

Baromètre

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

Conception et adaptation de produits : réussir à attirer et à fidéliser les profils marketing

- Des effectifs en hausse mais des difficultés à recruter
- Une famille de métiers sous forte influence du marché
- Le marketing : d'une activité à un métier
- Rééquilibrage et cohabitation réussis entre actuariat et marketing
- L'émergence du chef de projet

Commercial : une attention accrue sur la gestion des ressources humaines

- Trajectoires de carrière et fidélisation : de nouvelles filières-types se structurent
- Vers une organisation par segment de clientèle
- Evolution du "commercial vie" vers le "conseiller patrimonial"
- E-learning : de l'expérimentation à la généralisation des outils de formation à distance
- Plates-formes de prise de rendez-vous : en prospection plus qu'en exploitation du portefeuille existant

Gestion de contrats : mix-générationnel et valorisation des acquis

- Mix-générationnel : une solution gagnante associant "expérimentés" et "jeunes diplômés" dans le cadre de l'ouverture au client
- Valorisation des acquis : une priorité pour soutenir le développement des plates-formes de gestion
- Polyvalence d'équipe : des approches différentes selon les secteurs
- Nouvelles technologies : des perspectives de développement du rôle de conseiller pour les gestionnaires
- Gestion démographique : période de transition jusqu'en 2006

Pistes de réflexion en matière R.H.

- Anticiper le choc démographique
- Valoriser l'image de la profession
- Attirer et retenir les compétences nouvelles
- Consolider l'employabilité du personnel en place
- Développer la validation des compétences acquises

HORIZON 2006

N°2 - EDITION 2002

accenture

Observatoire
DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE

Sommaire

Le baromètre	p. 3
Evolution du marché	p. 4
Evolution démographique	p. 5
Pistes de réflexion et d'action	p. 5
Evolution des métiers :	
Conception et adaptation de produits	p. 6 - 7
Commercial	p. 8 - 9
Gestion de contrats	p. 10 - 11
Autres familles de métiers	p. 12

Sociétés d'assurances participant aux travaux du baromètre :

Abeille Vie – CGU France / AGF - Groupe Allianz / Groupe Axa / 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, à l'initiative de la FFSA et du GEMA, a conduit 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 scénarios, les évolutions possibles, les tendances lourdes, et les incertitudes ou ruptures pouvant affecter la profession.

Elle est complétée par la publication annuelle d'un baromètre des métiers.

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**, de **besoins en formation**, de **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'évolution des métiers de l'assurance :

- l'analyse de **la base de données sociales** (R.O.M.A.) ;
- 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 pertinence de ces scénarios par une **vision prospective glissante à cinq ans** ;
- préciser **les problématiques ressources humaines** engagées par ces évolutions.

Une méthode basée sur les analyses et réflexions stratégiques des professionnels

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

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

- les facteurs d'évolution observés dans leur domaine, leurs poids respectifs, 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 R.H.**, composé de directeurs des res-

sources humaines de sociétés d'assurances, et/ou de professionnels du recrutement et de la formation, oriente les travaux des panels de "métiers" et analyse la production de ces 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 (dix au maximum pour chaque famille de métiers suivie) et simples : situation aujourd'hui (quantifiée) et tendance d'évolution à cinq 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 apportés 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 des 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 parti de leur base de clientèle et distribuent des offres larges intégrant l'assurance.

Dans les scénarios Ouest, les assureurs exploitent leurs com-

pétences de fabrication et de gestion de produits d'assurances, qu'ils vendent, pour partie, via de nouveaux distributeurs.

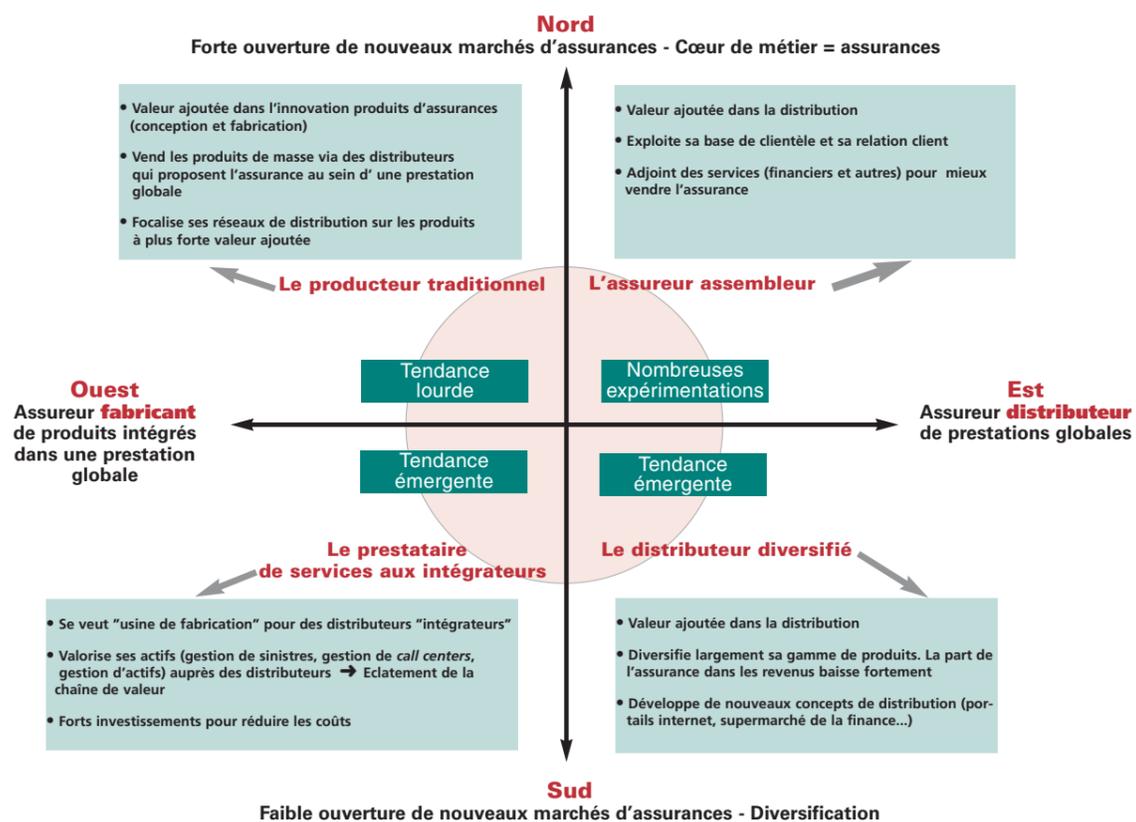
Ces scénarios entraînent des évolutions marquées en matière de compétences et de vitesse de transformation de celles-ci.

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.



En France, les tendances indiquées sur le graphique ci-dessus, et déjà pressenties l'année dernière, semblent se confirmer, sans pour autant que les sociétés ne se soient encore clairement démarquées. Différentes stratégies pourraient se dessiner en fonction, entre autres, de la taille des groupes.

Les grands groupes ont tendance à évoluer vers l'Est du cadran "Assureurs distributeurs de prestations globales", cherchant à tirer le meilleur parti de leur importante base de clientèle, en focalisant leurs efforts sur l'accroissement du taux d'équipement par client. Les projets d'intégration banque-assurance et de création de banques par les assureurs en sont des illustrations intéressantes à suivre.

Certaines sociétés de taille moins importante cherchent à se positionner sur des activités spécifiques de la chaîne de valeur et à regrouper leurs moyens pour créer des sociétés spécialisées évoluant plutôt vers la partie Nord-Est du cadran "Prestataires de services aux intégrateurs". Une cible pouvant être à terme d'offrir leurs services au marché. Les offres de services de gestion d'actifs, de conception de produits et de gestion de services associés marquent cette tendance émergente.

Par ailleurs, dans le reste de l'Europe, deux types de modèles d'intégration de l'offre en assurance vie semblent se distinguer : celui de l'intégration par les grandes institutions et celui de l'intégration par les courtiers et conseillers en gestion de patrimoine. Chacun de ces modèles peut correspondre à des particularités nationales et à une maturité de la clientèle qu'il sera intéressant d'observer.

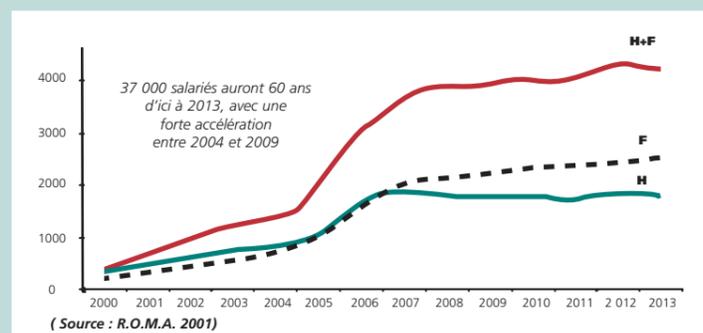
Evolution démographique

Le choc démographique

La profession des assurances va être confrontée à des départs massifs en retraite. Sans renouvellement de la population, cela va entraîner une accélération mécanique du vieillissement déjà constaté des actifs salariés. A ce phénomène s'ajoute, en l'état actuel, un faible taux d'emploi des plus de 55 ans comme pour l'ensemble de la population française.

En 1998, l'Observatoire avait réalisé une étude sur l'évolution des métiers intitulée "Du vieillissement au renouvellement"[1]. Cette première contribution avait conclu à la nécessité de dépasser la simple projection linéaire. Elle a conduit à la réalisation d'une étude plus approfondie avec Accenture [2], intégrant les facteurs d'incertitude et de rupture susceptibles de modifier l'environnement professionnel, et est à l'origine de la création du "baromètre de l'évolution des métiers de l'assurance".

Le poids du vieillissement est une variable incontournable dans la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences, comme le démontre le graphique ci-dessous.



D'ici à 2013, sur la base d'une population de 118 400 salariés au 31 décembre 2000, 37 000 salariés en activité auront atteint l'âge de 60 ans, soit près d'un salarié sur trois, toutes familles réunies, et près d'un sur deux, pour la population dite administrative. Une accélération très forte est à prévoir entre 2004 et 2009, le nombre de sorties faisant plus que doubler entre 2003 et 2007 et restant d'ailleurs en plateau entre 2007 et 2013. Les cadres représentent environ 50% des sorties entre 2004 et 2013.

[1] Evolution des familles de métiers "Du vieillissement au renouvellement" OEMA (nov 1998).

[2] Etude réalisée en partenariat avec Accenture : "Etude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005" (mai 2000).

Pistes de réflexion et d'action

A partir des remarques formulées par les professionnels dans les trois ateliers métiers, confirmées et validées par le comité de pilotage R.H., l'émergence prégnante de la variable démographique à travers le vieillissement de la population en place, la nécessité d'anticiper le

renouvellement des compétences et des expertises ont été au cœur de la réflexion pour l'exercice 2002.

A priori, sauf dans quelques grandes entreprises, les événements majeurs survenus en 2001 (attentats du 11 septembre, catastrophe de Toulouse, etc.), n'ont pas remis en cause la gestion prévisionnelle de l'emploi, mais ont eu tendance à différer un certain nombre de recrute-

ments. Il conviendra d'apprécier les effets réels à l'occasion du R.O.M.A. en décembre 2002.

Les pistes dégagées dans le baromètre n°1 ont été confirmées, mais aussi complétées des préoccupations nouvelles issues de la démographie.

Trois priorités se dégagent dans toutes les sociétés d'assurances

Attirer et garder les meilleures compétences

- Améliorer l'image de la profession auprès des écoles et de l'université, principalement auprès des bac+4/5.
- Déterminer d'une manière prospective les compétences et expertises de demain.
- Innover dans les pratiques de recrutement par rap-

port aux secteurs concurrents utilisant les mêmes expertises.

- Mettre en place des programmes d'intégration et des plans d'évolution de carrière pour retenir les jeunes diplômés.

Valoriser et transmettre les compétences existantes

- Identifier les compétences critiques à transmettre.

- Consolider l'employabilité, notamment par la validation des compétences acquises.
- Développer la formation et la mobilité fonctionnelle.
- Piloter et échelonner la cessation d'activité.
- Développer la solidarité intergénérationnelle à travers le mix-management.

Faire évoluer les pratiques de management

- Développer le travail en réseaux, la conduite de projets, le coaching...
- Créer des trajectoires de carrières évolutives, notamment pour les commerciaux.
- Renforcer la culture managériale en complément d'une culture technique.

Evolution des métiers

CONCEPTION ET ADAPTATION DE PRODUITS

Réussir à attirer et à fidéliser les profils marketing

Les effectifs de cette famille de métiers ont crû de plus de 25% en cinq ans. Toutefois, le recrutement reste difficile, l'assurance souffrant d'un manque de reconnaissance sur le marché de l'emploi. Face à ce déficit d'attractivité, les sociétés se mobilisent pour mettre en avant le dynamisme du secteur et ses opportunités.

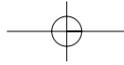
Les offres packagées, les partenariats d'offre et de distribution, et le CRM demeurent des axes forts dans les stratégies d'entreprise, générant des évolutions et des mutations dans les métiers.

Dans l'assurance, le marketing bénéficiant d'une véritable reconnaissance "métier", le rééquilibrage avec l'actuariat est en passe d'être accompli, et les synergies fonctionnent. Plus largement, il "faut" désormais passer par le marketing. Les programmes d'intégration des nouveaux entrants s'adaptent en conséquence.

Bien qu'elle reste encore temporaire, la fonction de chef de projet se développe. A terme, dans les entreprises d'assurances, elle pourrait à son tour devenir un véritable métier, reconnu et pérenne.

Tendances clés à cinq ans

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 réseaux...)	+
- 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 (2000-2001)	=



Evolutions des compétences et métiers en développement

Des effectifs en hausse mais des difficultés à recruter

- Proportionnellement au reste de la population travaillant dans l'assurance, **les effectifs** de cette famille de métiers **croissent plus qu'ailleurs**. Tant en nombre de personnes qu'en "poids relatif", ils ont augmenté de plus de 25% en cinq ans...
- Si le profil de recrutement tend à se normaliser pour l'ensemble de la profession (bac+2), **le niveau de diplôme de cette famille de métiers demeure en moyenne plus élevé**.
- Plus que d'une pénurie de ressources, la profession souffre d'un **manque de reconnaissance sur le marché de l'emploi**, aussi bien auprès des juniors que des seniors. Face au manque d'attractivité, les sociétés d'assurances se mobilisent pour transmettre des messages forts qui distinguent leur secteur d'activité par rapport aux autres : **autonomie** et niveau de **responsabilité** des postes proposés dès les premières années, caractère transversal des actions sur toutes les strates, **création et/ou rénovation** de plus en plus rapide des offres et des services, **nombreuses possibilités d'évolutions transverses** dans l'entreprise...
- Dans certaines entreprises, **l'insertion des nouveaux entrants** s'organise sous la forme d'un cursus d'intégration. Dans ces programmes "pépinières", le marketing est d'ailleurs une étape à la fois importante et incontournable.

Une famille de métiers sous forte influence du marché

- **Les offres packagées, les partenariats d'offre et de distribution** sont toujours des axes forts dans les stratégies de développement des entreprises d'assurances. **De fait, on assiste à l'émergence de nouveaux métiers** dans des domaines tels que l'expertise financière, la gestion des partenariats, le contrôle et le suivi budgétaires (marketing "d'entreprise", mêlant des paramètres qualitatifs, en sus du marketing purement "produits") ou encore la coordination interne et externe des vecteurs de communication (activités actuellement partagées avec la communication et l'informatique).
- La mise en place du **Customer Relationship Management (CRM)** est toujours un projet prioritaire dans une majorité de sociétés. Il est cependant **long à développer**, car dans l'assurance les fichiers clients sont issus de bases historiquement éparses. Toutefois, en raison de la volonté d'aboutir rapidement et des enjeux qui en découlent, la gestion de la relation client se structure comme **un nouveau métier**, avec des postes spécifiquement créés.



Le marketing : d'une activité à un métier

- Le poids, la nature des projets et les enjeux associés au **marketing** amènent à la fonction **une véritable reconnaissance "métier"**. Bien qu'il reste encore difficile de faire une carrière complète dans cette seule activité, c'est un tremplin vers d'autres métiers : il "faut" passer par le marketing...
- Jusqu'à présent, le marketing s'était surtout développé dans sa phase "aval". Or, on assiste aujourd'hui à la **mise en place progressive d'un véritable marketing stratégique** en accompagnement de la réorientation vers le client.

Rééquilibrage et cohabitation réussis entre actuariat et marketing

- **Un rééquilibrage entre actuariat et marketing** avait déjà été pressenti lors du précédent baromètre (2001). La tendance observée entre ces deux sous-familles de métiers se confirme et s'achève. Ainsi, chez les nouveaux actuaires, le **développement de la compétence marketing** est accéléré par le fait que la discipline est de plus en plus intégrée dans leur formation initiale, tout comme le travail en équipe et le rôle de chef de projet. Avec le renouvellement, **des proximités et des synergies** ont ainsi pu être créées.

L'émergence du chef de projet

- Sans aller jusqu'à des choix d'organisation purement matricielle, les entreprises adoptent très régulièrement **le mode projet**. Cette pratique est de plus en plus utilisée lorsqu'il s'agit de projets nécessitant le recours à des compétences et des métiers divers. L'émergence de la fonction profite en premier lieu aux marketeurs, dont les **compétences transversales et relationnelles** permettent une coordination efficace des acteurs impliqués en phase projet.
- Malgré cela, **les projets sont souvent temporaires**, impliquant de facto une double activité... La fonction évolue cependant de telle sorte qu'elle pourrait devenir un métier à part entière, comme c'est d'ailleurs le cas dans certains secteurs d'activité hors assurance. Plus étendu que le métier d'assembleur (déjà pressenti en 2001), il s'agirait alors davantage d'un profil d'organisateur.



Evolution des métiers

COMMERCIAL

Elargissement de la gamme et nouvelles trajectoires de carrière

Afin de fidéliser la famille des commerciaux, un effort particulier est fait pour leur offrir différentes trajectoires de carrière correspondant à leur profil.

D'un point de vue organisationnel, la segmentation par marché et par client s'accroît, mettant en avant la nécessité d'assurer la complémentarité des réseaux de distribution.

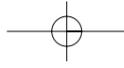
L'évolution des compétences est marquée par un élargissement des gammes de produits et la professionnalisation du métier de conseiller patrimonial.

La formation à distance confirme son succès pédagogique et économique, et s'intègre de plus en plus dans des cursus combinant formation présentielle, tutorat et nouvelles technologies.

Les plates-formes de prise de rendez-vous sont plus utilisées en prospection qu'en fidélisation.

Tendances clés à cinq ans

Part relative des commerciaux organisés par segment 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)	+
Orientations 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, édition 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...)	=/+



Evolutions des compétences et métiers en développement

Trajectoires de carrière et fidélisation : de nouvelles filières-types se structurent

- La filière classique est marquée par un recentrage des recrutements de débutants sur le **profil bac+2** et la volonté de **fidéliser les jeunes vendeurs** par un effort d'encadrement particulier lors de leur intégration et par des calibrages adaptés de leur portefeuille.
 - L'attention portée aux jeunes recrutés a amené certaines sociétés à faire évoluer **les filières de formation et d'animation**. Des commerciaux expérimentés et faisant preuve de compétences pédagogiques particulières vont se consacrer à **l'encadrement des jeunes recrutés** et mettre en œuvre **des programmes spécifiques d'intégration** sur le terrain, en plus de la formation réglementaire.
 - Les directeurs de région bénéficient de plus en plus de **l'aide que les équipes R.H.** peuvent leur apporter dans la gestion et la motivation des commerciaux. Il en résulte notamment la formalisation de trois grands types de trajectoires de carrière :
 - 1) Filière classique** ou hiérarchique – chargé de clientèle / inspecteur ou responsable de secteur / directeur de région. concilier les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise. Cela nécessitera **une collaboration de plus en plus étroite avec les équipes R.H.**
 - 2) Filière expertise / soutien au réseau** - expert produit et/ou segment de clientèle.
 - 3) Filière formation / animation / intégration des jeunes recrutés.**
- Un des enjeux à venir sera d'assurer une gestion des ressources selon ces trajectoires au sein des régions, mais aussi d'une région à une autre, et de permettre ainsi de concilier les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise. Cela nécessitera **une collaboration de plus en plus étroite avec les équipes R.H.**
- A noter également des expériences ponctuelles de détachement vers des activités de marketing, de gestion ou d'informatique (tendance qui reste à confirmer).

Vers une organisation par segment de clientèle

- **Les organisations par marché se développent** et la segmentation entreprises / particuliers se confirme. Une approche de plus en plus fine des marchés va se mettre en place dans les années à venir, débouchant sur **la spécialisation des commerciaux** en fonction de certaines "affinités" : catégories socioprofessionnelles (CSP), secteurs d'activité des professionnels (TNS), PME/PMI, etc. Cette segmentation par marché renforce le besoin d'harmonisation des gammes de produits, indépendamment des réseaux de distribution.
- Sur le segment des entreprises, le potentiel de développement que représente **la retraite complémentaire par capitalisation** incite certaines entreprises à anticiper les besoins et à renforcer leurs réseaux.

Evolution du "commercial vie" vers le "conseiller patrimonial"

- Dans le domaine **des produits financiers pour les particuliers**, les gammes s'élargissent : à l'assurance vie s'ajoutent bien souvent le crédit et la santé. Dans ce contexte, la plupart des commerciaux étendent leurs domaines de compétence, soutenus par des outils encore plus sophistiqués et des experts spécialisés.
- L'approche client repose de plus en plus sur **un diagnostic préalable** qui impose des compétences affinées, principalement dans les domaines du droit social et fiscal (successoral, matrimonial, couvertures maladie et régimes de retraite...).

E-learning : de l'expérimentation à la généralisation des outils de formation à distance

- Pour les populations dispersées sur le territoire, **les expériences réussies de formation via des didacticiels** disponibles sur cédérom, intranet, internet... révèlent des perspectives de développement importantes pour l'ensemble des différents canaux de distribution.
- Même si la formation à distance apparaît comme le moyen de formation au plus fort potentiel d'essor, **le bon équilibre entre formations** présentiels, à distance et tutorées, reste la clé de la performance.

Plates-formes de prise de rendez-vous : en prospection plus qu'en exploitation du portefeuille existant

- Des différences importantes existent entre les entreprises sur l'utilisation actuelle et future **des plates-formes de prise de rendez-vous**. Toutes s'accordent cependant à ne les utiliser que pour qualifier des rendez-vous avec des nouveaux prospects et/ou en soutien des jeunes recrutés.
- En grande majorité, elles s'appuient sur des ressources internes.



Evolution des métiers

GESTION DE CONTRATS

Mix-générationnel et valorisation des acquis

Dans les équipes de cette famille de métiers, la constitution de binômes "jeune / expérimenté" crée une solidarité intergénérationnelle qui facilite l'intégration et le transfert d'expérience.

Cette évolution repose sur la valorisation des acquis des plus expérimentés.

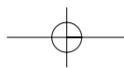
Dans le même temps, des filières d'expertise sont créées, qui permettent de conserver un haut degré de technicité, en appui des équipes polyvalentes, et d'offrir des possibilités d'évolution interne.

La mise en œuvre des nouvelles technologies permet de coordonner un suivi de la relation client entre les gestionnaires et les autres acteurs de l'entreprise. Par ailleurs, les entreprises cherchent à déléguer aux clients un certain nombre de tâches pour donner la possibilité aux gestionnaires de se consacrer davantage à un rôle de conseil.

Sous l'influence de plusieurs facteurs, la charge de travail devrait rester stable d'ici à 2006, circonscrivant ainsi l'évolution des effectifs.

Tendances clés à cinq ans

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...)	++
Effectif 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	= + ++
Nombre d'animateurs de réseaux de prestataires (réparateurs agréés, réparations en nature, experts...)	+



Evolutions des compétences et métiers en développement

Mix-générationnel : une solution gagnante associant "expérimentés" et "jeunes diplômés" dans le cadre de l'ouverture au client

- Notion de service et concurrence obligent, **la qualité du traitement** des sinistres est devenue pour les sociétés d'assurances un **élément important de fidélisation de la clientèle**. Cela nécessite à la fois des compétences techniques, détenues par les plus expérimentés, des aptitudes relationnelles et la maîtrise des nouvelles technologies, qui sont souvent le fait des plus jeunes. Certaines entreprises ont déjà expérimenté avec succès ce qui semble être une solution d'avenir pour valoriser les acquis des plus expérimentés et assurer l'ouverture au client : **des binômes "jeune / expérimenté"** sont de plus en plus souvent constitués. Les complémentarités engendrées facilitent ainsi **la stabilité des équipes, les transferts d'expérience et le développement de la relation client**.

Valorisation des acquis : une priorité pour soutenir le développement des plates-formes de gestion

- **La valorisation des acquis professionnels** est également une préoccupation au cœur des politiques R.H. Elle doit permettre une plus grande reconnaissance des gestionnaires expérimentés et encourager les évolutions professionnelles, notamment vers la gestion de la relation client.
- Dans le cadre de la mise en place de plates-formes, des expériences se poursuivent en matière **d'évaluation des compétences et des motivations**.
- Les **plates-formes d'indemnisation** continuent à se développer. La tendance va maintenant vers une **généralisation** de ce mode de gestion, qui passe ainsi en phase de normalisation. Les créations s'effectuent cependant au rythme de la recentralisation de la gestion administrative et de l'évolution des gestionnaires existants.
- Comme c'est d'ailleurs le cas pour d'autres familles de métiers, une certaine forme de **standardisation du profil de recrutement** se confirme **au niveau bac+2**.



Polyvalence d'équipe : des approches différentes selon les secteurs

- Plutôt qu'une polyvalence individuelle, **la polyvalence d'équipe se développe**. Elle s'obtient principalement par le regroupement de gestionnaires qui prennent en charge différents actes de gestion sur plusieurs produits. Pour autant, elle s'organise différemment selon les branches techniques :
 - en **assurance de personnes et services financiers**, l'objectif est de **traiter la demande "là où elle arrive"** ; aussi, la polyvalence se développe-t-elle surtout sur les différents actes de gestion (souscription, rachat, réduction, avenants divers...);
 - en **assurance dommages**, elle s'aménage plutôt sur différents types de produits et services (expertises à distance, prestations en nature, garde à domicile...). Il n'y a pas pour l'instant de perspective de développement d'une polyvalence production / indemnisation.
- En parallèle de ces profils "généralistes", **des filières d'expertise se créent**. Les experts sont alors intégrés aux équipes de gestionnaires et s'intéressent plus spécifiquement aux dossiers techniques (corporel, contentieux, "sur mesure"...), ou à la gestion des réseaux de prestataires externes.

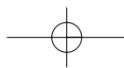


Nouvelles technologies : des perspectives de développement du rôle de conseiller pour les gestionnaires

- **La coordination de la relation client** entre gestionnaires et avec les commerciaux est **davantage assurée par le développement d'outils de suivi** que par une recherche de personnalisation individuelle. Toutefois, des réflexions sont en cours pour améliorer encore l'accès à l'information et la fluidité des processus.
- Des développements sont encore attendus au niveau des outils de gestion. On cherche à aller vers **plus d'automatisation et de délégation au client** de certaines tâches. En vie, des arbitrages sont assurés par le client et le recentrage du métier se fait sur la dimension du conseil et de l'assistance. De même, en non-vie, des études sont en cours afin d'envisager la saisie du sinistre par le client, le règlement automatique, la généralisation des expertises à distance, ainsi que les outils de gestion des relations avec les prestataires externes...

Gestion démographique : période de transition jusqu'en 2006

- D'ici à 2006, **l'évolution des effectifs aura tendance à se stabiliser** sous la combinaison de trois facteurs :
 - d'une part, la **réduction de la charge de travail**, par simplification des procédures et automatisation de la gestion (par exemple, convention corporelle) ; d'autre part, l'augmentation de la charge par **recentralisation** de la gestion des sinistres ; enfin, l'augmentation de l'amplitude d'ouverture des **plages horaires / RTT**.



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.

A partir de l'étude entreprise actuellement par l'Observatoire sur "les métiers de l'informatique et des télécommunications", un atelier spécifique se mettra en place dans le cadre du baromètre n°3 afin de déterminer les évolutions prospectives en ce qui concerne cette famille.

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 de l'informatique et des télécommunications - parution octobre 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

Tous les travaux de l'Observatoire sont disponibles sur demande et consultables sur le site <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>

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>