, l'accent a été porté sur les dimensions actuarielles et marketing d'une meilleure maîtrise des équilibres tarifaires et vers la prise en charge de risques qui faisaient l'objet d'exclusions ou de limitations. C'est par exemple le cas de la combustion lente, exclue de la garantie Incendie, mais couverte en Accidents ménagers, ou de la vétusté, avec la garantie de Valeur à neuf, ou encore de l'abandon de certaines franchises (l'assistance "0 km" en automobile), etc.

Quoi qu'il en soit, cette banalisation des contrats, associée à des proximités évidentes dans les systèmes d'information utilisés ou encore dans les modèles organisationnels déployés (et jusque dans les profils de recrutement), a pour conséquence première de restreindre les possibilités de différenciation concurrentielle, y compris sur des offres positionnées *low cost*. Cela signifie aussi que le principal avantage compétitif d'une entreprise d'assurances, pour se démarquer, est de fournir aux prospects et assurés le plus haut niveau possible de qualité perçue. C'est la raison pour laquelle des efforts considérables sont réalisés afin d'optimiser la gestion de la relation client, notamment par le levier de la formation sur les compétences comportementales. Car quelle que soit la pertinence et la cohérence de l'offre et des moyens mis en place, l'atteinte – ou non – des objectifs qualitatifs définis au départ repose in fine sur la motivation du (télé)gestionnaire en contact direct avec le client.

La normalisation de l'activité : allegro ma non troppo !

Ici, plus peut être que dans d'autres secteurs d'activités, tenter de réduire la marge entre travail prescrit et travail réel n'est pas une garantie de performance. Non seulement parce qu'une marge subsistera toujours, mais aussi parce que le "produit" de l'assurance repose pour l'essentiel sur la gestion de la relation client, laquelle, par essence, est complexe et aléatoire.

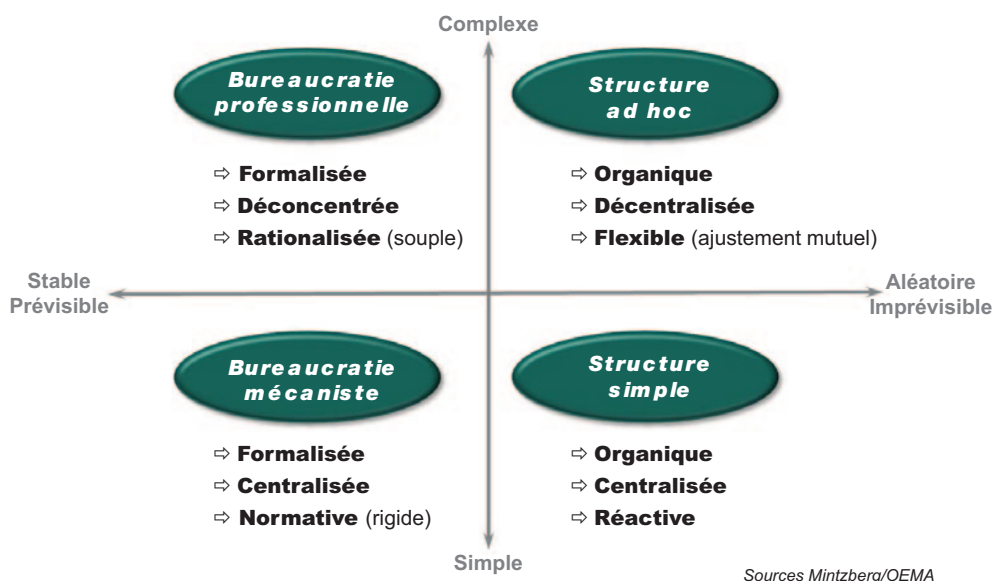
Et si l'idée de gagner en performance par la normalisation paraît être une évidence, à l'instar de nombreuses évidences, celle-ci ne vaut que face à un environnement stabilisé. Toute norme ne peut répondre qu'au contexte pour lequel elle a été bâtie. Si l'environnement de l'entreprise change, la rationalisation de l'activité, les procédures de gestion ne seront alors plus efficaces. On touche ici à la notion d'agilité de l'entreprise, agilité d'autant plus difficile à obtenir que l'entreprise est d'une taille importante. Faire naviguer un grand vaisseau suppose de se répartir les tâches, mais les grands navires sont toujours plus difficiles à dérouter que les petites embarcations. Tout est donc question d'équilibre entre normalisation extrême (la fameuse *one best way*, chère à Taylor) et une liberté d'initiative allouée, pour découvrir la meilleure façon de faire, dans une approche pragmatique cette fois...

Dans la même optique, "s'organiser" c'est chercher à réduire la marge d'incertitude qui pèse sur la qualité de la production. Le but visé est de reproduire à l'infini le plus haut niveau de qualité défini. Or, plus le "produit" est complexe à réaliser, plus l'entreprise a intérêt à conserver une souplesse de fonctionnement. En effet, la gestion de la relation client s'enclasse difficilement dans des procédures par

trop contraintes. Il se peut toujours que le traitement de la demande d'un prospect ou d'un assuré sorte du cadre procédural imaginé au préalable (et c'est souvent le cas !). Là est la principale complexité de l'univers des services. Ces derniers peuvent toujours être décomposés en actes simples de gestion pour rechercher la meilleure manière de faire. Toutefois, la pertinence de leur agencement, la réactivité nécessaire lors d'une conversation à bâton rompu, la dimension métaphorique du langage, le ressenti de proximité, c'est-à-dire l'empathie, la dimension affective investie dans la relation client... ne sont guère normalisables. Il faut donc s'en remettre, in fine, à la capacité et à l'expérience du gestionnaire pour combler la marge existant et satisfaire le client. Or, par définition, l'expérience ne s'acquiert que face à des situations qui sortent des procédures formalisées. Là encore, la possibilité d'initiative ne relève pas tant du salarié que de sa situation de travail, qui l'autorise, la favorise, la reconnaît – ou non.

Enfin, on peut aussi retenir que s'organiser ne vise théoriquement que le fait de changer d'organisation. S'organiser est avant tout une dynamique de transition entre deux états, deux situations stables. Or, ce que l'on constate dans les entreprises, d'assurances – et d'ailleurs –, c'est que s'organiser est progressivement devenue une fonction pérenne avec, souvent, une direction propre... Cela signifie que la pertinence productive d'une entreprise, par rapport à ses marchés, est en permanence remise en question, au point de devoir vivre sans cesse dans un processus perpétuel de transformation et d'adaptation. Tel est le lot commun des acteurs composant l'organisation, lesquels, incidemment, peuvent vivre ces changements à des rythmes différents. L'une des problématiques qui se pose alors à l'entreprise n'est pas seulement de suivre l'évolution des marchés, des clients, des concurrents, des technologies... mais peut être aussi d'intégrer les dyschronies qui en résultent par rapport aux capacités d'adaptation du corps social face aux mutations qu'il subit.

Quelle organisation selon l'environnement externe ?



L'art est donc de trouver la bonne mesure entre normalisation gestionnaire et souplesse des organisations, pour redonner aux acteurs les marges d'autonomie suffisantes au maintien d'un haut niveau de performance.

1.3 - "Assureur" demain...

Face aux multiples modifications décrites ci-avant, c'est sans doute le métier même "d'assureur" qui risque de se transformer, à l'instar de ce qui s'est observé à partir du milieu des années 80 dans le secteur bancaire, devenu en quelques années seulement un acteur majeur de l'assurance Vie. Car la dimension client, désormais prépondérante dans la manière de gérer l'activité d'assurance, pose les limites d'une organisation scientifique du travail qui paraîtrait alors déshumanisée, si elle n'était pas contextualisée.

1.3.1 – L'orientation "services" oblige à une approche transverse

Dans une économie de l'offre, la logique historique d'organisation des entreprises s'établissait autour des branches techniques d'assurances (au sens du Code) et des fonctions supports. Dans cette approche verticale du travail, s'élevaient alors des filières de métier très cloisonnées, avec peu de transversalité dans les carrières. Les salariés étaient, dans leur grande majorité, les spécialistes d'un seul domaine, au sein duquel se construisaient les parcours professionnels, dans un esprit proche du compagnonnage.

Avec l'orientation client, une approche transversale de l'entreprise a vu le jour. Car s'il ne s'agit plus de gérer des contrats mais des clients, il faut alors commencer par les identifier et connaître leurs besoins et attentes. Le développement du marketing dans l'assurance (*Cf. étude métiers de juin 2002*) a profondément bouleversé les manières de faire. Placer le client au centre de l'organisation exige, en contrepartie, de posséder une vision systémique de l'entreprise. La gestion des différents projets sollicite davantage des équipes pluridisciplinaires, soit autant de capacités individuelles à se situer dans la chaîne d'activités et à s'ouvrir sur les autres fonctions nécessaires à la marche de l'entreprise. Le "jeu", ou l'enjeu, devenant collectif, la performance de l'ensemble ne repose plus simplement sur une addition de talents, mais plutôt sur la synergie des équipes constituées ad hoc.

Simple cellule de support au départ, pour les actes les plus simples et les plus répétitifs, la plate-forme est aujourd'hui devenue une, sinon "la" référence en matière d'organisation de l'activité de gestion des contrats. Gestion des sinistres, production, défense du portefeuille, souscription, démarchage et enfin vente à distance, la plate-forme s'est progressivement avérée être un outil extrêmement polyvalent, capable d'allier rentabilité, souplesse et efficacité.

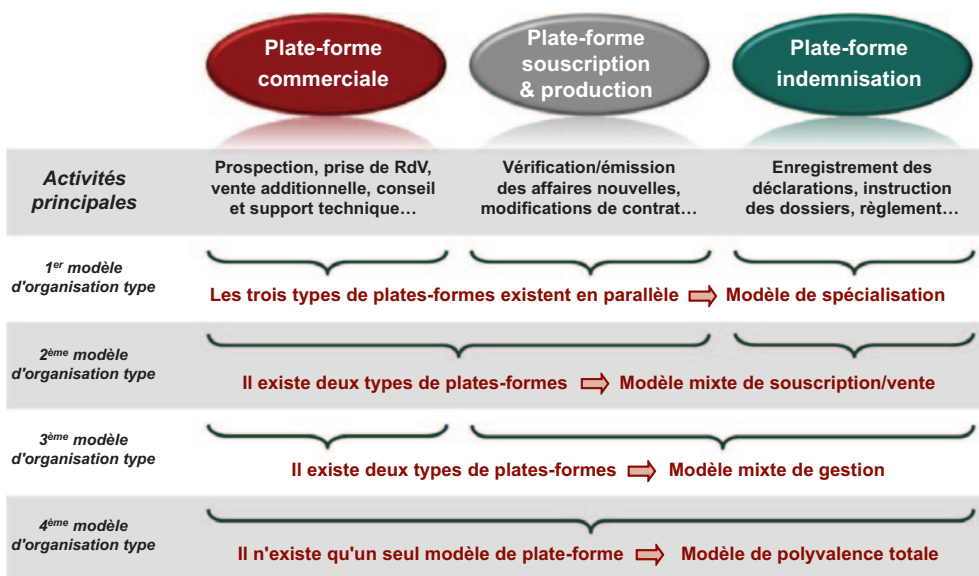
Cependant, l'image du *call center* reste encore très présente dans les esprits, notamment vis-à-vis des anciens gestionnaires. S'il faut bien reconnaître que les premières plates-formes s'étaient déployées dans une conception très taylorienne de l'activité, isolant des individus dans un univers de travail contraint, sur des tâches à faible valeur ajoutée et avec une recherche unique de productivité, la réalité d'aujourd'hui est déjà largement en passe d'une redéfinition du modèle originel.

Toujours par analogie avec le secteur de l'automobile, on peut considérer que l'assurance est en train de passer d'un modèle fordien à un modèle toyotiste (revisité, s'entend, pour s'adapter aux particularismes de l'assurance). Enrichir les tâches des gestionnaires – désormais polyvalents –, dépasser les individualismes conséquents à l'organisation et réintroduire des espaces de coopération, ordonnancer la remontée d'information pour améliorer les processus, favoriser la

réappropriation des finalités du travail, repenser les modalités des reconnaissances institutionnelles... sont autant de chantiers sur lesquels réfléchissent ardemment les équipes des ressources humaines, en lien étroit avec les opérationnels.

A ce jour, la plate-forme, ou plutôt les différentes typologies de plate-forme sont toujours dans des phases transitoires d'expérimentation, selon la taille de l'entreprise, son positionnement commercial, le profil actuel de ses effectifs, son histoire et ses valeurs...

Comme nous l'indiquions supra, le secteur tertiaire, et celui de l'assurance en particulier, est encore à la recherche de son nouveau modèle économique. C'est la raison pour laquelle il n'existe pas de plate-forme standard, selon une référence qui serait unique à la profession, mais plutôt des tendances organisationnelles variables, comme celles qui ressortent sur le graphe qui suit.



Les différentes organisations-types en front office

Déjà dans l'étude sur les métiers commerciaux (publiée en octobre 2007), nous avons recensé que la distribution de l'assurance s'opérait désormais dans un cadre parcellisé et collaboratif, le client n'étant plus la "propriété" exclusive du vendeur. Bien qu'a priori contradictoires, ces deux dimensions se complètent dans les faits pour modifier les manières de faire. En poussant l'analyse, il s'agit même d'une révolution dans la représentation traditionnelle des finalités de métier. Que l'on se situe en souscription/production ou en gestion de sinistres, la novation apportée par la dématérialisation des supports (avec la GED – gestion électronique des documents) est d'amener à une gestion collaborative des contrats et dossiers. L'unité de lieu est en effet assumée par la possibilité qu'offrent les intranets (voire aussi l'extranet) de se partager la succession d'actes à réaliser pour régler un dossier, quand bien même les intervenants successifs ne sont pas situés sur le même lieu géographique. Le dossier n'est ainsi plus la propriété exclusive d'une personne, relativement autonome dans ses choix de gestion et seul responsable de la bonne application des règles devant son manager, l'agent général ou le courtier, le client...

Un mode de travail collaboratif

Certes, le client y trouve l'avantage d'avoir toujours quelqu'un de présent pour s'occuper de lui (indépendamment des absences, congés et autres indisponibilités), mais il s'ensuit deux conséquences majeures pour lui. D'une part, il ne peut plus se prévaloir d'un correspondant dédié, ce qui peut paraître contradictoire avec une promesse de proximité (pour autant que cela soit véritablement nécessaire selon l'objet, et sachant que chaque contact ou échange est enregistré dans l'historique de son dossier personnel), mais d'autre part, on peut parfois observer un risque de dés-implication dans la gestion du dossier (avec, parfois, des stratégies de contournement pour ne pas faire l'intégralité des actions nécessaires, ou dans une moindre qualité).

1.3.2 – Vers une recomposition de la chaîne d'activités

Comme nous l'avons posé dans la méthodologie d'analyse par la chaîne d'activités (concept plus étendu que la seule chaîne de valeurs), l'assurance doit toujours composer avec une inversion de son cycle de production. Partant, la rationalisation de la production exige de prendre en compte cette spécificité propre et de l'intégrer à la redéfinition de son modèle.

• Conception et adaptation de produits

Données sur les effectifs	31/12/2007	Evolution 2002/2007	Tendance à 5 ans	Sorties d'ici 2015	Données au 31/12/2007
Effectifs de la famille	4 221	+ 6,8%	↗	Poids des sorties prévisibles	624 soit 14,8 %
Poids représentatif de la famille	3,0%	+ 0,1 pt	→	Poids des sorties Cadres	88,5%
Age moyen	39,1 ans	+ 0,5 an	→	Poids des sorties Femmes	40,5%
Taux de 55 ans et +	8,6%	+ 2,5 pts	↑	Indicateurs de sensibilité Estimations à 2015	
Part des femmes	54,8%	+ 1,9 pts	↗	Remplacements Non Cadres	1/1 à 3/2
Proportion de cadres	88,4%	+ 8,3 pts	→	Remplacements Cadres	3/2 à 2/1
Niveaux de formation Bac+2	14,9%	+ 1,0 pt	↘		
Niveaux de formation Bac+5	46,3%	+ 6,0 pts	↑		
Géographie (% en IDF)	66,7%	+ 4,5 pts	↗		

Une approche globale... et personnalisée

Le "produit" d'assurance n'est plus, au pire un contrat papier joliment présenté ou, au mieux, une indemnisation pécuniaire juste et rapide. Le produit se conçoit désormais dans une approche globale qui intègre tout à la fois le contrat (le contenu des garanties proposées), et ses modes de distribution et de gestion.

Sous la pression concurrentielle, la prise en compte des nouvelles manières de consommer, ne repose plus simplement sur l'appartenance à une catégorie socioprofessionnelle. Cela conduit les équipes marketing, mais aussi actuarielles, à davantage s'inscrire dans une approche conceptualisée de l'assurance. Les attentes des consommateurs portent en effet autant sur l'analyse des offres, que sur la manière dont ils pourront accéder et construire leur solution personnalisée en assurance, ou encore en termes de services associés au contrat, notamment sur les modes de réparation d'un préjudice éventuel.

Ainsi, la segmentation classique ne semble plus correspondre tout à fait à la réalité. Une même personne pourra aussi bien privilégier un produit haut de gamme, avec un conseil personnalisé, pour tel type de problème assurantiel, et choisir par ailleurs un produit *low cost* pour tel autre besoin, en passant par Internet ou par une plate-forme téléphonique. Les logiques de segmentation qui en découlent sont ainsi complètement revisitées, avec à la clef de nouvelles problématiques d'organisation pour les entreprises d'assurances. Faut-il spécialiser les différents réseaux par

typologie d'actes de gestion (et non plus de client) ? Et de quels profils de compétences faut-il désormais équiper les différents réseaux (selon la nature de la relation privilégiée par le client/prospect : face-à-face, téléphone, SMS, Internet...)?

• Commercial

Données sur les effectifs	31/12/2007	Evolution 2002/2007	Tendance à 5 ans
Effectifs de la famille	44 549	+ 2,4%	→
Poids représentatif de la famille	31,7%	0 pt	→
Age moyen	39,9 ans	+ 0,7 an	↘
Taux de 55 ans et +	10,3%	+ 3,4 pts	↘
Part des femmes	51,2%	+ 4,3 pts	↗
Proportion de cadres	23,7%	+ 2,4 pts	→
Niveaux de formation Bac+2	36,4%	+ 5,1 pts	↑
Niveaux de formation Bac+5	6,4%	+ 1,3 pts	↗
Géographie (% en IDF)	16,2%	- 1,1 pts	↘

Sorties d'ici 2015	Données au 31/12/2007
Poids des sorties prévisibles	7 684 soit 17,2%
Poids des sorties Cadres	34,5%
Poids des sorties Femmes	44,4%

Indicateurs de sensibilité	Estimations à 2015
Remplacements Non Cadres	2/3 à 1/1
Remplacements Cadres	3/4 à 1/1

Incidentement, on relève une parcellisation de l'activité de distribution, prise au sens large, c'est-à-dire de l'activité allant du démarchage à distance au suivi commercial après vente, en passant par la collecte d'informations, la pré-qualification des contacts, ou encore l'entretien de vente. Ce découpage des différentes tâches constitutives, dont la finalité reste bien évidemment la vente, interroge néanmoins sur les pratiques traditionnelles, notamment par rapport à la notion de propriété du client. Le fait de n'intervenir que pour une partie du processus d'acquisition du client repose la question de l'autonomie du métier commercial... et donc de la part contributive de chacun dans la réalisation du chiffre d'affaires. Sans rentrer dans le débat de la rémunération (qui n'est, de toute manière, qu'une des formes de la reconnaissance institutionnelle), il est certain que la distribution de l'assurance se conjuguera de plus en plus dans une approche collective.

Entre diversification et spécialisation

Là encore se pose la question de l'organisation à mettre en place pour relever les objectifs de la politique commerciale. Selon la taille de l'entreprise, ira-t-on vers davantage de spécialisation des forces de vente ou, au contraire, aura-t-on plutôt des commerciaux polyvalents, généralistes de grands domaines ou typologies de clientèle (malgré tout !)? Quoi qu'il en soit, il est intéressant de relever que cette parcellisation de l'activité permet finalement de reconstruire des filières de métiers et d'offrir de nouvelles passerelles d'évolution professionnelle. Ce faisant, ce sont aussi des possibilités renouvelées des modalités de reconnaissance qui voient le jour pour – le cas échéant – redynamiser la motivation des forces commerciales.

• Gestion de contrats et indemnisation

Données sur les effectifs	31/12/2007	Evolution 2002/2007	Tendance à 5 ans
Effectifs de la famille	40 304	+ 5,2%	↘
Poids représentatif de la famille	28,7%	+ 0,7 pt	→
Age moyen	42,5 ans	+ 1,3 an	↗
Taux de 55 ans et +	14,8%	+ 7,6 pts	↗
Part des femmes	72,6%	+ 2,1 pts	↗
Proportion de cadres	29,4%	+ 2,7 pts	↗
Niveaux de formation Bac+2	23,9%	+ 4,1 pts	↑
Niveaux de formation Bac+5	9,8%	+ 2,2 pts	↗
Géographie (% en IDF)	38,5%	- 1,1 pts	↘

Sorties d'ici 2015	Données au 31/12/2007
Poids des sorties prévisibles	10 396 soit 25,8%
Poids des sorties Cadres	34,3%
Poids des sorties Femmes	69,1%

Indicateurs de sensibilité	Estimations à 2015
Remplacements Non Cadres	1/2 à 2/3
Remplacements Cadres	2/3 à 3/4

Les activités traditionnelles de souscription, de production et d'indemnisation sont sans doute celles qui sont aujourd'hui les plus concernées par le processus d'industrialisation du secteur de l'assurance. Mais dans le même temps, la gestion de la relation client (GRC) impose une conception réinventée de la logique de rationalisation, pour dépasser une approche purement taylorienne. Le passage d'une indemnisation uniquement pécuniaire vers la généralisation d'une réparation en nature impose en effet de reconsidérer les enjeux d'une fonction dont la finalité s'ouvre de plus en plus sur une dimension commerciale, au sens large du terme. Si les compétences techniques demeurent incontournables, peut-être faut-il davantage les voir comme un pré-requis, l'essentiel se situant désormais dans la maîtrise des compétences comportementales nécessaires à la GRC.

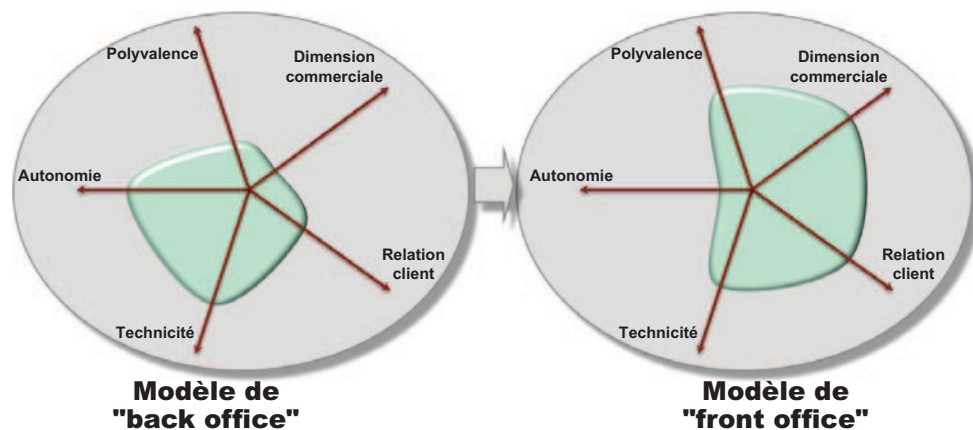
Dans le même temps, le redécoupage de l'activité, notamment géographique, couplé à la mise en place d'outils de gestion collective vient modifier en profondeur le quotidien des gestionnaires et leur représentation du métier. En perdant la "propriété" exclusive du dossier, c'est davantage un flot d'activités qu'ils se partagent aujourd'hui, sous le contrôle croisé de leur manager, bien sûr, mais aussi de leurs pairs, voire du client (qui pourra suivre l'avancement de son dossier sur Internet et intervenir pour porter un jugement). Cette importance du contrôle dans les nouveaux univers de travail est assez largement ressentie comme une contrainte supplémentaire par les gestionnaires, surtout les plus anciens issus d'une culture technique.

Enfin, le dernier point à considérer concernant cette famille de métiers touche à la manière dont sera organisée la délivrance d'une prestation en nature, suite à sinistre. Déjà en automobile, en bris de glace par exemple, l'assuré peut aller directement faire réparer ou remplacer son pare-brise chez un garagiste. Ce dernier se charge alors de faire lui-même la déclaration de sinistre auprès de l'assureur pour le compte de son client et lui fait aussi bénéficier d'une avance sur les frais (hors franchise éventuelle). Selon ce schéma, démultiplié sur d'autres types de contrats et garanties, le rôle du gestionnaire n'est plus tant de veiller à la bonne application des règles contractuelles et de droit commun, que d'être l'homme-orchestre capable de résoudre le problème de son client en mettant en œuvre les ressources nécessaires. Le jugement de qualité, toujours du point de vue du client, portera donc en priorité sur la compréhension de la situation, la pertinence de la solution, la réactivité, l'initiative... bref, de tout un ensemble de critères qui relèvent pour l'essentiel de la relation entretenue à cette occasion avec un gestionnaire.

1.3.3 – D'une culture technique à une culture du service

En soi, on peut poser l'hypothèse que ce qui se joue dans cette période de transition est d'accomplir – ou d'accompagner – un changement de culture. Car si la mutation du secteur de l'assurance peut s'analyser, d'un point de vue économique, comme un passage d'une logique de l'offre à une logique de la demande, au plan humain, et dans une approche sociologique, il s'agit ici de passer d'une culture technique, basée sur des métiers traditionnels, à une culture du service, avec des métiers en recomposition.

Les nouvelles organisations posent le principe d'une division horizontale du travail, soit de nouveaux profils de compétences... sur une aire finalement élargie.



Simple évolution
de l'activité
ou nouveaux métiers ?

Différentes dimensions peuvent servir à définir ce qu'est un métier : des savoirs et savoir-faire partagés, un agencement typique de ces savoirs (par exemple, dans les métiers du bois, un menuisier n'est ni un ébéniste ni un charpentier, alors même qu'ils partagent tous un certain nombre de savoirs et techniques communes), une même finalité d'action, une représentation commune du métier, une culture, une histoire, des vécus professionnels, des rituels comportementaux et un jargon propre... Mais, finalement, le rapport au savoir est sans doute ce qui permet le mieux de caractériser un métier. Ainsi, ce dernier se distingue avant tout par la maîtrise d'une combinaison distinctive de connaissances, acquises pour partie lors d'une formation (ou qualification) initiale, mais aussi – et surtout – par la confrontation de savoirs théoriques à des réalités opérationnelles. La possession d'un métier sous-entend de fait un rapport au temps, à une période plus ou moins longue d'apprentissage, dans une tradition de compagnonnage par les "anciens". En cela, l'antériorité, la multiplicité des expériences vécues et le niveau de professionnalisme atteint fondent l'organisation de ce que l'on peut considérer comme un véritable système social fixé par le métier.

Un rapport au savoir
qui fonde
l'organisation sociale

Tel était le cas dans les métiers de la gestion de contrats, par exemple. On débutait aide-rédacteur, pour passer rédacteur, sur des risques et/ou des dossiers simples, avant de poursuivre son ascension dans le métier vers des risques plus complexes, souvent d'entreprise, ou sur des dossiers à plus forts enjeux techniques et commerciaux, corporel/contentieux. Mais c'est aussi le cas dans les métiers commerciaux : les débutants commencent généralement sur des catégories de population "simples", avant de se confronter ensuite à des segments de clientèle plus "haut de gamme" (gestion patrimoniale des "CSP+" ou encore assurances collectives), dès lors qu'ils ont pu faire montre d'un niveau certain de maîtrise de leur métier.

De surcroît, dans des organisations en silos, par branche d'assurance (au sens du Code), cette culture technique trouvait à être confortée par la superposition des systèmes de reconnaissance propres à l'entreprise (la hiérarchie formelle) et au métier (entre pairs). Ne devenait responsable d'un service que celui ou celle qui maîtrisait le mieux l'activité réalisée par l'équipe à encadrer. Le "chef" tirait d'abord la légitimité de sa nomination par sa crédibilité de "maître" dans le métier.

Si les plus jeunes – ceux de la génération Y –, n'ont pas connu d'autres cultures professionnelles, les autres générations quant à elles vivent les transformations de leur activité comme une remise en question des fondements de leur professionnalisme (ou compétence). Certaines tâches disparaissent, d'autres sont automatisées ou transférées vers d'autres acteurs... Ainsi va la vie des entreprises, au sein desquelles un nombre conséquent de postes se recompose sur les bribes d'anciens métiers. Mais dans ces phases intermédiaires, quelle reconnaissance sociale bénéficie aux salariés travaillant dans ces nouvelles organisations ? A quel(s) métier(s) traditionnel(s) peuvent se référer, par exemple, des anciens devenus téléacteurs polyvalents en souscription/indemnisation et/ou auto/IRD (plus rarement lard/Vie) ?

Le métier comme source d'identité professionnelle

Depuis le Moyen-âge, période de formalisation des corporations, il ressort nettement que l'appartenance à un métier non seulement structure la société, mais aussi fournit aux individus une ressource identitaire dans un espace de socialisation.

Déconstruction ou recomposition des métiers ? Passage d'une identité de métier à une identité d'entreprise ? Là est sans doute la question car les arènes de jugement, où se forme la construction d'une reconnaissance professionnelle, ont été largement bouleversées. La reconnaissance, principal élément de motivation, passe de moins en moins par une appartenance à un métier traditionnel. De nouvelles identités professionnelles se construisent dans une approche davantage individualisée (par la possession d'un portefeuille composite de compétences plutôt qu'un métier), et par rapport à un champ d'activité plus large (une fonction ?), voire à travers l'image institutionnelle de son entreprise (les valeurs mutualistes par exemple).

Mais pour autant, l'orientation client, une certaine forme de décroisement de l'entreprise, la mobilité, les parcours transverses... semblent aujourd'hui conduire à un besoin de redéfinition, peut être pas de la notion de métier, mais au moins des métiers d'aujourd'hui, compris comme un modèle d'organisation concourant à la régulation de l'activité et à l'adaptation de l'entreprise aux changements de son environnement.

1.3.4 – Du management... et des managers

Les nouveaux univers de travail ne manquent donc pas d'interpeller le management opérationnel de l'activité. Mais surtout, ils soulignent le rôle et l'importance identitaire du management de proximité, sur qui reposent l'accompagnement des salariés dans cette révolution culturelle, en même temps que l'atteinte des objectifs opérationnels nés des réorientations stratégiques.

Dans la culture traditionnelle du métier, la compétence s'érige à la fois comme un modèle de gestion et de régulation qui permet d'organiser et de fixer le système social. Or, toute approche nouvelle de l'activité ne peut ignorer le fait que les compétences se cristallisent dans la production de règles partagées au sein d'un même collectif de travail : les règles non écrites. Aussi est-il nécessaire de favoriser l'émanation d'une norme sociale de jugement. L'efficacité d'une compétence ne s'apprécie en effet qu'au regard de son adéquation à la réalité. C'est la raison pour laquelle le management de proximité doit disposer d'un espace social ou arène de jugement qui soit légitime, afin d'apporter une reconnaissance à l'individu qui l'exerce.

Le management, garant du système social

Pour comprendre l'importance de cet espace social, il convient alors de rappeler le rôle fondamental du management. Dans les filières de métier, le manager est souvent un "ancien" qui est passé successivement par toutes les strates des échelons intermédiaires. C'est ainsi qu'il a gagné sa légitimité de "chef", vis-à-vis de l'équipe qu'il encadre. Et c'est bien parce que, dans cette vision du parcours professionnel "idéal", le système de passerelle entre les différents métiers se confond avec les différentes étapes promotionnelles qu'il se crée une dynamique de progression professionnelle. La superposition des hiérarchies, institutionnelles et de métier, stabilise le système, notamment en donnant à voir un horizon d'évolution pour chacun, quel que soit son niveau. Le fait est que le rôle de la hiérarchie est alors moins tourné vers la recherche de nouvelles qualifications (historiquement de maîtrise technique) que vers un jugement des habitudes de travail et d'allocation de reconnaissance.

Le premier point à observer est sans doute que la fonction de manager de proximité, dans une acception large du terme, relève d'abord de la régulation du système productif dont il a la charge. Au fil du temps, il est ainsi devenu le maillon de confrontation entre les pratiques autonomes de métier et le contrôle institutionnel. Mais cette finalité – nécessaire et incontournable – interpelle aussitôt les conditions de légitimité et de crédibilité sur lesquelles repose la fonction.

**Manager
de proximité :
un métier en soi ?**

Tout d'abord, cette légitimité est nécessaire à la fois pour le manager, à titre personnel, afin de tenir sa fonction (son rang...), mais aussi pour l'équipe encadrée, qui ne le reconnaît pas comme crédible s'il n'avait pas connu ce parcours antérieur. Il s'agit d'ailleurs autant d'une question d'identité pour soi que pour autrui.

Se pose ensuite la question de pouvoir évoluer dans une filière de métier, sans être obligé de devenir manager... à un moment ou un autre. Or, on sait bien qu'un excellent technicien ne fera pas forcément un bon manager. Faut-il alors rester sur ce schéma historique alors que ce qu'on attend de plus en plus aujourd'hui d'un manager n'est pas d'être celui qui maîtrise le mieux la technicité du métier, mais celui qui, au delà du pilotage de l'activité, anime son équipe ?

Considérant cette dualité de fonction (technique/animation), comment peut se positionner et être reconnu un manager-animateur qui ne sortirait pas du sérail ? Pour revenir au cas des plates-formes de gestion de l'assurance, les premiers responsables de plateau téléphonique étaient tous des managers-techniciens de l'ancienne génération culturelle. Il n'y avait donc aucun problème de légitimité vis-à-vis des équipes. Mais la réalité de la fonction, dans ce nouveau contexte, s'est transformée en un rôle de pilotage et de contrôle de l'activité. On n'attend désormais plus de ce manager qu'il figure le référent technique historique, capable d'arbitrer les dossiers litigieux, de participer en personne à la formation de son équipe, etc. Dans cet exemple, il n'y a plus superposition entre la logique de filière métier et la reconnaissance institutionnelle du système de carrière.

A contrario vis-à-vis des personnes qui composent l'équipe... Quelle projection peuvent-elles avoir de leur devenir individuel ? Jusqu'où adhèrent-elles à cette image du manager-pilote ? Ces questions sont d'autant plus délicates à résoudre que le modèle culturel dans lequel s'inscrit une part importante de ces personnes (les "anciens") demeure celui de la filière historique du métier. Les critères et les normes sociales de reconnaissance ne sont en effet plus les mêmes. Comment les

nouvelles organisations se recomposent-elles pour assumer cette même capacité que les anciens métiers à structurer de nouvelles identités professionnelles ? Là, les DRH auront sans doute un rôle fondamental à jouer dans la compréhension des systèmes sociaux. Il s'agira alors de favoriser l'émergence et l'instauration de nouvelles formes valorisantes de reconnaissance et d'identification... peut être par la réintroduction d'une certaine forme de régulation conjointe ?

Le dernier point, enfin, touche à la mixité intergénérationnelle, c'est-à-dire à la capacité du système social de favoriser l'intégration des jeunes qui débutent. La perte progressive d'un cadre culturel commun d'insertion peut alors renforcer l'attitude de retrait individualiste de ces nouveaux professionnels. L'absence de repères partagés a pour conséquence de stigmatiser les différences, d'où – parfois – des cohabitations difficiles... D'un côté, les "jeunes", qui n'ont pas d'autres références d'organisation du travail, ne voient pas l'intérêt ou les enjeux associés à cette transformation ; de l'autre, les "anciens" peuvent paraître frustrés de la non nécessité d'avoir à transmettre leurs savoirs, du fait des mutations de l'activité. Il manque alors à leur parcours professionnel cette étape ultime, mais tellement symbolique en termes de reconnaissance, d'avoir à assurer ce passage du témoin.

Dans ce contexte multiculturel et pluri-générationnel, il devient alors extrêmement délicat pour le manager de proximité de maintenir la motivation de ces personnes. Pourtant, il est indubitablement l'acteur-pivot incontournable sur lequel repose, dans une large mesure, la réussite des transformations du secteur.

2 – Quelles réponses RH ? Pistes de réflexion et d'action...

A partir des enjeux métiers identifiés au regard des processus d'industrialisation en parallèle du développement d'une culture du service, il est attendu de la fonction RH une démarche d'anticipation et d'accompagnement du changement.

Anticiper, sur le plan quantitatif et qualitatif les besoins en compétences, prendre en compte le caractère évolutif des compétences elles mêmes, constitue la base des réflexions RH et de ce point de vue les attentes sont fortes.

2.1 - La gestion des compétences, un impératif en 3D+1

2.1.1 – La compétence de l'entreprise

La compétence de l'entreprise, liée au marché, relève de la stratégie globale et se décline par des choix concernant les produits et les cibles de clientèle, l'organisation et les technologies, le management, les métiers.

En ce qui concerne l'organisation, les démarches de fusions/concentration, partenariats, sous-traitance, développement des plates-formes, distribution multicanale, etc., illustrent les options prises dans une optique de développement et de performance. La démarche d'industrialisation se trouve ainsi au cœur de la compétence des entreprises d'assurances.

Quant au management, dont le rôle est d'accompagner cette démarche, ses modes de pilotage de l'activité et des hommes ont changé. Les outils de management sont notamment davantage issus des technologies, avec des indicateurs de suivi de la performance affinés. Les profils des managers tendent alors à se diversifier, entre suivi de l'activité et management de proximité des équipes.

Les métiers enfin, se transforment. Qu'il s'agisse du renforcement des activités de conception de produits ou de l'apparition de nouvelles activités liées aux technologies, l'intégration d'une culture de service pour tous les salariés rejoint le cœur de la démarche d'industrialisation comme un défi ou une exigence paradoxale. En effet, entre standardisation des processus et personnalisation de la relation client, les compétences sont forcément interpellées différemment aujourd'hui.

La contribution des Directions des Ressources Humaines, dans cette optique, est essentielle. Elles doivent apporter des réponses aux questions suivantes :

- quelles seront les compétences les plus adaptées à satisfaire la clientèle que sont les assurés ?
- comment mobiliser les salariés sur les enjeux de la concurrence ?
- comment fidéliser les compétences-clé ?
- comment recruter aujourd'hui les bons profils pour demain ?
- .../...

2.1.2 – La compétence collective des équipes

La compétence collective des équipes constitue une autre approche, avec ses caractéristiques propres :

- l'équipe dans sa logique métier traditionnelle, avec sa structure hiérarchique et

Du lien entre
stratégie d'entreprise
et pilotage RH

Emergence des modes de gestion collaborative

ses modes de communication associés. Il s'agit d'un modèle qui perdure dans le processus d'industrialisation, même si les frontières des métiers sont moins marquées, plus flexibles ;

- l'équipe dans sa logique projet, avec un périmètre mouvant et une temporalité fluctuante.

Ce dernier mode de travail est aujourd'hui répandu dans les entreprises d'assurances. Il fait appel à de nouvelles compétences de nature relationnelle et à des exigences de travail en équipe (partage de l'information, anticipation des délais d'autres services, etc.), qui s'ajoutent à celles de la technique métier. Il sollicite en particulier le management, dans un registre de compétences également nouveau, qui consiste à articuler les deux logiques évoquées, l'une verticale avec un rôle hiérarchique, d'encadrement, l'autre horizontale et transverse avec un rôle fonctionnel. Il s'agit d'un changement profond pour des entreprises d'assurances qui ont généralement fonctionné sur un mode pyramidal hiérarchisé.

Par ailleurs, se développent aujourd'hui des modes de travail collaboratifs, incluant une gestion partagée des dossiers. Ces nouveaux process industrialisés de travail, appellent de nouvelles compétences pour les managers :

- la capacité d'une vision systémique, dépassant les intérêts du champ de sa seule responsabilité ;

- une aisance indispensable dans l'utilisation des nouvelles technologies : web conférences, suivi d'indicateurs de performance techniques sophistiqués, etc. désormais nécessaires à la supervision d'activités réparties sur plusieurs sites parfois géographiquement éloignés ;

- un accompagnement de proximité des équipes dans la gestion du changement, pour que celui-ci soit compris.

2.1.3 – La compétence individuelle

La compétence individuelle reste plus que jamais d'actualité pour deux raisons majeures.

Une dynamique de professionnalisation constante

D'une part son caractère permanent et évolutif repose sur une dynamique de professionnalisation constante, renforcée par le fait que les collaborateurs vont travailler plus longtemps.

D'autre part, le contexte actuel du secteur de l'assurance sollicite de nouvelles compétences. Certaines sont transversales à de nombreux, voire à tous les métiers, tels la maîtrise de nouvelles technologies ou le glissement d'une dimension technique vers une dimension relationnelle professionnalisée et performante. Ainsi le développement des compétences peut s'orienter dans l'objectif d'acquérir plus de polyvalence ou au contraire s'inscrire dans des spécialisations pointues ou des expertises. Cela concerne certains métiers seulement, voire certains emplois. Citons, à titre d'exemple dans les métiers de gestion, "l'indexateur", en charge d'identifier et d'aiguiller au bon endroit les documents scannés, ou le marketeur Internet dans les services de conception de produits.

Dans un autre domaine, citons à nouveau l'exemple de la gestion collaborative de dossiers. Ce process, typique d'une logique d'industrialisation, entraîne dans un premier temps, une perte des repères. Perte de la maîtrise ou de la "propriété" du dossier ; alors qu'en parallèle, la responsabilité du salarié augmente, car il doit

intégrer les délais de traitement des autres, accepter que son travail soit "vu" voire "contrôlé" par ses collègues. La logique, le sens du travail s'en trouvent modifiés, faisant appel à des compétences et des comportements professionnels, intégrant davantage de capacités d'organisation et un esprit d'équipe plus marqué.

2.1.4 – La compétence géographique

Cette approche, plus récente dans le secteur de l'assurance, est une conséquence directe des technologies et de l'industrialisation. Elle prend une dimension plus ou moins forte, selon qu'il s'agit d'entreprises internationales ou non.

Les frontières géographiques, par les technologies, ont disparu. L'organisation spatiale, par l'industrialisation est modifiée. On ne fait plus tout au même endroit.

Il existe en effet, aujourd'hui, un impératif à évoluer dans un milieu professionnel qui tend à devenir pluriculturel et organisé dans des espaces éloignés géographiquement. Entre mondialisation, législation européenne (sociétés de droit européennes, solvabilité II...) et exigence interne de rationalisation, l'éventail des situations est vaste : développement à l'international, démarche de fusion ou mutualisation de moyens, développement de plates-formes, de centres d'expertise, de centres de gestion partagée avec espaces collaboratifs, processus de délocalisation, etc. Les délégations régionales ne sont plus la reproduction en miniature de la société mère, les logiques de décentralisation font place aux logiques de déconcentration ou d'expertise.

Quel que soit l'objectif recherché, on observe une convergence des problématiques RH.

- Sur le plan gestionnaire, la coordination des temps de travail entre plages horaires élargies, et décalages horaires pour certains se complexifie.

- Sur le plan des compétences, de nouvelles exigences s'imposent : la langue anglaise, pour les entreprises à dimension internationale, les normes européennes pour nombre d'aspects réglementaires, la capacité à travailler avec des collègues de culture différente, etc.

- La logique des filières métiers s'effrite. Elles ne se construisent plus, ou de moins en moins, sur un seul site. De ce fait, certaines entreprises, ayant fait de la mobilité une priorité RH, en viennent aujourd'hui à inverser leur logique de gestion des compétences, partant non plus du salarié mais du poste. Le poste étant alors considéré comme l'élément évolutif. L'enjeu, en conséquence, devient le maintien du salarié sur place et son adaptation à l'évolution de son poste.

- Ainsi, on passe d'un concept de mobilité des salariés à un concept de mobilité du travail. Les entreprises s'inscrivent alors davantage dans une logique de garantie de l'employabilité que dans une logique de garantie de l'emploi.

**Compétence
géographique :
la 4^{ème} dimension...**

2.2 - Une approche des métiers par la transversalité

Au-delà de cette nécessaire approche par les compétences intégrant l'évolution du marché et une vision globale de l'entreprise, un certain nombre d'éléments semblent commun à tous les métiers.

Citons les technologies en premier lieu, qui ont déjà fait l'objet de développements au cours de cette étude et sur lesquelles nous ne reviendrons pas. Citons également le travail en mode projet, de nouvelles responsabilités et compétences pour l'ensemble des managers quel que soit leur métier ou appartenance technique d'origine, et enfin, malgré un niveau de compétence et de diplôme qui s'élèvent, le risque qui perdure d'opposer les métiers de gestion aux métiers d'experts.

2.2.1 – Mode projet : un enrichissement des compétences

Ce mode de fonctionnement est aujourd'hui courant, dans toutes les entreprises du secteur. Les projets conduits autour du développement d'Internet, sollicitant un nombre considérable d'acteurs venant de tous horizons et de tous métiers en sont un bon exemple. Ces pratiques professionnelles permettent de :

- développer des compétences transverses en matière de communication, de méthodologie, de gestion des ressources, de reporting ;
- capitaliser des expériences diverses, apprendre en dehors de son métier ;
- favoriser une culture d'entreprise commune et partagée.

En outre, cela encourage l'innovation dans le sens où cette forme de mixité est génératrice de partage d'expériences, d'idées et de créativité.

Sur le plan RH, c'est incontestablement un moyen de développer les compétences, de renforcer une vision d'entreprise et de faciliter la mobilité, du moins pour certains emplois. Croiser la logique projet et la logique métier tend également à davantage de proximité entre les métiers, à moins de cloisonnement.

2.2.2 – Diversité, exigence et complexité pour tous les managers

L'ensemble des lignes managériales est confronté aujourd'hui à de fortes évolutions. L'environnement stable, non concurrentiel, franco-français, qui fut celui de l'assurance n'est plus... Le pilotage par la technique métier est remplacé par un pilotage par les clients... Cela a pour conséquence un changement de positionnement et de rôle des managers.

A l'expertise technique, à l'atteinte des objectifs des équipes, s'ajoute une dimension transverse, fonctionnelle qui implique notamment, dans le cadre de la gestion de projet, une perte de pouvoir ou d'un statut d'autorité au profit d'un rôle plus informel de contributeur, expert, fournisseur de ressources, etc. (*Cf. Baromètre 2008*).

Par ailleurs, les nouvelles technologies, par leur capacité et rapidité à transmettre l'information, peuvent amener à un contournement des logiques hiérarchiques traditionnelles. Cela peut ainsi remettre en cause les pratiques de gestion des équipes et de communication et appelle d'autres manières de manager que la simple dimension d'autorité, de hiérarchie ou de détention du savoir ou de l'information. Ainsi, le management des équipes s'instaure sur la base de critères plus larges que l'expertise ou les savoirs techniques et ne repose plus sur la détention de l'information. Les outils mêmes de communication actuels induisent d'autres comportements dans la gestion des équipes ; on s'envoie des mails, on se parle moins... Il ne s'agit évidemment pas de porter un jugement, mais de souligner les modifications de pratiques.

De plus, les services de gestion d'assurances nécessitent, du fait même des technologies et de l'industrialisation, de nouvelles compétences de pilotage d'activité et de performance, Gérer les flux, mesurer la productivité, maîtriser les coûts techniques, évaluer la qualité de service et les gains en fidélité, le tout entre différents sites, parfois à distance, s'effectue aujourd'hui par le biais d'outils spécifiques faisant appel à des compétences techniques propres, non liées au métier.

A cela s'ajoute le fait que les activités, désormais industrialisées, ont déplacé, parfois effacé, certaines frontières entre métiers. Ainsi de nouveaux métiers se dessinent, parfois en s'ouvrant simplement sur plus de polyvalence, qu'il appartient aux managers de construire et reconnaître.

Enfin, le concours des managers opérationnels à la gestion des ressources humaines est de plus en plus prégnant. Il nécessite l'assimilation d'un certain nombre de dispositifs RH récents et évolutifs, tels le nouveau cadre de la formation professionnelle, les accords de branche, de GPEC. Cela apporte aux managers un lot d'exigences, appelant des compétences de plus en plus larges de gestion des hommes.

2.2.3 – Entre logique de gestion et logique d'expertise...

En appréhendant les problématiques RH de manière transversale à l'ensemble des métiers, des tendances communes émergent et s'orchestrent autour de deux logiques : une logique de gestion et une logique d'expertise.

La logique de gestion se caractérise par des points précis :

- une automatisation forte ;
- un recentrage sur les process ;
- une standardisation : des qualifications, des diplômes (Bac+2), des profils ;
- une évolution vers la relation client et la relation commerciale.

**Une logique
de gestion
industrialisée**

Pour ces métiers, très impactés par l'industrialisation et les technologies, le cœur de compétences traditionnel, ancré dans la technique assurancière et le juridique s'est déplacé. Dorénavant, la maîtrise de l'utilisation des outils (SI, logiciels, GED, Internet...), la relation client et la relation commerciale, illustrent une migration marquée du cœur de métier.

D'aucuns y verront la disparition des métiers... Mais peut être ne faut-il y voir qu'un déplacement ou l'émergence de nouveaux métiers ? En réalité, la finalité des métiers est inchangée : la gestion de sinistre aboutit toujours à apporter une solution de réparation à son client, la vente sert toujours le développement du chiffre d'affaires. Le changement porte sur :

- l'organisation : plates formes, gestion collaborative des dossiers, réaménagement des sites, développement du multicanal, tant pour la vente que pour la gestion, horaires de travail, etc. ;
- les outils de travail : SI et logiciels, téléphone et SMS, Internet et mails, écrans, et non plus dossiers papiers et courriers postaux ;
- les principes d'action : logique client et non plus produits, priorité à la satisfaction du client...

Le risque de néo taylorisation et de perte d'autonomie a sans doute été présent dans le développement de ces modes de gestion modernisés dans leur phase de démarrage. Pour autant, l'industrialisation du monde des services ne s'est pas réduite à cela. Et dans ce sens, elle ne peut se comparer au secteur industriel. L'espace de productivité dans le secteur des services, en l'occurrence dans celui de l'assurance, reste ouvert, car la notion de "rendre service" à un client renvoie à une implication personnelle, la satisfaction du client étant source de gratification. Parallèlement, la relation client fait naturellement appel à "plus d'intelligence" (adaptation, empathie, étendue des connaissances, etc.), créant ainsi un réel enrichissement des postes.

La motivation, dans un mode de travail industrialisé est un facteur essentiel de productivité. Elle est un atout sur lequel les DRH peuvent s'appuyer dans leurs réflexions relatives au développement, à la gestion et à la reconnaissance des compétences. Dans ce sens, citons l'exemple de telle entreprise qui a pris un soin particulier dans la précision des modalités de fonctionnement de façon à permettre aux opérateurs téléphoniques de repérer clairement leurs priorités de travail, afin de générer une meilleure sérénité. Telle autre a instauré une part de variable non négligeable pour les salariés sur plate-forme.

Les échanges entre personnes en charge de responsabilité RH dans les groupes de travail ont mis en évidence que si l'industrialisation permet l'automatisation d'actes de gestion à faible valeur ajoutée, elle constitue également une opportunité de glissement vers une professionnalisation du service. Ainsi, pour ces métiers, on constate une tendance vers une montée du niveau de compétences, en corollaire de l'élévation des niveaux de diplômes relevée dans les derniers ROMA.

L'industrialisation et les technologies, selon la stratégie arrêtée, peuvent avoir des conséquences différentes. Dans certaines entreprises elles ont pour effet de décloisonner les métiers qui auparavant étaient circonscrits par des techniques plus différenciées. A titre d'exemple, telle entreprise demande à ses commerciaux de compléter et de vérifier les contrats (grâce aux technologies actuelles, cela peut se faire dans l'instant). Dans d'autres entreprises, c'est la spécialisation qui sera privilégiée. Mais si certains métiers (il serait d'ailleurs plus juste de parler d'activités) se spécialisent, il n'en reste pas moins que le champ de compétences des salariés tend à s'élargir, avec notamment l'introduction de compétences relationnelles et commerciales. Dans les deux cas, cela présente l'intérêt de créer de nouvelles proximités et de s'ouvrir davantage à d'autres dimensions autour de la relation client, du conseil, de l'empathie, et qui restent encore à professionnaliser.

Enfin, pour ces métiers, si l'effet des technologies pose différemment la question de la proximité avec le client, l'effet de l'industrialisation et de la standardisation posent la question de la localisation des sites. Entre centres d'expertise, plates-formes spécialisées, voire délocalisation, de nouveaux schémas organisationnels apparaissent. Ils font l'objet d'analyses et d'expérimentations dont les enjeux sont importants, sur le plan économique mais également RH.

Une logique d'expertise personnalisée

La logique d'expertise quant à elle, se traduit par :

- une transversalité des fonctions ;
- un niveau de diplôme à Bac+5 ;

- une personnalisation forte ;
- une logique d'opportunité de carrière.

Les métiers concernés par cette logique regroupent des profils diplômés, possédant des niveaux de connaissance élevés dans des champs complexes tels que les risques financiers, la sécurité des systèmes d'information, la gestion de patrimoine, etc. Ils mettent de plus en oeuvre des compétences transverses de conduite de projet, coordination d'activités, travail en réseau, reporting et communication soignée, efficace et pédagogique, lesquelles sont facilement transférables à partir d'un certain niveau de responsabilité dans les emplois cadres. Bien entendu ces métiers sont également impactés par les processus d'industrialisation et par les technologies car il convient de mettre en valeur, dans la conception même des produits, la relation client, les services ou les prestations associées, etc. Cela suppose un autre type d'expertise, une autre façon de faire son métier.

A la convergence de ces deux logiques, la question de la mobilité apparaît plus crucialement encore. Répondre aux aspirations des salariés, accompagner leur évolution sont autant d'attentes auxquelles les entreprises essaient de répondre.

2.3 - Les enjeux RH des métiers-cœurs de l'assurance

Au-delà d'une approche transversale, qui montre à quel point l'industrialisation touche l'ensemble des métiers et activités de l'assurance, soulignons, pour chacun des métiers-cœurs de l'assurance, les défis à venir en matière de gestion des ressources humaines.

2.3.1 – Conception et adaptation de produits

L'actuariat comme le marketing constituent des activités à forte valeur ajoutée. Depuis plusieurs années ces métiers affichent une progression forte, tant en volume d'emploi qu'en niveau de compétences. Cette tendance se poursuivra au cours des années à venir, avec principalement les problématiques RH suivantes.

Un marché de l'emploi tendu : l'intérêt croissant des entreprises de tous secteurs, y compris à l'international, pour les fonctions de marketeurs et plus encore d'actuaire, provoque une certaine pénurie de ces profils. Le contexte des départs en retraite massifs actuels vient, de plus, renforcer les tensions de ce marché de l'emploi.

Des enjeux de recrutement et de fidélisation de ces salariés : il s'agit bien d'attirer et de recruter les meilleurs éléments et, au-delà, de les fidéliser en leur proposant des opportunités ou des accélérateurs de carrière. La réflexion est d'envergure ; elle vise à s'inscrire dans un cercle vertueux consistant à attirer les meilleurs pour atteindre les objectifs de l'entreprise et, en même temps, de proposer aux candidats une vision stratégique à long terme pour les intéresser...

Un intérêt pour la "gestion des talents" : cette expression de plus en plus fréquemment utilisée dans la littérature RH permet surtout d'englober plusieurs dimensions dans une approche systémique "attirer, repérer les potentiels en interne, fidéliser, développer, transférer". Axer la réflexion en ce sens pourrait être une piste de réponse aux attentes de créativité, d'innovation en matière de conception et d'adaptation de produits. En effet la question de la créativité représente un enjeu fort dans le domaine de la conception de produits. En

A la recherche
de compétences
pour innover

particulier le mode d'acquisition des compétences dans ce domaine mérite une attention particulière : expérience ? Empirisme ? Jeunesse et nouvelles technologies ? Mixité intergénérationnelle ? Mode projet ?

Ainsi, pour ces métiers à forte valeur ajoutée, il ne s'agit pas, en matière de RH de faire mieux, mais de faire autrement, en collaboration étroite avec les responsables de ces directions.

2.3.2 – Commercial

L'activité commerciale, telle qu'elle s'est recomposée, propose différents paradoxes qui sont autant de questions pour la gestion RH.

Des recrutements encore et encore : les préoccupations en matière de recrutement sont importantes et risquent de s'accroître au regard du triptyque pénurie, turn-over, déficit d'image du métier. Les entreprises ont à faire face en permanence à des besoins de recrutement de leurs commerciaux. Elles sont exigeantes, eux aussi... A la recherche du facteur "motivation" chez les candidats, elles tendent à diversifier leurs pratiques de recrutement : méthode des habiletés, mises en situations, tests, recrutement par le biais de l'apprentissage ou des contrats de professionnalisation.

Distribution multicanale et diversité des profils : la distribution multicanale, en privilégiant la spécialisation, mais en réduisant de fait le champ d'action des commerciaux, est-elle de nature à réduire le champ de compétences ou favorise-t-elle le professionnalisme des commerciaux ? Les logiques anciennes de polyvalence sur un emploi unique tendent à s'estomper au profit de la construction d'une véritable filière "Métier Commercial" au sein des entreprises. Il s'en suit une évolution des profils qui s'engagent dans ces métiers. L'exigence, en matière RH, devient alors de gérer les évolutions des métiers au sein même de la filière, tout en évitant le risque de dichotomie entre certains profils, notamment "chasseurs" (recherche de prospects) et "éleveurs" (fidélisation).

L'industrialisation et son impact sur les volumes et les compétences : L'automatisation de la commercialisation des produits standards entraînera-t-elle une diminution des volumes des emplois commerciaux ? Sera-t-elle le point de départ d'une nouvelle professionnalisation des métiers commerciaux avec notamment un glissement vers des spécialisations ? A priori les volumes devraient se maintenir, générant, en parallèle, une opportunité d'élévation des qualifications et de diversité dans le métier pour aller vers plus de qualité relationnelle, plus de conseil, plus de fidélisation. En particulier, ce dernier point devient un enjeu fort pour les entreprises d'assurances.

Des logiques de rémunération à repenser : l'approche désormais multi formes, multi acteurs et multi profils de la distribution, avec une volonté marquée de complémentarité, vient bouleverser certaines logiques de rémunération, en posant la question de la "propriété" du client. La cohérence des systèmes de rémunération dans ce contexte devient un enjeu RH important.

La gestion du "temps des clients" : les principes de relation commerciale basés, entre autres, sur une disponibilité maximum, sur une souplesse attendue par les clients, posent la question des plages horaires élargies, de leur flexibilité, dans le cadre du contrat de travail et de l'action quotidienne.

2.3.3 – Gestion de contrats

La famille de métier Gestion de contrats est au centre de préoccupations majeures

sur le plan RH. En effet, en terme de volume d'effectifs, c'est, d'une part une "famille nombreuse" et d'autre part la famille la plus touchée par les départs en retraite.

Sur le plan organisationnel, c'est la famille de métier la plus concernée par le processus d'industrialisation.

Ces éléments, conjugués au phénomène de maintien dans l'emploi jusqu'à 60 ans, posent clairement la question des profils et des compétences des gestionnaires. Les repères de cette famille de métier sont modifiés en profondeur.

La réorganisation des sites : l'organisation et la gestion des sites sur le plan géographique viennent bousculer les repères. La gestion traditionnelle des filières métier, les projets de mobilité, s'en trouvent modifiés et complexifiés. D'autres types de réponses sont envisagées, telles l'adaptation permanente aux évolutions des postes de travail, ou l'élargissement à davantage de polyvalence.

Le développement de la gestion collaborative : ce mode de gestion implique, pour le salarié, un partage de la gestion de ses dossiers avec d'autres. Il se trouve ainsi sous "contrôle technique", non plus de son responsable, mais de ses collègues, en capacité de voir le travail réalisé, les délais de traitement, etc. La coordination des dossiers, l'harmonisation du travail entre sites apparaît comme un nouvel enjeu d'importance.

Vers la disparition des tâches simples : les tâches à faible valeur ajoutée, répétitives, automatisables, tendent à disparaître et sont prises en charge par les technologies.

Culture du service : l'évolution d'une culture technique vers une culture du service voire commerciale, se développera encore. Le changement est d'envergure, mais vient plutôt enrichir les tâches des salariés de cette famille de métier, avec le défi toutefois de l'adaptation des salariés en poste depuis longtemps.

Professionnalisme "contre" Internet : le potentiel d'évolution qualitative des emplois de la famille Gestion de contrats est réel, à condition toutefois que le client reste satisfait. En effet, avec Internet, le client est capable de s'informer ; donc le conseiller doit aller au-delà d'une démarche d'information. Professionnalisme, démarche de conseil, doivent être améliorés en permanence. Ainsi, on peut affirmer que le développement des technologies permet de renforcer le professionnalisme de ces métiers par le développement de compétences relationnelles et commerciales. N'oublions pas qu'une part du "business" se fait sur les plates-formes.

Compétences relationnelles et commerciales : ces compétences, désormais transversales, peuvent ainsi créer de nouvelles opportunités vers d'autres métiers. Les carrières auront tendance à se construire plus sur des logiques transversales ou obliques qu'ascensionnelles. Il devient donc nécessaire, sur le plan RH de redessiner et de valoriser les parcours professionnels car les modèles ne sont et ne seront plus les mêmes.

Les apports de la GPEC trouveront alors tout leur sens pour accompagner le glissement d'un métier administratif vers un métier de relation, de service, commercial. Les entreprises d'assurance, dans cette optique, se préoccupent de mettre en place des dispositifs d'accompagnement adéquats pour accompagner ce déplacement du cœur de compétences que connaît cette famille de métier.

Une (r)évolution :
le service client

2.4 - La GPEC comme cadre d'action

Les prochaines années devront donc mobiliser toutes les énergies et tous les outils mis à disposition des DRH. En particulier la GPEC, qui permet de mieux cerner les liens entre stratégie d'entreprise et conséquences RH, sera un facteur déterminant pour faire face aux mouvements d'effectifs, pour anticiper les évolutions des métiers et pour sécuriser les parcours professionnels.

2.4.1 – La GPEC, une politique globale...

La GPEC, dispositif de GRH encadré par la législation, a récemment été renforcé par deux accords : "l'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 sur la GPEC" et "l'accord national interprofessionnel sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels" en date du 7 janvier 2009.

L'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 sur la GPEC, après les textes de loi de 2004 et 2005, est le premier accord national interprofessionnel sur le sujet. Il met l'accent sur la gestion et surtout l'anticipation des métiers, des compétences et des qualifications. La première partie de l'accord apporte un éclairage sur la mise en oeuvre d'une politique de GPEC alors que la deuxième partie positionne les rôles et missions des branches professionnelles et des territoires.

L'accord aborde la dimension collective de la GPEC pour les entreprises, en tant qu'outil d'anticipation des besoins en compétences pour le développement de leur compétitivité ainsi que la dimension individuelle, pour le salarié, en tant que moyen de sécurisation de son parcours professionnel.

L'accord national interprofessionnel sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels du 7 janvier 2009, s'inscrit dans la continuité de l'accord de 2003. Il présente néanmoins plusieurs nouveautés :

- le renforcement de la sécurisation des parcours professionnels.
- la participation des fonds mutualisés à la formation des demandeurs d'emploi ;
- un accès à la formation facilité pour les salariés les moins qualifiés ou les plus éloignés de l'emploi ;
- la simplification du plan de formation avec deux catégories du plan et non trois ;

Du point de vue de l'entreprise, et en s'appuyant sur nos échanges avec les différentes sociétés d'assurances, on constate que ces dispositions relatives à la GPEC rencontrent des préoccupations RH bien réelles et suscitent un vif intérêt.

En effet, le développement des technologies, l'industrialisation, appellent une implication et une contribution des DRH dans les stratégies développées par les Directions générales. La GPEC se présente comme un des moyens de réponse, avec des objectifs de nature différente mais complémentaires :

- resserrer les liens entre politique RH et stratégie de l'entreprise ;

- analyser les besoins en emplois et en compétences dans une logique d'anticipation et en s'appuyant sur le diagnostic des ressources existantes ;
- renforcer le dialogue social sur les moyens pour accompagner collectivement et individuellement le maintien et le développement des compétences.

Ainsi, dans une approche globale, on relève, au travers des accords d'entreprise sur la GPEC du secteur de l'assurance, des préoccupations partagées :

- soit à dimension transversale, telles que l'actualisation des référentiels de compétences, la gestion des seniors, les nouvelles technologies, l'évolution du rôle et des compétences managériales. Ce dernier point est en particulier une préoccupation majeure actuellement.
- soit orientées métier : en particulier la famille Gestion de contrats qui regroupe près de 30% des effectifs, ou certains métiers nouveaux tel que Risk manager en entreprise d'assurances par exemple.

Par ailleurs, chaque entreprise, en fonction de ses enjeux semble privilégier tel ou tel axe d'action : la mobilité, ou, au contraire l'adaptation permanente à l'évolution de son propre poste, ou encore la maîtrise des effectifs, la réponse à des enjeux de réorganisation, etc.

Si le cadre d'action semble répondre à un besoin, il n'en reste pas moins que nombre de difficultés relatives à la mise en œuvre doivent être dépassées : en particulier, les acteurs soulignent que lorsque les liens entre stratégie d'entreprise et RH sont resserrés, la démarche en est facilitée. Une autre difficulté consiste à articuler et à faire vivre simultanément les accords récemment signés sur la GPEC et l'ensemble des autres accords existants, notamment relatifs à la formation, à la diversité et à la mixité, à la mobilité, au tutorat, etc. Enfin, l'absence de relais par les managers de proximité peut constituer un frein à la démarche.

A contrario, certains facteurs de succès sont identifiés. La valorisation de la démarche par la Direction générale, la qualité du dialogue social, la compréhension du rôle de chacun par les acteurs, la communication sur le sens et l'évolution de la démarche, l'efficacité des outils qui doivent être d'une utilisation simple, concourent à la réussite du processus.

2.4.2 – ... avec une approche individualisée et outillée...

Les accords le soulignent, l'intérêt de la démarche est bien son aspect consensuel qui, au-delà des attentes collectives, de la Direction, des partenaires sociaux, est en mesure également de répondre aux attentes des salariés. En effet, il ne saurait y avoir de démarche efficiente sur les emplois, sur les compétences qui ignorerait l'individu. Et les précédents textes, qu'il s'agisse de l'ANI de 2003 ou des textes de lois de 2004 et 2005 s'inscrivaient déjà dans cette dynamique, au travers des dispositions prises en matière de formation ; DIF, VAE, passeport formation, ou d'entretien professionnel par exemple.

La GPEC se présente alors comme un dispositif d'accompagnement des collaborateurs dans leur employabilité afin qu'ils puissent s'adapter aux évolutions technologiques en particulier. Pour cela un certain nombre d'outils sont mis à la disposition des salariés :

- des outils d'information et de connaissance des métiers ;
- des outils de diagnostic ou de bilan ;
- des outils de développement et de formation.

Les outils d'information et de connaissance des métiers

Un certain nombre de documents, tels le bilan social de l'entreprise, les données consolidées de la branche fournies entre autres par l'observatoire, les différents accords, notamment ceux concernant la mixité et la diversité, accessibles à tout salarié, constituent une source d'information particulièrement riche pour se positionner dans son métier et dans son environnement professionnel.

Les outils de diagnostic ou de bilan

La réalisation d'un diagnostic global, qui permet d'avoir une vision d'ensemble des compétences disponibles ne peut que prendre appui sur un diagnostic individuel des compétences des salariés.

La notion de compétence, associée aux outils tels que l'entretien professionnel, le passeport formation ou le bilan de compétences, permet donc aux salariés de mettre en perspective leur emploi et leurs compétences au regard de leurs souhaits et des possibilités d'évolution possibles au sein de l'entreprise.

Des outils diversifiés...

Ainsi, si l'analyse des accords d'entreprise signés dans le secteur de l'assurance montre que l'adaptation des ressources humaines aux enjeux économiques et organisationnels constitue le socle des accords, il en ressort également une volonté de maintenir l'employabilité des salariés en poste. Ainsi, telle entreprise, après avoir fait de la mobilité un axe fort de sa politique RH, envisage maintenant de privilégier le maintien dans le poste en s'appuyant sur l'aspect évolutif du poste. Il est évident que cette approche nécessite une prise en compte individuelle des compétences et de l'évolution du salarié.

Aussi, les différents outils cités tendent-ils à se développer. En particulier, l'entretien professionnel est dorénavant opérationnel dans la plupart des entreprises du secteur.

Les outils de développement et de formation

Par ailleurs, les dispositifs de formation tels que le DIF, la VAE, mais aussi les CQP de la branche, permettent aux salariés de s'impliquer activement dans leur évolution professionnelle, qu'il s'agisse de maintien dans le poste ou de mobilité, de maintien des compétences ou de développement des compétences.

L'ensemble de ces outils constituent ainsi un apport individuel précieux pour les salariés dans le sens où ils leur permettent une vision plus systémique, concourant à leur donner la possibilité d'être davantage co-acteur de leur parcours professionnel.

2.4.3 – ... pour favoriser la culture d'entreprise !

La GPEC en intégrant davantage la stratégie de l'entreprise, comporte un caractère transversal, de nature à fédérer l'ensemble des acteurs dans une dynamique commune de construction ou d'appartenance à une même culture d'entreprise.

Les accords de GPEC se situent au carrefour de plusieurs attentes : celles de l'entreprise, celle des salariés et celles des partenaires sociaux. Le partage d'informations relatives aux évolutions économiques, démographiques et technologiques qu'implique la démarche de GPEC ainsi que la démarche d'anticipation en elle-même ne peuvent que concourir à une vision partagée, si ce n'est commune, de l'entreprise et créer une dynamique d'ensemble.

Ainsi à travers le partage d'une vision globale et prospective de l'évolution des emplois, tant au niveau de la branche que de l'entreprise, les relations entre partenaires sociaux s'inscrivent davantage, pour ce qui concerne la GPEC, dans une anticipation et une construction de l'avenir.

Les managers, à quelque niveau de responsabilité qu'ils soient, ne peuvent ignorer les orientations prises en matière de GPEC. De fait, ils sont impliqués dans les dimensions collectives (élaboration des référentiels, vision prospective de l'évolution des métiers, évolution des organisations...) et dans les dimensions individuelles (entretiens professionnels, parcours de formation, tutorat...) de la démarche. En ce sens, ils participent activement à la construction d'une culture d'entreprise partagée. Ainsi, on constate que la mise en place des entretiens professionnels dans les entreprises d'assurances a donné systématiquement lieu à des formations pour les managers, traduisant cette volonté d'une culture commune au sein de l'entreprise.

Néanmoins la mission est difficile. Le manager doit d'une part avoir la capacité (et le courage) d'évaluer ses équipes avec objectivité. D'autre part, il doit se sentir investi d'une mission d'aide active dans le développement des compétences de ses collaborateurs, parfois au-delà du poste occupé. Enfin, tous les salariés ne sont pas "mobiles, volontaires, flexibles", il existe des profils peu évolutifs. Et parfois, les possibilités d'évolution au sein de l'entreprise sont restreintes.

Tout cela nécessite, pour le manager, de l'information, de la formation et des outils opérationnels.... Autant de défis pour les services RH...

Dans le contexte de transformations techniques fortes, les évolutions générationnelles doivent être prises en considération. Dans ce sens, l'accord de branche du 19/12/2008 relatif à la mixité et à la diversité dans les sociétés d'assurances met l'accent, entre autres, sur la gestion des âges et cite un certain nombre de dispositions permettant de garantir une fluidité dans les parcours professionnels.

Parmi les mesures énoncées, rappelons :

- l'entretien de deuxième partie de carrière qui permet à tout salarié, dès 45 ans, de faire le point, ceci afin "d'éviter toute pratique discriminatoire liée à l'âge dans les évolutions de carrière" ;
- le bilan de compétence pour les personnes comptabilisant plus de 20 ans d'activité ou 45 ans d'âge ;
- la VAE avec un accès qui doit être facilité et une démarche accompagnée ;
- des missions de tutorat, formation et participation à des jurys dans le cadre de l'organisation de la transmission des savoirs et des compétences.

Dialogue social...

Management

Mixité générationnelle

Avec l'allongement de la durée du travail, de nouveaux enjeux apparaissent. Ils concernent les seniors, mais également les âges intermédiaires, autour de 40 ans.

Seniors : l'allongement du temps de travail

Pour les seniors, à court terme, il existe un risque de démotivation lié à la non anticipation de l'allongement de la durée du travail. Pour y faire face, de nouvelles solutions s'élaborent vers la création de postes d'expertise, de fonctions de conseil, de garant technique ou de conduite de missions ciblées. Mais en parallèle, des interrogations émergent quant aux incidences de la crise économique actuelle sur la volonté affirmée de garder dans l'emploi les plus de 60 ans justifiant du niveau de cotisations défini pour partir en retraite.

Quadras : une position en "étouffement"

Pour les âges intermédiaires, les quadras, en étouffement entre jeunes arrivants et seniors, apparaît un sentiment de perte de repère, voire une forme de démotivation. Ils ont une perspective encore très longue de travail devant eux et se retrouvent en quelque sorte "au milieu du gué", entre :

- la nouvelle génération de jeunes plutôt bien diplômés, à l'aise avec les technologies et sans état d'âme par rapport à des pratiques de gestion de carrière qu'ils n'ont pas connus ;
- et le sentiment qu'ils ne feront pas la carrière des plus anciens, sur le mode d'une progression verticale, car les modalités ont changé.

Les entreprises commencent à prendre en considération cette catégorie d'âge. Jusqu'à présent la plupart d'entre elles reconnaissent s'être davantage préoccupées, en matière de gestion des âges, des seniors et de l'intégration des jeunes plutôt que des quadras. Quelques expérimentations de mobilité, reconversions, conduites à leur égard ont été engagées. Elles semblent difficiles, suscitant peu d'appétence en l'absence de réelles perspectives d'évolutions de carrière (réduites notamment du fait de la réduction des lignes hiérarchiques). Comment continuer pendant 25 ans encore en ayant le sentiment de faire du "sur place" ? Voilà une question qui ne manque pas d'interpeller fortement des DRH.

Jeunes : intégrer pour fidéliser

Quelle problématique particulière pour les jeunes ? De nombreux discours viennent étayer la transmission des savoirs auprès des jeunes. Discours ou réalité ? Réalité bien sûr. Mais au-delà du discours, la nature des savoirs à transmettre semble devoir être clarifiée avec précision pour être efficace. Il ne s'agit pas en effet, de transmettre une expérience qui consisterait à refaire à l'identique ce que l'on a déjà fait et qui pourrait maintenir une culture technique d'entreprise que l'on cherche à dynamiser. Il s'agit au contraire d'utiliser l'expérience pour adapter et moderniser. En ce sens, la culture d'entreprise apparaît comme une opportunité majeure de cohésion entre les âges, et un point d'ancrage pour une intégration réussie des jeunes.

A l'opposé de cette transmission des savoirs et des compétences liés à l'expérience, se trouve le domaine des nouvelles technologies. Jeune par excellence, il illustre, d'un autre point de vue la nécessité d'une mixité intergénérationnelle, d'une complémentarité et d'un partage des savoirs entre "jeunes diplômés" et "anciens expérimentés".

Notons également, dans la volonté affirmée du secteur en matière de mixité intergénérationnelle et sociale, les expérimentations conduites en matière d'insertion de jeunes issus des zones d'éducation prioritaires. Au-delà de la

problématique des savoirs, les RH, en partenariat avec les managers opérationnels ont à favoriser l'intégration des comportements attendus au travail.

Ainsi, il serait illusoire de croire que le changement puisse réussir en ne s'appuyant que sur l'une ou l'autre des catégories d'âge évoquées. Aussi les entreprises tendent-elles à développer des politiques et des pratiques prenant en compte les caractéristiques propres à chaque génération. En ce sens, la GPEC peut apporter une certaine contribution.

Conclusion / Synthèse

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.

Industrialisation et culture du service...

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.

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.

... un enjeu pour
la prospective RH

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 Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA)
et le Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances (GEMA)
ont créé une association, régie par la loi du 1er juillet 1901, dénommée*



*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'Observatoire constitue une base de données sociales sur l'état
des ressources humaines de la profession, afin de mieux cerner, à partir d'enquêtes :*

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

*Il organise et anime des rencontres d'experts
sur des thèmes spécifiques en lien avec la problématique d'évolution des métiers.*

*Il vérifie périodiquement auprès des utilisateurs,
la qualité et la pertinence de ses travaux.*

*L'Observatoire met ses études à la disposition des sociétés d'assurances,
des organisations d'employeurs et de salariés, ainsi que des organismes professionnels
intervenant dans les domaines de l'emploi, de la formation et de l'enseignement.*



Gérard LOBJEOIS

Secrétaire Général
01 53 21 51 21

Norbert GIRARD

Chargé de Mission
01 53 21 51 23

Marie Pierre BRANDELY

Chargée d'Etudes métiers
01 53 21 51 25

Mickaël BEYOU

Chargé d'Etudes Statistiques
01 53 21 51 24

Arlette COUSSOT

Assistante
01 53 21 51 22