

Baromètre

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

Informatique et télécommunications

Mariage de l'ancien et du nouveau (gros systèmes/NTIC), exigence croissante de qualité de service, pression sur les coûts, mutualisation de moyens... la mise en œuvre des nouvelles technologies touche directement les métiers des études et ceux de la production.

Conception et adaptation de produits

Face à l'impérieuse nécessité du retour sur investissement, à la pression accrue du marché, aux nouveaux progiciels, à la recherche de partenariats... la famille se situe en première ligne du repositionnement stratégique des sociétés d'assurances.

Commercial

Le redéploiement des forces de vente et les intenses réorganisations de l'activité commerciale s'appuient largement sur la diffusion de l'outil informatique, ce qui renforce le développement d'un marketing opérationnel plus ciblé. Simultanément, les mentalités bougent...

Gestion de contrats

Malgré la distinction de plus en plus marquée entre la souscription/production et l'indemnisation, une constante commune demeure : la dimension commerciale et le développement du mode collaboratif, rendu possible grâce aux nouveaux outils. La mise en œuvre des outils technologiques reste adaptée au rythme de la démographie.

Pistes de réflexion en matière R.H

- Valoriser le capital humain
- Concilier les sureffectifs et la pénurie démographique
- Dépasser l'approche métiers pour gérer les compétences
- Accroître les compétences R.H. des managers
- Intégrer la dimension internationale

Horizon 2007

Sommaire

Le baromètre	p. 3
Evolution du marché	p. 4-5
Evolution démographique	p. 6
Orientation 2003	p. 7
Pistes de réflexion et d'action R.H.	p. 7
Evolution des métiers :	
Informatique et télécommunications	p. 8-9
Conception et adaptation de produits	p 10 - 11
Commercial	p 12 - 13
Gestion de contrats	p 14 - 15
Autres familles de métiers et travaux	p 16

Sociétés d'assurances participant aux travaux du baromètre :

AVIVA / AGF- Groupe Allianz / Axa France Assurances / Axa Conseil / CNP / GPA - Groupe Generali / Groupama - GAN / Groupe Azur - GMF / La Mondiale / MAAF / MAIF / MATMUT / MMA / Mutavie / Pacifica / Prédica / SMABTP

Le baromètre

Un outil unique au service des acteurs de la profession

Dans un contexte de mutation rapide de l'environnement, face aux défis démographiques, la profession se devait de conduire une réflexion prospective sur l'évolution des compétences nécessaires à l'horizon 2005-2010

Cette réflexion est à notre sens une première du genre au niveau d'une branche professionnelle qui concerne près de 120 000 salariés.

Dans le cadre d'un partenariat entre l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance et Accenture, une étude prospective sur l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 a été publiée en mai 2000. Cette étude 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.

Elle est complétée par la publication annuelle d'un baromètre des métiers. Il s'agit donc ici de la troisième édition.

Ce baromètre se veut un outil de gestion prospective des ressources humaines de l'assurance permettant d'éclairer les évolutions constatées et attendues en matière de compétences, des

besoins en formation, des politiques de recrutement pour guider les actions à engager par les entreprises et au niveau de la profession.

Le baromètre complète les travaux réalisés par l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance :

- l'analyse de la **base de données sociales** (ROMA) ;
- **les études spécifiques**, à caractère plus qualitatif, sur les métiers.

Il fait suite aux scénarios d'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005, réalisés courant 2000.

Son objectif est double :

- suivre et actualiser la réalisation de ces scénarios par **une vision prospective glissante à 5 ans** ;
- préciser **les problématiques ressources humaines** engagées pour permettre ces évolutions.

Une méthode basée sur les analyses et réflexions stratégiques des professionnels

Le travail présenté ici constitue la troisième édition du baromètre. Chaque année, une actualisation est effectuée selon la même méthode.

Des panels de professionnels désignés pour chaque famille de métiers, "conception et adaptation de produits", "commercial" et "gestion des contrats", se réunissent tous les ans pour explorer :

- les facteurs d'évolutions 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.

Un comité de pilotage, composé de responsables des ressources humaines de sociétés d'assurances, orientent les travaux des panels de professionnels et analysent la production des groupes. Ce comité de pilotage examine :

- les perspectives par métiers (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.

Des indicateurs "normés" permettent de suivre les mêmes facteurs d'évolution dans le temps et de mesurer les progressions. Ces indicateurs sont en nombre limité (10 maximum pour chaque famille de métiers suivie) et simples : situation aujourd'hui (quantifiée) et tendance d'évolution dans 5 ans.

Les mêmes indicateurs sont mis à jour et constituent la base de travail des panels de professionnels. La pertinence des indicateurs sera cependant évaluée périodiquement. Les correctifs nécessaires seront réalisés au fil du temps.

Evolution du marché

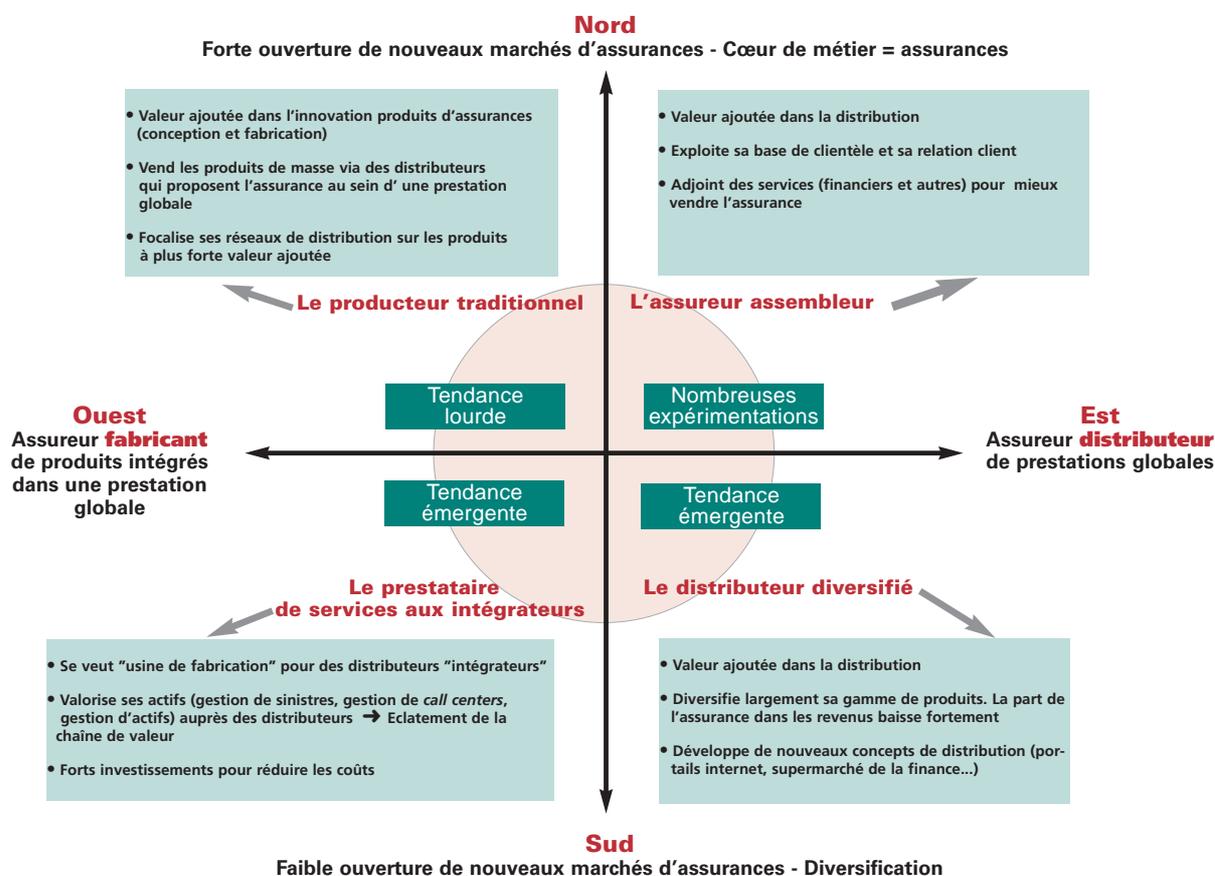
Des scénarios d'évolution du marché, toile de fond de l'analyse de l'évolution des métiers

L'étude prospective "Evolution des métiers et compétences de l'assurance à l'horizon 2005" a permis de dégager divers scénarios selon la croissance des marchés de l'assurance (axe Nord/Sud) et le type de valeur ajoutée pour les sociétés d'assurances (axe Est/Ouest).

Dans les scénarios Nord, le marché de l'assurance est porteur et l'assurance reste le cœur de métier, à l'inverse des scénarios Sud, marqués par une diversification accrue. Dans les scénarios Est, les sociétés d'assurances tirent partie de leur base de clientèle et distribuent des offres larges intégrant l'assurance. Dans les scénarios Ouest, les assureurs exploitent leurs compétences de fabrication et de gestion de produits d'assurance, qu'ils vendent pour partie via de nouveaux distributeurs.

Ces scénarios entraînent des évolutions marquées en matière de compétences et de vitesse de transformation de celles-ci.

Les scénarios Ouest induisent un renforcement des compétences de conception technique, de gestion de partenariats/alliances et de maîtrise des coûts. Dans les scénarios Est, les compétences marketing de connaissance client et d'assemblage de solutions ainsi que la maîtrise du service client priment. Les scénarios Sud impliquent une transformation plus profonde de la nature des métiers.



Dans la conjoncture actuelle, les sociétés confirment leurs choix stratégiques, tout en étant plus sélectives dans les projets de mise en œuvre. Les positionnements qui se dessinaient l'année dernière, en fonction entre autre de la taille des groupes, semblent se confirmer.

- Les exemples de projet "d'assurbanque" illustrent le souci des grands groupes de tirer parti de leur base clientèle, d'accroître le taux d'équipement par client. C'est le positionnement vers l'Est du cadran "Assureurs distributeurs de prestations globales".
- Les accords entre sociétés de taille différente, les unes se positionnant comme distributeurs et les autres davantage comme spécialistes, illustrent la tendance de certaines sociétés à se positionner dans le cadran Sud/Ouest de "prestataires de service aux intégrateurs".

l'assurance comme la réassurance ou la gestion d'actifs, continuent de s'internationaliser, alors que les activités plus classiques du secteur restent encore marquées par les marchés locaux tendant à s'harmoniser beaucoup plus lentement, tant en matière de produits que de mode de distribution. Les deux modèles d'intégration de l'offre en assurance vie – par les grandes institutions d'une part, et par les courtiers et conseillers en gestion de patrimoine d'autre part –, continuent de correspondre à des particularités nationales, même si les conseillers en gestion de patrimoine se développent progressivement en France, à l'instar de ce qui existe en Grande Bretagne par exemple.

Par ailleurs, certaines activités spécifiques de

Evolution du marché

UN CONTEXTE CONJONCTUREL DIFFICILE

L'assurance : un secteur en progression malgré une Bourse mise à mal

Après la chute de la "nouvelle" économie, les quelques scandales financiers survenus outre-atlantique ont jeté **la suspicion sur le monde financier, et généré des comportements "risquophobes"** de la part des investisseurs de toutes sortes.

La mondialisation se réalise donc à un rythme moins soutenu qu'auparavant, dans le cadre

d'une économie qui marche au ralenti. Avec une croissance aléatoire, la hausse du chômage, la quasi banqueroute de certains pays d'Amérique du sud, les incertitudes liées aux conséquences de la guerre d'Irak... **les entreprises révisent à la baisse, ou reportent, leurs investissements.**

Malgré ces difficultés économiques, il faut

néanmoins **relever le dynamisme de l'assurance**, qui a continué de progresser en 2002, grâce à **une croissance de toutes les branches du secteur.** Ainsi, le marché des assurances de personnes a vu son chiffre d'affaires croître de 1,4% (après une année 2001 qui s'était soldée par une baisse de la collecte). Quant aux assurances de biens et de responsabilité, elles réalisent une hausse de 7%.

Une charge des sinistres toujours forte

A cette situation boursière difficile s'ajoutent **les conséquences des catastrophes naturelles et technologiques** exceptionnelles des années précédentes. La charge des sinistres reste élevée en 2002, notamment en raison des

graves inondations de septembre dans le Gard, contribuant à grever les résultats des sociétés, sans pourtant remettre en question leur solvabilité.

En outre, dans le domaine des assurances professionnelles et des entreprises, **les évolutions jurisprudentielles** créent une situation juridique instable, à l'origine d'un accroissement des engagements des sociétés d'assurances.

Un retour nécessaire sur le cœur de métier de l'assurance

L'ensemble du secteur professionnel cherche à **rétablir les équilibres techniques**, branche par branche. Il s'agit de contenir le rapport sinistres à cotisations, **en revenant aux fondements de l'activité d'assurance, tout en continuant de**

veiller aux équilibres financiers.

Améliorer la sélection des risques - notamment par la micro segmentation -, affiner la tarification, réviser les politiques commerciales, optimi-

ser les processus de gestion... telles sont les actions menées par les sociétés d'assurances pour améliorer leurs résultats techniques et être ainsi moins sensibles aux aléas boursiers

Des stratégies de différenciation face à une concurrence exacerbée

La multiplication des intervenants sur le secteur a eu comme corollaire d'exacerber la concurrence.

Dans ce contexte, également marqué par une certaine forme de banalisation des produits de

masse, les sociétés d'assurances **développent des stratégies de différenciation** dont l'objectif est, non seulement de fidéliser leur portefeuille, mais encore de capter des parts de marché supplémentaires.

Elles s'attachent aussi à proposer des solutions adaptées aux cibles de clientèle visées et créent de nouveaux produits, preuve de leur capacité d'innovation.

Une approche commerciale offensive

Ainsi, les sociétés d'assurances révolutionnent leurs approches commerciales et développent **des stratégies volontaristes.**

Avec les nouveaux outils de gestion de la relation client et **la prise en compte de la "valeur client"**, les entreprises proposent des produits personnalisés, sur des populations micro

ciblées. Afin d'accroître leur compétitivité et d'augmenter le taux d'équipement de leurs assurés, certaines sociétés renouvellent également leurs gammes de contrats et élargissent leur offre traditionnelle par des produits bancaires (on parle alors d'**assurbanque**).

En parallèle, et dans le but d'**améliorer encore la qualité de service**, elles repensent leurs modes de distribution, restructurent leurs systèmes d'informations, optimisent et simplifient les processus de gestion, développent la prestation en nature...

Evolution des métiers

VERS UN DÉFICIT DE CADRES ? ...OU UNE AUTRE POLITIQUE DE L'ÂGE !

Dans les années à venir, **les sociétés d'assurances devront faire face à un très fort volume de sorties de cadres.**

Alors que l'âge moyen de cessation d'activité se situe aujourd'hui autour de 57 ans, cette situation impose, semble-t-il, de se préoccuper sans

tarder de l'anticipation de ces sorties.

Combiner l'approche théorique avec les réalités opérationnelles

Ainsi, dans l'hypothèse, d'une part, de remplacement un pour un, et d'autre part, de progression des besoins retenue pour la profession par le Commissariat Général au Plan (14 % d'augmentation sur 10 ans), **les sociétés d'assurances devront trouver**, au cours des 10 prochaines années, soit par promotion, soit par recrutement, **un peu plus de 1.000 cadres par an en moyenne.**

Même s'il a le mérite de sensibiliser à un phénomène inéluctable, ce schéma théorique implique néanmoins un certain nombre de réserves.

Tout d'abord, il ne prend pas en considération les effets de l'industrialisation et de l'automatisation liés aux technologies de l'information et des gains de productivité qu'ils engendrent, les réorganisations liées à l'évolution du marché européen et mondial, l'évolution des compé-

tences nécessaires et mises en œuvre...

Déjà, les travaux réalisés à ce jour à travers les Roma successifs et les études métiers, montrent **une diminution des fonctions hiérarchiques encadrantes et un accroissement des besoins en expertise**, déterminant un saut qualitatif du niveau de formation initiale des nouveaux entrants.

Anticiper les pertes de compétences critiques

D'autre part, pour déterminer l'importance de croissance globale du volume des emplois cadres, il convient de discuter l'hypothèse du remplacement systématique de un pour un. Elle implique **d'intégrer l'analyse de l'évolution des métiers.** Car les métiers évoluent, certains s'accroissant ou étant en émergence, quand d'autres se transforment voire disparaissent. Ce redéploiement entre les familles implique de **prendre en considération** l'analyse des compétences critiques nécessaire à l'exercice de l'activité des métiers de **l'assurance de demain.**

Les évolutions constatées en matière de pratiques, montrent que la réponse au choc démo-

graphique se situe dans la façon anticipée de gérer la pyramide des âges en cherchant à la rajeunir à travers l'avancement des départs des salariés. Toutefois, **l'anticipation reste souvent une variable d'ajustement** permettant, par les départs anticipés, de dégager une masse salariale créant une capacité d'investissement et/ou de recrutement.

Mais, en agissant uniquement sur l'amont et l'aval de la pyramide, **la conséquence à moyen terme est d'éluider le déséquilibre à venir** entre les classes d'entrées (creuses) et de sorties (pleines), et donc du taux d'activité général. Même s'il est nécessaire, **le remodela-**

ge de la pyramide ne suffit donc pas...

Car nous avons aussi constaté que des phénomènes (naturels) interviendront comme éléments de régulation. Au-delà de l'âge de la retraite, qui n'est pas de notre compétence, l'entrée plus tardive dans la vie active, la raréfaction de la main d'œuvre, les tensions sur les salaires, entraîneront rapidement des arbitrages entre embauches et formation, en particulier si le concept de la formation, et plus particulièrement de **l'employabilité tout au long de la vie** se traduit dans la réalité conventionnelle.

Un chantier majeur et incontournable pour la prochaine décennie...

Face à ces problèmes, les entreprises d'assurances ont déjà réagi. Attirer les nouvelles compétences, les jeunes diplômés, mais aussi les fidéliser, sont des axes d'action de la profession qui doivent par ailleurs, **compenser un certain déficit d'image auprès des étudiants.**

La remontée globale des effectifs marque, au-delà des effets des 35 heures, **une prise de conscience certaine** de la nécessité de renouveler les compétences et d'anticiper les sorties programmées. D'ailleurs, depuis trois ans, le nombre

de jeunes cadres embauchés représente plus que la moyenne nécessaire par exercice. Et d'autre part, il apparaît que face à ce risque de pénurie, **l'ascenseur social** constitué par les promotions internes, se retrouve activé.

D'ores et déjà, **une réflexion au-delà des quinquas d'aujourd'hui s'engage au niveau des quadras**, considérant l'importance de ces classes d'âges au sein de la profession. A travers les conversations engagées avec les partenaires sociaux, notamment autour des concepts de vali-

ation des compétences, de formation, de seconde carrière, l'assurance montre qu'elle se préoccupe des quinquas de demain.

Dépasser une gestion par l'âge, engager une politique sur le maintien des compétences tout au long de la vie, redéfinir le temps d'activité, sont donc des enjeux forts auxquels il convient de se préparer dès à présent.

Orientation 2003

Informaticiens et assureurs : un regard croisé sur les technologies... demain

Comme annoncé dans la précédente édition du baromètre (N°2), l'analyse des différents facteurs influant sur la prospective d'évolution des métiers et des compétences nous a conduit cette année à **nous focaliser plus particulièrement sur l'impact des technologies de l'information et des communications (TIC)**.

Loin des modes, qui cherchent surtout à montrer quelles sont ces TIC, nous avons davantage cherché à **mettre en évidence les conséquences directes** qu'elles pouvaient avoir sur le quotidien de ceux qui, précisément, "faisaient" les entreprises, c'est à dire les salariés.

Ainsi, **nous avons mis "en miroir" les trois familles traditionnellement observées** (Conception et adaptation de produits, Commercial et Gestion de contrats) et **celle des informaticiens**, afin de faire émerger, du point de vue des uns et des autres, les possibilités et implications qu'amène le développement de l'outil informatique.

A partir d'un guide de réflexion commun, nous avons donc identifié le rôle et l'importance tenus par les TIC dans ces évolutions, plus précisément **les conséquences sur l'activité, l'organisation, les effectifs, les qualifications et profils de compétence**.

Ce sont les résultats de cette analyse qui sont présentés dans les pages qui suivent.

Pistes de réflexion et d'action R.H.

A partir des remarques formulées par les professionnels dans les quatre ateliers métiers, confirmées et validées par le comité de pilotage R.H., les pistes de réflexion et d'action décrites l'an passé confirment

leur pertinence et leur actualité. "Anticiper le choc démographique, valoriser l'image de la profession, attirer et retenir les compétences nouvelles, consolider l'employabilité du personnel en place..."

sont donc les tendances transversales qui se dégagent dans toutes les sociétés d'assurances, et que nous avons cherché à approfondir pour l'exercice 2003.

Valoriser le capital humain

La fonction R.H., devenant une composante des choix stratégiques des entreprises, se trouve aujourd'hui intégrée au sein des comités exécutifs.

En effet, pour répondre au contexte économique difficile, l'assurance se situant dans le domaine des prestations de services, il apparaît de plus en plus certain que **les compétences**

et la motivation du personnel seront les facteurs discriminants de compétitivité vis-à-vis de la concurrence.

Concilier les sureffectifs et la pénurie démographique

Malgré des restrictions budgétaires, les entreprises devront anticiper et gérer le choc démographique qui se profile inéluctablement. Dans

ce contexte, **l'ampleur des enjeux oblige à des choix délicats** entre le recrutement nécessaire de jeunes à potentiel, la gestion de carrière,

le maintien opérationnel des classes d'âge intermédiaire, et l'incontournable transmission des savoirs critiques.

Dépasser l'approche métiers pour gérer les compétences

Face à l'industrialisation du secteur tertiaire, il convient d'assurer à chacun une employabilité **tout**

au long de la vie. De plus en plus, les entreprises raisonnent par "briques" de compé-

tences, plutôt que par analogie avec des métiers traditionnels, eux-mêmes en pleine mutation.

Accroître les compétences R.H. des managers

Notamment lorsque des outils intranet sont mis en place, **l'activité des managers intègre de plus en plus la gestion R.H. de leurs colla-**

borateurs. Si la technique reste une compétence nécessaire (et reconnue), le recrutement, la gestion de carrière, la formation... deviennent

des axes prioritaires de développement et de professionnalisation.

Intégrer la dimension internationale

Mondialisation oblige, la gestion de **la mobilité internationale prend une place grandissante** dans les entreprises. Ainsi, on relève qu'un nombre croissant de cadres à potentiel

effectue dorénavant une partie de leur parcours professionnel à l'étranger, soit dans d'autres filiales, soit au sein de leur maison mère. Cette tendance permet donc **de nombreux**

échanges qui enrichissent tant les expatriés que leur société par les différents apports d'acculturation générés.

Evolution des métiers

INFORMATIQUE : LES ÉTUDES ET LE DÉVELOPPEMENT

Les impacts des nouvelles technologies sur les métiers mêmes de l'informatique sont décrits ci-après, leurs répercussions sur les métiers opérationnels dans les pages suivantes, par famille de métier.

L'intégration des nouvelles technologies nécessite de nouveaux profils...

Dans la plupart des sociétés d'assurances, les nouvelles technologies viennent s'intégrer dans des environnements existants, basés sur les gros systèmes. **Le "mariage de l'ancien et du nouveau" nécessite des profils d'architectes applicatifs**, capables de maîtriser à la fois les contraintes de l'existant, et les opportunités offertes par les nouvelles technologies.

Le besoin croissant de coordination des projets au sein des études et développement, mais également avec la production et l'exploitation, nécessite **de revaloriser les rôles transverses**, sans exiger obligatoirement un rôle d'encadrement direct ni une expertise technique pointue. Cette revalorisation en interne peut par exemple, être effectuée en alternant les rôles de chef de projet et de responsable opérationnel,

en confiant à un chef de projet ayant réussi une responsabilité d'équipe valorisante.

Les nouvelles technologies imposent une évolution des compétences pour une partie croissante des ressources, mais ne doivent pas occulter le besoin encore majoritaire d'experts des technologies existantes.

La pression sur les coûts renforce le contrôle de gestion au sein des études et du développement

Dans le contexte actuel de tension du marché, l'ensemble des activités études et développement est soumis à une pression très forte sur les coûts. Chaque projet, dont la conduite oblige à un contrôle de gestion performant, doit faire

l'objet d'une analyse économique détaillée avant lancement. **La pression sur les coûts, plus qu'un phénomène conjoncturel, apparaît comme une tendance de fond**, et les chefs de projet doivent donc développer de plus

en plus leurs compétences de gestionnaire. Les fonctions spécifiques de **contrôleur de gestion** viennent, par ailleurs, renforcer les directions études et développement.

L'expertise croissante des clients nécessite de repenser la relation informatique / clients internes

Le développement des nouvelles technologies s'effectue dans un contexte de relation client-fournisseur où le client est de plus en plus expert. Tantôt intégrée à une direction informatique élargie, tantôt intégrée aux directions opération-

nelles clientes de la direction informatique, **la maîtrise d'ouvrage tient un rôle croissant**. Les compétences nécessaires pour assurer l'interface entre le client opérationnel final et les études, sont particulièrement recherchées.

Le développement **de passerelles de carrière, aujourd'hui insuffisantes, entre informatique et activité opérationnelle**, permettra de faciliter la relation informatique / clients internes.

2007 : année de rupture démographique pour les équipes informatiques

Plus encore que dans les autres métiers de l'assurance, l'année 2007 est une année de rupture entre

deux générations pour les métiers de l'informatique. Les entreprises doivent sans doute anticiper le

transfert de compétences, sans bénéficier de sorties démographiques importantes entre 2003 et 2007.

Evolution des métiers

INFORMATIQUE : LA PRODUCTION ET L'EXPLOITATION

Les technologies Web, en donnant aux clients et aux partenaires l'accès direct au système d'information de l'entreprise, créent de nouvelles contraintes

L'ouverture des systèmes d'information aux partenaires et aux clients finaux implique **des compétences nouvelles de gestion de la sécurité.**

L'ouverture des plages horaires (24/24 et 7/7) nécessitera de plus en plus **une gestion souple du temps de travail et la refonte, à terme, d'une partie des programmes existants** afin

de maintenir simultanément l'accès en temps réel aux systèmes et les traitements des informations en temps différé (programmes "batch").

La complexité des systèmes à exploiter nécessite de nouveaux profils

Comme pour les métiers des études et du développement, la complexité des systèmes alliant anciennes et nouvelles technologies fait émerger de **nouveaux profils : métiers d'intégrateurs, gestionnaires de processus transverses...**

plutôt que d'experts par technologies.

La production connaît une montée en compétence plus importante encore que les études. Il est nécessaire d'offrir des trajec-

toires de carrières valorisantes pour réussir cette transformation. Le passage de la production "classique" à l'architecture des systèmes peut, par exemple, favoriser cette évolution.

La standardisation et la pression sur les coûts incitent à mutualiser et/ou à externaliser certaines activités

Cette tendance de fond sur les coûts incite les entreprises à faire le tri entre les activités de production, qui sont intimement liées à l'assurance (mise en production de nouvelles applications métiers par exemple) et celles, relativement standards, qui peuvent être mutualisées, voire externalisées (gestion des réseaux, suivi d'exploitation, stockage de données...).

Cela nécessite le développement **de profils de gestionnaires des prestataires** capables de mettre en œuvre ces projets d'externalisation, de négocier les contrats et de gérer la relation client/fournisseur sur un mode de partenariat.

De même en interne, les relations avec les clients opérationnels doivent être davantage

formalisées (mise en place et suivi de contrats client interne), ce qui nécessite le développement de compétences de relations client.

Enfin, la pression sur les coûts impose aussi de renforcer **les compétences de contrôle de gestion au sein des équipes de production.**

Les changements récents de technologies ont accru la flexibilité des plus de 50 ans... ; les profils les plus sensibles sont aujourd'hui les 35/45 ans

Les expériences récentes de passage de gros systèmes à des environnements ouverts ont touché directement ces dernières années les informaticiens qui ont aujourd'hui 50 ans et plus.

Ceux qui ont géré avec succès ces changements ont acquis une souplesse et une capacité à s'adapter ; ce n'est pas le cas des générations qui n'ont évolué que dans des environnements ouverts.

Paradoxalement, les plus difficiles à motiver face aux changements à venir sont davantage les 35/45 ans que les plus de 50 ans...

Evolution des métiers

CONCEPTION ET ADAPTATION DE PRODUITS

Tendances clés à cinq ans

	Tendance à 5 ans 2002/2006	Tendance à 5 ans 2003/2007
Effectif global "conception de produits" (technique + marketing)	+	=/+
Effectif (profils) "technique" (actuariat + juridique)	++	=
Effectif (profils) "marketing" : - dont conception (segmentation, modélisation, critères de scoring, conception/adaptation des produits par réseau...) - dont marketing opérationnel (gestion de bases de données clients, campagnes commerciales, développement de supports...)	+ +	= +
Nombre de chefs de projet (coordinateurs de ressources techniques / marketing / SI / gestion..., assembleurs, "packageurs" d'offres...)	+	=
Nombre de gestionnaires de partenariats (produits, services ou distribution – hors animation réseaux de prestataires)	++	+
Nombre d' experts services financiers (produits ou marketing)	+	=
Nombre d' embauches de personnel expérimenté (seniors) sur des compétences clés depuis un an (2001/2002)	=	=

Evolutions des compétences et métiers en développement

L'émergence de profils "marketeur informatique"

L'informatique, de par son pouvoir structurant des organisations et des processus, permet **un remembrement de la chaîne traditionnelle de création de produit** (juristes des études, actuaires, marketeurs...). Les nouveaux outils de conception et de tarification produit appor-

tent une réelle autonomie et souplesse d'utilisation. Mais de plus en plus, ces progiciels entraîneront un déplacement de l'activité informatique vers les équipes marketing et actuariat. Déjà, on constate **l'émergence de profils "marketeur informatique"** qui assurent le

paramétrage de ces outils. Aussi, faudra-t-il s'interroger sur le rôle du chef de projet, et déterminer sur quels types de compétences ces évolutions porteront, car l'on constate d'ores et déjà un élargissement des aptitudes nécessaires de la fonction vers le commercial et la gestion.

De nouveaux progiciels de gestion intégrés en expérimentation

A l'instar de ce qui commence à se mettre en place dans le secteur bancaire, certaines entreprises d'assurances expérimentent **de**

nouveaux progiciels qui permettent la création de catalogue et/ou de produits, en quelques semaines seulement, et sans

devoir recourir à des développements informatiques importants.

Evolution des métiers

CONCEPTION ET ADAPTATION DE PRODUITS

Connaissance du client : rentabilisation des outils existants

Après une période d'investissements importants sur les outils CRM (customer relationship management, ou gestion de la relation client), les sociétés se focalisent sur leur appropriation par l'ensemble des acteurs.

Face à la pression exacerbée d'une concurrence toujours aussi vive, les chantiers précédemment entrepris se poursuivent. Après la consolidation d'une vision-client exhaustive, dans un système d'information unifié, il s'agira notamment de **pouvoir affiner l'offre par des produits et services micro ciblés**.

La difficulté de l'exercice sera alors de **concilier "personnalisation des produits" et "industrialisation des process"** (produits spécifiques sur des volumes de plus en plus réduits). Une problématique que connaissent bien, par exemple, les constructeurs automobiles...

L'impérieuse nécessité du retour sur investissement requiert des compétences renforcées en gestion

Dans le contexte actuel économique, financier, technique..., **la rentabilisation de toutes les activités s'impose à tous comme un leitmotiv**. La famille "conception et adaptation de produits" est bien évidemment concernée en premier lieu.

A l'image de ce qui se pratique déjà dans le secteur secondaire au lancement d'une nouvelle campagne, il leur est de plus en plus demandé, outre la rentabilité technique des contrats, de **déterminer le chiffre d'affaires prévisionnel espéré**.

C'est sans doute là une novation majeure, par rapport aux modes traditionnels de gestion des sociétés d'assurances qui, en accroissant la compétitivité, renforcera la reconnaissance accordée à cette famille.

La pression croissante du marché

La recherche de rentabilité à court terme, la pression de la concurrence imposent aux équipes **une réactivité encore plus grande**.

Les délais étant de plus en plus serrés, la collaboration entre les juristes, les actuaires et les marketeurs est de plus en plus étroite, imposant de fait aux chefs de projet de **posséder une**

vision transversale accrue des processus internes de l'entreprise, et des connaissances affinées sur les métiers de leurs collaborateurs.

Multimédias : en attendant l'e-commerce...

Si l'équipement des ménages, et conséquemment l'accès à l'internet, connaît une progression logarithmique en France, l'e-commerce ne permet pas encore pour l'instant de réaliser des chiffres d'affaires significatifs. Quoiqu'il en soit, **toutes les sociétés d'assurances se doivent d'être présentes sur la "toile"**.

Elles n'offrent pas toutes la possibilité d'éditer des devis, voire de souscrire en ligne, mais c'est aussi parfois un choix stratégique...

Pour le moins, les équipes de la famille "conception et adaptation de produits" travaillent à intégrer ce nouveau vecteur d'in-

formation et de communication (via l'utilisation des messageries électroniques), dans **une approche globale de prestation de services**, où tous les acteurs externes et internes doivent être pris en compte.

Le développement des partenariats crée des fonctions spécifiques

Après avoir été l'apanage des grandes entreprises, **le partenariat devient un axe stratégique pour toutes les entreprises du secteur**, quelle que soit leur taille ou leur forme juridique. Des fonctions spécifiques de développement de parte-

nariat d'offre et/ou de distribution sont ainsi créées. Aussi, concernant la famille "conception et adaptation de produits", la dernière tendance particulièrement prégnante relevée cette année, porte-t-elle sur la forte réorientation de l'activité

vers des partenariats élargis. Ainsi, les sociétés d'assurances cherchent à multiplier d'autant leurs vecteurs de distribution et, par là même, à **accroître et densifier leurs portefeuilles**.

Evolution des métiers

COMMERCIAL

Tendances clés à cinq ans

	Tendance à 5 ans 2002/2006	Tendance à 5 ans 2003/2007
Part relative des commerciaux organisés par segments de clientèle		
- entreprises /professionnels /particuliers	+	+
- sous-segments de clientèle : professions, industries, PME/PMI...	+	+
Nombre d'experts financiers ("ingénierie financière" / gestion patrimoniale...)	+	=
Nombre de télévendeurs (souscription par téléphone)	+	+
Orientation des modalités de formation utilisées		
- part des formations "terrain" par l'encadrement (training, tutorat...)	=	+
- part des formations centralisées en salle (stages, séminaires...)	=	=
- part des formations à distance (cédérom, intranet...)	+	=
Part des commerciaux salariés disposant d'outils informatiques		
- avec une information produits, formation, simulation...	=	=/+
- avec un accès aux données clients (consultation, gestion, éditions de pièces...)	=	=/+
- pour le suivi des résultats	=/+	+
Part des commerciaux disposant de ressources d'un back-office		
- pour la prise de rendez-vous, la tenue d'agenda...	+	=/+
- pour la gestion de contrats (devis, souscription, mise à jour...)	=	=
Part d'activités purement commerciales sur l'ensemble des activités des salariés (administration, gestion...)	=/+	=/+
Evolution du rôle de l'encadrement (inspecteurs / animateurs salariés et agents)		
- part technique assurance (expertise, formation...)	=	-/=
- part d'animation commerciale et vente	+	++
- autres (recrutement...)	=	=

Evolutions des compétences et métiers en développement

La recherche de rentabilité :

- **Optimiser l'utilisation des outils informatiques** : même si les réseaux salariés ne sont pas encore tous équipés de "bureaux mobiles", les systèmes informatiques des entreprises ont tellement évolué ces dernières années qu'il semble aujourd'hui nécessaire de marquer une pause pour **permettre leur appropriation optimale**.

- **Fidéliser les nouveaux entrants** : afin de lutter contre le turnover, les entreprises se mobilisent pour mieux cibler leurs recrutements, **prendre en compte les aspirations évolutives des nouveaux entrants et maintenir leur motivation**.

Pour ce faire, des intranets spécifiques leurs sont dédiés, ainsi que des plans de formation-personnalisés, ou encore des possibilités de modes de rémunération variables, en fonction de leurs performances...

Evolution des métiers

COMMERCIAL

- **Instaurer des systèmes de reconnaissance :** toujours pour conserver dans la durée une motivation intacte, certaines entreprises expérimentent des systèmes de reconnaissance individuelle. Il s'agit alors **de reconnaître des compétences acquises** par des certifications internes, voire de permettre l'obtention de diplômes...
- **Mettre en place des filières reconnues et formaliser des passerelles entre métiers :** pour contenir le turnover et prévenir des départs anticipés, certaines entreprises mettent également en place des filières métiers qui permettent de mieux **gérer les évolutions de carrières des commerciaux**. Classiquement en effet, seuls des postes d'animation d'équipes leur étaient offerts. Il s'agit là d'élargir la palette des possibilités d'évolution, notamment vers des fonctions de marketing, formation, tutorat, coaching... voire de gestion.
- **Réviser les standards de rémunération :** afin de dépasser la seule prise en compte du critère "chiffre d'affaires", nombre d'entreprises introduisent désormais dans le calcul des rémunérations **d'autres aspects qualitatifs**, tels que le taux d'équipement, la stabilité du portefeuille, le taux de chute, la répartition entre les différentes branches et/ou produits...

Le décloisonnement des réseaux

Afin d'éviter des phénomènes de cannibalisation entre les réseaux, des tentatives d'organisation originales sont menées dans différentes entreprises. L'objectif recherché est de mieux **jouer sur les complémentarités des réseaux existants**, principalement entre agents généraux et producteurs salariés.

Les mentalités bougent...

De plus en plus, **les commerciaux intègrent une dimension marketing dans leur activité**. Tout d'abord réticents face à cette approche culturellement différente de leurs habitudes, notamment lorsqu'il s'agit de **partager l'information**, ils intègrent désormais le travail préparatoire effectué par les équipes du marketing en matière de segmentation. En adaptant leurs argumentaires et techniques de vente, la logique "client" l'emporte sur la logique "produit".

Une organisation par segment de clientèle plus fine

Avec l'élargissement des gammes de produits, on constate une certaine **spécialisation des commerciaux par micro segments** (retraités, cadres, hauts revenus, TNS...). Dans cette logique, on relève une spécialisation plus forte des réseaux, entraînant **une hausse de la professionnalisation**.

Le e-learning : un besoin de mutualisation...

Si le e-learning paraît être une solution de formation particulièrement adaptée à des populations nomades, son coût pose problème. **La mutualisation des investissements peut être une réponse**, qu'elle se situe au niveau d'une entreprise, de plusieurs entreprises, voire dans le cadre de la branche professionnelle.

Les apports de l'outil informatique

- **Du constat des résultats au pilotage de l'activité :** la généralisation de l'outil informatique permet **une meilleure vision de l'activité des commerciaux**. Cette réorientation peut susciter des appréhensions, qui tendent cependant à s'estomper dans la pratique. De fait, l'organisation de l'activité est davantage orientée sur le futur ("Qu'est-ce que tu vas faire ?"), plutôt que sur le passé ("Qu'est-ce que tu as fait ?")...
- **Le repositionnement des managers :** dans ce cadre, le rôle des managers ne se limite plus seulement à enregistrer le nombre des contrats vendus et le chiffre d'affaires généré. Il y a maintenant **un véritable travail de pilotage** qui peut s'opérer, prenant en compte d'autres facteurs qualitatifs et, le cas échéant, correctifs. En tout état de cause, les managers sont concernés en premier chef, et doivent donc se repositionner dans leurs activités d'animation et de motivation.

Evolution des métiers

GESTION DE CONTRATS

Tendances clés à cinq ans

	Tendance à 5 ans 2002/2006	Tendance à 5 ans 2003/2007
Nombre total de gestionnaires (souscription, production, indemnisation, règlements polyvalents...)	=	+
Polyvalence individuelle des salariés - part des salariés polyvalents sur plusieurs types de produits (lard, vie, prévoyance, santé, finances...)	=/+	+
- part des salariés polyvalents sur plusieurs actes de gestion (souscription, production, indemnisation, règlements polyvalents...)	+	+
Nombre de gestionnaires et experts sur gestion spécifique (grands risques, contentieux...)	=/+	+
Nombre de gestionnaires disposant des outils de gestion de la clientèle (bases de données clients, sélections, scoring...)	++	+
Effectifs assurant des actes de gestion par téléphone - accueil / information (pas de gestion)	+	=
- gestion (accueil + gestion par téléphone)	++	+
Evolution des besoins en compétences - part des formations produits et techniques	=	+
- part des formations outils et méthodes	+	=
- part des formations comportementales et relationnelles	++	+
Evolution du rôle de l'encadrement - part de management (planning, organisation, qualité, motivation...)	+	++
- part de gestion technique et animation (dossiers, formation, contrôle, assistance...)	-/=	-
Nombre d'animateurs de réseaux de prestataires (réparateurs agréés, réparations en nature, experts...)	+	=

Evolutions des compétences et métiers en développement

Distinction de plus en plus marquée entre la souscription/production et l'indemnisation

• **Souscription/production** : avec la banalisation des contrats sur les risques de masse et la généralisation des plates-formes, **l'approche commerciale est une dimension prépondérante de l'activité.**

• **Indemnisation** : s'il est bien acquis que l'activité concourt largement à l'image d'une entreprise, la prise en compte de la dimension commerciale et l'orientation vers des prestations en nature ne doivent pas

occulter **l'importance des compétences techniques.**

Rapprochement des activités de souscription/production avec les commerciaux

Commerciaux debout ou assis ? Dans le même temps que les commerciaux élargissent leur

activité à la finalisation administrative de leurs ventes, **les souscripteurs interviennent**

désormais de manière croissante dans la vente des produits de leur société.

Evolution des métiers

GESTION DE CONTRATS

Une polyvalence limitée mais un mode de gestion collaboratif en devenir

La polyvalence demeure une option forte à l'intérieur des branches techniques lard ou Vie. Ainsi, elle correspond surtout à une **polyvalence collective**, sur une gamme unique de

produits. La souscription/production et l'indemnisation demeurent donc gérées par des équipes distinctes. Toutefois, de nouveaux projets permettront progressivement un mode

de gestion collaboratif, **par une gestion partagée des dossiers entre généralistes et spécialistes.**

Le retour des formations techniques

Lors des reconversions massives effectuées sur les personnels de back office, un accent particulier avait été mis sur les formations compor-

tementales. Depuis, il apparaît que **les techniques (assurances, juridiques, fiscales...) doivent aussi faire l'objet de formations**

approfondies et récurrentes pour répondre aux exigences d'assurés de mieux en mieux informés.

L'intégration de la dimension R.H. à l'activité opérationnelle

Bien que traditionnellement promus pour des compétences techniques, **les managers doivent désormais devenir des gestionnaires**

R.H. de leurs équipes en prenant en compte les aspects recrutement, formation, gestion de carrière... Pour les aider dans ces tâches nou-

velles, des fonctions de correspondant R.H. de proximité sont créées.

L'incidence des Technologies de l'Information et des Communications (TIC)

● **Internet** : au niveau de l'activité de la famille, l'implantation de l'internet ne correspond en fait qu'à une **nouvelle forme de délégation de gestion**. Cependant, des problèmes particuliers se posent, notamment pour le paiement en ligne et sa sécurisation...

● **Intranet** : par ailleurs, avec la généralisation de cet outil, on constate **deux tendances opposées** dans la gestion des dossiers : en vie, une décentralisation vers les intermédiaires, et en dommages, au contraire, une recentralisation dans les sièges.

● **E-mail** : en l'espace d'une dizaine d'année, les gestionnaires de la famille sont passés d'un mode de gestion essentiellement axé sur l'écrit à l'utilisation intensive du téléphone, principalement sur les plates-formes. Aujourd'hui, avec la généralisation des e-mails, on note **un retour à une certaine forme écrite de communication...** mais avec son propre code.

● **Gestion électronique des documents (GED)** : sans être encore arrivé au "zéro papier", l'introduction des intranets a permis d'une part, **de mettre en ligne une part importante de la documentation** relative aux

procédures et règles de gestion, et d'autre part, de mieux gérer les flux d'information entre les différents acteurs tels qu'agents généraux, courtiers, experts, avocats... voire les sociétés tierces.

● **Outils de connaissance du client** : même si le CRM n'est pas encore abouti dans sa mise en oeuvre, on constate **une place grandissante des outils de connaissance des clients** mis à disposition des gestionnaires pour leur permettre d'avoir une vision plus large de l'assuré (nombre et nature des autres contrats souscrits, sinistres antérieurs, état des quittances...).

Un déploiement des outils adapté au rythme de la démographie

La famille "gestion de contrats" est affectée simultanément **par le plus grand nombre de sorties** résultant du vieillissement de la population, d'ici à 2010, et, dans le même temps, **par le processus d'industrialisation** lié à la mise en place des nouvelles technologies. Jusqu'à ce

jour, les entreprises ont concilié ces deux facteurs. Néanmoins, cet équilibre pourrait être remis en cause par la pression concurrentielle et les contraintes de rentabilité.

Par ailleurs, cette famille de métier compte

le plus grand nombre de quadras de la profession. Se pose alors **le problème de l'employabilité et de la validation des compétences** face aux nouveaux modes d'organisation, notamment lors de la mise en place des plates-formes.

AUTRES FAMILLES DE MÉTIERS

Rappelons que les familles de métiers spécifiques de l'assurance, dont les évolutions ont été étudiées dans les pages précédentes, représentent les deux tiers de l'ensemble des salariés des sociétés d'assurances.

Bien évidemment, les tendances clés décrites pour ces familles ont des répercussions sur les autres familles de métiers.

C'est donc dans cette optique que l'Observatoire travaille actuellement à la réalisation de sa prochaine étude, qui portera sur **les métiers des ressources humaines** (à paraître fin octobre 2003).

Par ailleurs, l'Observatoire va également engager une étude sur **les métiers commerciaux**, qui sera rendue publique dans le deuxième semestre 2004.

Travaux relatifs aux métiers de l'assurance

Chaque année, des études métiers spécifiques conduites par l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance permettent de préciser ou d'éclairer certains points concernant les métiers évoqués dans le baromètre ou les autres familles de métiers. Les résultats du baromètre permettent aussi de dégager des choix de métiers à étudier.

A ce jour, l'Observatoire a déjà réalisé les études suivantes :

1. Rapport de l'Observatoire sur les métiers des salariés de l'assurance (R.O.M.A.) : données quantitatives sur l'ensemble des salariés des sociétés d'assurances au 31 décembre de chaque année depuis 1996.

2. Etudes métiers spécifiques :

- Les métiers des ressources humaines - parution octobre 2003
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications - 2002
- Les métiers du marketing - 2002
- Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres - 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 télé-acteur dans l'assurance - 1998

3. Etudes et documents :

- 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

Tous les travaux de l'Observatoire sont disponibles sur demande et consultables sur le site <http://www.metiers-assurance.org>

Observatoire

DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE

11, rue de La Rochefoucauld

75431 Paris cedex 09

Tél : 01 53 32 24 12

Fax : 01 53 32 24 15

Email : observatoire@obs.gpsa.fr

<http://www.metiers-assurance.org>

accenture

55, avenue George V

75379 Paris cedex 08

Tél : 01 53 23 55 55

Fax : 01 53 23 53 23

Email : marketing.France@accenture.com

<http://www.accenture.com/fr>