

Baromètre

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

Vers un rééquilibrage entre actuariat et marketing

- Des compétences marketing en développement, sous la pression de l'évolution du marché : élargissement des offres, marketing client, nouvelles technologies...

Focalisation des vendeurs sur l'acte commercial

- Une volonté d'optimiser les réseaux actuels.
- Une amorce d'allègement des tâches administratives.
- Premières réflexions d'intégration de la relation client dans l'évolution des métiers et des organisations.

De la gestion de contrats vers le service aux clients

- Un bouillonnement d'expérimentations.
- Une volonté de construire les nouvelles organisations avec les personnels actuels.
- Un enjeu : passer d'expérimentations avec des personnels choisis à une reconversion de l'ensemble du personnel.

Des tendances comparables dans les autres pays européens avec certaines particularités locales

- La France précurseur dans l'élargissement de l'offre.
- Des rythmes d'évolution des compétences commerciales et de gestion divers selon les spécificités locales (contexte social, investissements technologiques...).

HORIZON 2005

Sommaire

Le baromètre	P 3
Evolution du marché	P 4
Evolution des métiers :	
Conception et adaptation de produits	P 6
Commercial	P 7
Gestion des contrats	P 8
Autres familles de métiers	P 9
Pistes de réflexion et d'action	P 10
Perspective européenne	P 11

Sociétés d'assurances participant aux travaux du baromètre :

Abeille Vie – CGU France / Axa France / Axa Conseil / AGF - Groupe Allianz / CNP / GPA - Groupe Generali
Groupama - GAN / Groupe Azur - GMF / la Mondiale / MAAF / MAIF / MATMUT / MMA / Mutavie / Pacifica
Predica / SMABTP / Winterthur.

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 en ce sens une première du genre au niveau d'une branche professionnelle (130 000 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, les incertitudes ou ruptures pouvant affecter la profession.

Elle est aujourd'hui complétée par la publication 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 réalisa-

tion de ces scénarios par une **vision prospective glissante à cinq 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 première édition du baromètre. Chaque année, une actualisation sera 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'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**, composé de responsables des res-

sources humaines de sociétés d'assurances, oriente les travaux des panels de professionnels et analyse la production de ces groupes. Ce comité de pilotage examine :

- les perspectives par métiers 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 maximum pour chaque famille de métiers suivie) et simples : situation aujourd'hui (quantifiée) et tendance d'évolution dans 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 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 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 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 connais-

sance 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.

Ces évolutions se trouvent visualisées dans le graphe ci-contre.→

Des signes d'évolution de la stratégie de certaines sociétés

Si une année ne suffit pas à confirmer la prédominance de certains scénarios, les premiers signes d'évolution sont d'ores et déjà apparents.

A ce stade, des stratégies relevant des quatre scénarios sont poursuivies, souvent au sein d'une même entreprise.

Les tendances suivantes apparaissent.

De nombreuses sociétés ont conclu des accords avec la grande distribution. Toutefois, **cette volonté d'affirmer un métier de fabricant**, s'accompagne d'une volonté d'exploiter au mieux leur distribution propre. L'élargissement des offres (offres packagées transport, logement, services réparation en nature), le développement d'approches client (approches patrimoniales, programmes de ciblage ou fidélisa-

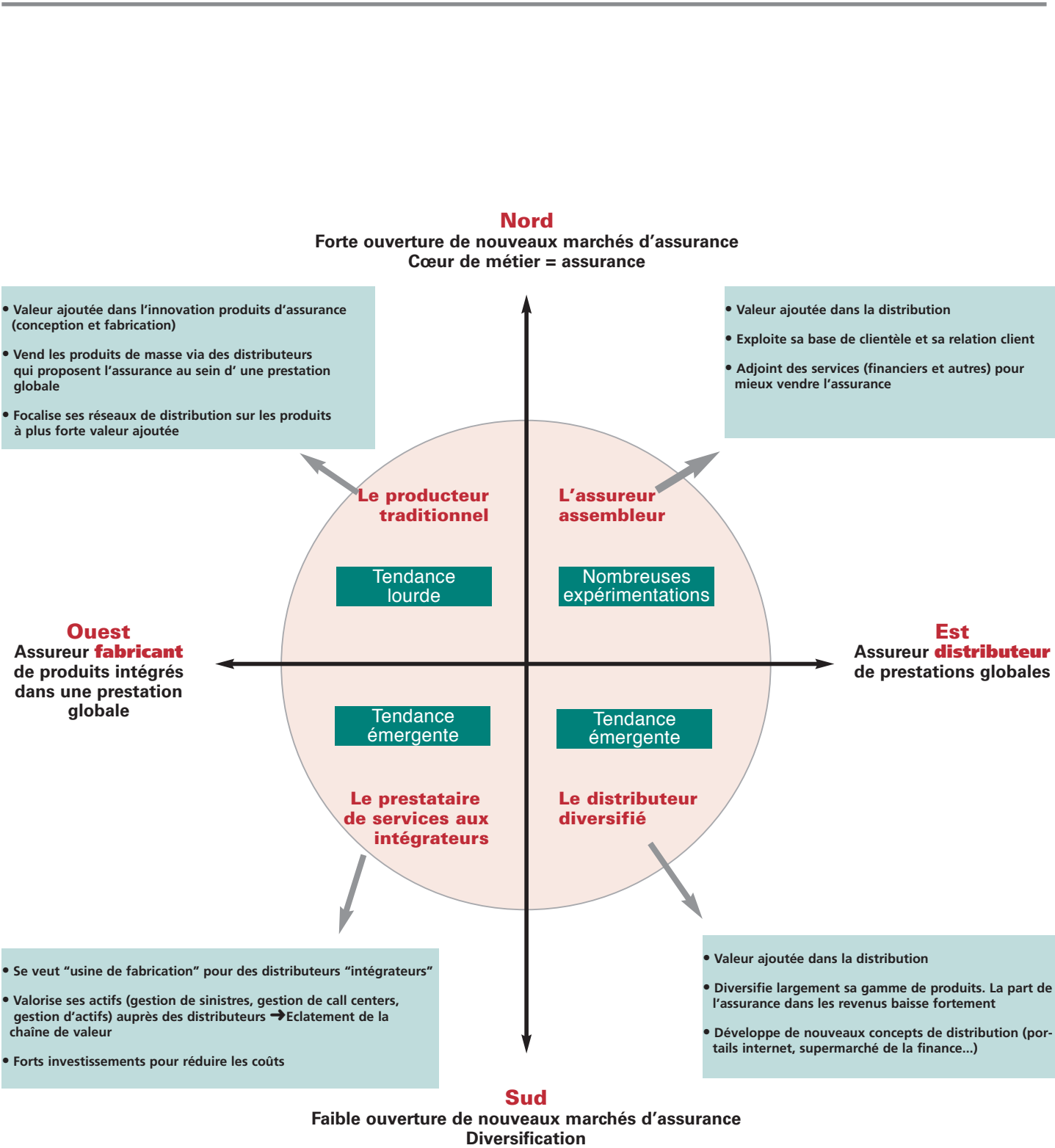
tion clients) sont autant **d'expérimentations de positionnement "d'assureur assembleur"**.

La plupart des évolutions observées gardent l'assurance au cœur du métier.

Néanmoins, quelques stratégies d'acteurs, tel le lancement de banques en ligne, indiquent une tendance émergente de stratégie de "distributeur diversifié".

La filialisation des activités de gestion d'actifs, la mise en commun

de moyens au sein de GIE (assistance, SI, gestion) peuvent préfigurer **des diversifications de "prestataire de services"**.



Evolution des métiers

CONCEPTION ET ADAPTATION DE PRODUITS

Vers un rééquilibrage entre actuariat et marketing

Tendances clés*

Vers une foison de nouvelles offres, mais des approches encore peu ciblées et personnalisées.

Elargissement de l'offre

Nouveaux risques / Renouvellement des offres / Services financiers / Offres packagées.

12345

Accroissement significatif des offres packagées. 15 à 25% prévus en auto à l'horizon 2005 pour certaines sociétés.

Multiplication des canaux de distribution

Réseaux traditionnels / Vente directe / Partenariats de distribution / Internet.

12345

Accords de partenariat conclus avec la plupart des concessionnaires auto et la grande distribution. Effets en portefeuille encore peu visibles.

Gestion de la relation client (CRM)

Bases de données clients / Outils de scoring / Modèles prédictifs / Programmes ciblés d'action commerciale.

12345

La gestion de la relation client (CRM) encore à un stade de développement expérimental.

Dimension client

Suivi du nombre de contrats par client / Calcul de la valeur client / Prise en compte dans la tarification.

12345

Prise en compte de la valeur client dans les actions commerciales, mais pas encore dans la tarification.

(*) le chiffre mesure l'intensité de la tendance

Evolution des compétences

Des compétences marketing en développement sous la pression de l'évolution du marché : élargissement des offres, marketing client, nouvelles technologies. Les effectifs marketing sont globalement en augmentation et on s'oriente vers un rééquilibrage entre actuariat et marketing.

Les besoins en compétences marketing sur les années à venir seront forts en particulier, dans les domaines du **marketing client et des technologies marketing** (gestion de fichiers clients, scoring...).

Les besoins en compétences **marketing opérationnel** (développement de campagnes commerciales) seront également très importants, mais l'automatisation et la centralisation de ces fonctions devraient limiter l'évolution des effectifs.

Les besoins en **technique assu-**

rance et marketing produit liés à l'élargissement de l'offre pourraient être absorbés par les ressources actuelles dans certains groupes sous l'effet de la centralisation et de la recherche de synergies entre entités.

Le développement de ces nouvelles compétences s'accompagne d'un changement d'organisation avec le rapprochement des directions techniques et marketing et la généralisation de modes de fonctionnement par **groupes de projets**. La gestion de la coopéra-

tion de deux métiers complémentaires et souvent de deux générations différentes est un des enjeux importants de la gestion des ressources humaines.

Métiers en développement

Assembleur

Manager expérimenté capable de coordonner les interventions en mode projet de différents spécialistes (technique, SI, vente, gestion, prestataires...) pour concevoir une nouvelle offre. Profil organisateur ou marketing

Expert modélisation / scoring

Concepteur ayant des compétences statistiques, chargé d'analyser les fichiers clients et d'élaborer des modèles prédictifs en fonction des comportements clients.

Expert services financiers

Expert dont le besoin est directement lié au développement d'une nouvelle offre de services financiers. Profils variables selon la stratégie (développement en interne ou en partenariat) et la taille de l'entreprise.

COMMERCIAL

Focalisation des vendeurs sur l'acte commercial

Tendances clés*		
Une volonté d'optimiser et de développer les réseaux actuels, sans intégration de l'approche client.		
Elargissement de l'offre Nouveaux risques / Renouvellement des offres / Services financiers / Offres packagées.	12345	Vers une polyvalence accrue dans une même gamme de produits. Experts en supports à la vente.
Politique multicanal Nouveaux canaux (direct, partenariats de distribution, internet...) / Gestion multi-canal...	12345	Ajout de nouveaux canaux, mais pas encore de signe de coordination entre eux.
Optimisation des réseaux Productivité commerciale / Coût d'intermédiation / Répartition des tâches entre vente et support / Nouvelles méthodes commerciales.	12345	Déploiement d'outils pour augmenter la productivité, mais encore peu d'effets sur le pilotage de la distribution et sur la transformation des comportements.
Outils technologiques Automatisation / Outils de gestion de campagnes / Pilotage.	12345	Utilisation ponctuelle d'outils de type plates-formes téléphoniques (externalisées).

(*) le chiffre mesure l'intensité de la tendance

Evolution des compétences

Un allègement des tâches administratives amorcé par transfert vers des centres spécialisés. Premières réflexions sur l'intégration de la relation client dans l'évolution des métiers et des organisations.

Vers une polyvalence accrue des vendeurs

- Capacité à développer une relation client durable (psychologie clientèle, conseil, suivi de clientèle, fidélisation, négociation).
- Maîtrise d'outils commerciaux sophistiqués (constitution et gestion de bases de données).
- Pilotage accru de l'activité commerciale.

Vers un support accru d'experts

- Croissance attendue des effectifs spécialisés (hauts revenus, entreprises)
- Rôle de conseil et de prescription pour des produits sur mesure à forte valeur ajoutée (conseil patrimonial, gestion du passif social en entreprise).
 - Support technique produit.
 - Capacité à travailler en équipe avec les vendeurs "généralistes".

Vers un nouveau rôle pour l'encadrement

- Manager (animation d'équipes et de projets) plutôt que vendre.
- Relais de la stratégie de l'entreprise. Vision économique et moyen terme.
- "Coach" pour transmettre et faire évoluer les compétences.
- Gestion locale de l'intégration entre les différents canaux (allocation portefeuilles...).

Métiers en développement

Animateur commercial

Facilite le déploiement des méthodes de vente et campagnes commerciales, relais central terrain. Capacité à "coacher" des équipes et des individus. Forte connaissance des techniques de vente et des politiques de l'entreprise.

Développeur de partenariats

Conçoit et négocie les accords de partenariat (produits ou distribution). Spécialiste de la conduite de projets et de la stratégie de l'entreprise.

Expert géomarketing

Utilise les outils de géomarketing pour optimiser la stratégie d'implantation des réseaux et détecter les opportunités commerciales (analyse des portefeuilles).

GESTION DES CONTRATS

De la gestion de contrats vers le service aux clients

Tendances clés*

Un bouillonnement d'expérimentations et une multiplicité de modèles organisationnels

Industrialisation et normalisation des processus

Simplification des règles / Réduction des coûts de gestion et productivité.

12345

Une volonté générale de centralisation de la gestion dans des structures spécialisées en contact direct par téléphone avec le client.

Evolution vers la gestion du service client

Du back office vers le front office / Chartes de service.

12345

Nouvelles offres de service

Nouveaux risques / Services financiers / Offres packagées incluant des services et la création de partenariats.

12345

Des réflexions sur des structures multi-canal. Des organisations cibles en cours de conception et d'expérimentation.

Outils technologiques

Workflows / Systèmes experts / Téléexpertise / Réseaux.

12345

(*) le chiffre mesure l'intensité de la tendance

Evolution des compétences

Une volonté de construire les nouvelles organisations avec les personnels actuels. Un enjeu : passer d'expérimentations avec des personnels choisis à une reconversion de l'ensemble du personnel. Du back office (gestion ou administration) au front office (vers des activités en contact direct avec la clientèle) : un déploiement au rythme de l'évolution des gestionnaires et des commerciaux.

Vers le gestionnaire en front office

- Communication directe avec la clientèle par téléphone ou par écrit (internet).
- Du gestionnaire au prestataire de services (polyvalence, rapidité, décision, négociation).
- Maîtrise d'outils sophistiqués (réseaux, téléphonie...).

Vers un nouveau type d'experts ?

- Révision des tâches d'expertise.
- Intégration de compétences pointues en deuxième niveau de gestion ou en assistance.
- Répartition des compétences nécessaires entre temps réel / gestion différée et interne / sous-traitance.

Vers un manager plus encadrant que technicien

- Manager (organisation, qualité) plutôt que gestionnaire ou expert.
- Relais de la stratégie de l'entreprise. Vision économique et commerciale.
- "Coach" pour gérer le changement.

Métiers en développement

Télégestionnaire

Maîtrise la relation client pour offrir des services. Rapidité pour orienter les propositions et décider. Champ d'intervention large.

Manager d'unité de gestion

Responsable de l'organisation, de la qualité et de la gestion du changement. Tâches exclusives de management.

Gestionnaire de partenariat

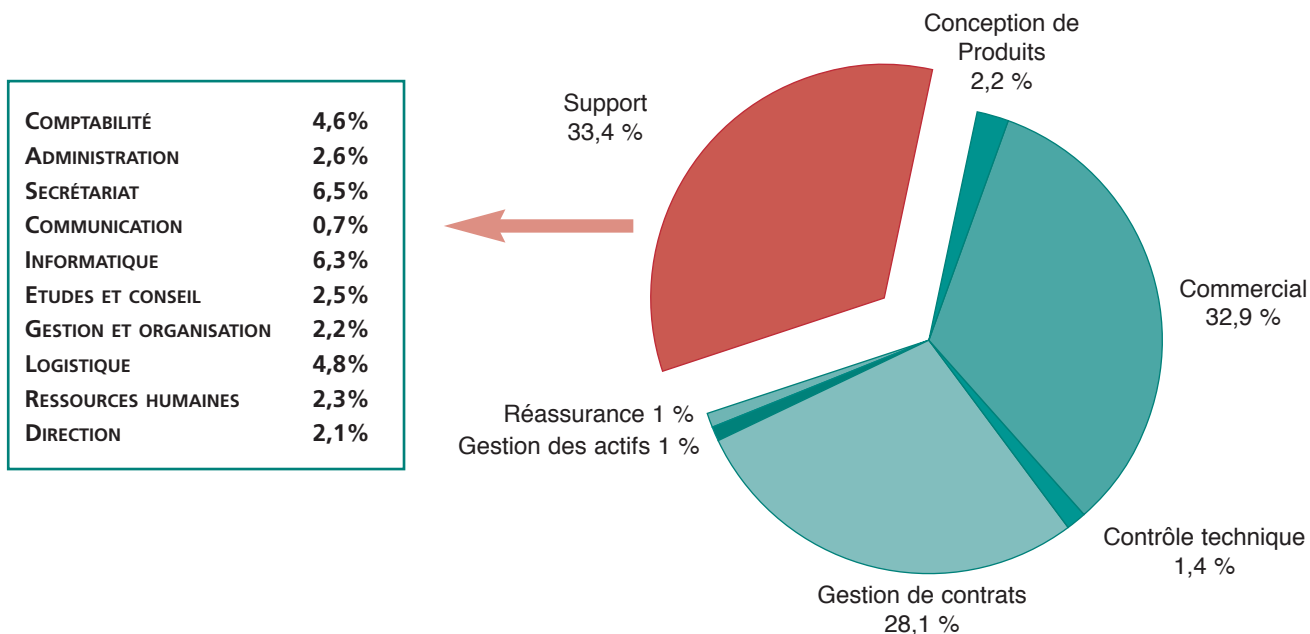
Assure les relations et le suivi qualité des prestations externes des services gérés (expertise, réparation...). Connaissance des prestations et de la gestion qualité.

AUTRES FAMILLES DE MÉTIERS

Des évolutions similaires

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

Les tendances clés décrites pour les familles de métiers "conception de produits", "commercial" et "gestion de contrats" impactent aussi les autres familles.



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. Les résultats du baromètre permettront 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

- Le télé-acteur dans l'assurance 1998
- L'inspecteur régleur 1998
- Les métiers de la santé 1998
- Les métiers de la formation 1999
- Les métiers du secrétariat assistantat 1999
- Les métiers de l'actuariat et des études statistiques 2000
- Le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises 2000
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion 2001
- Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres 2001
- Les métiers du marketing (en cours)
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications (en cours)

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

Pistes de réflexion et d'action

Les panels de professionnels ont permis d'exprimer les enjeux perçus en matière de gestion des ressources humaines pour les années à venir. La tendance forte qui émerge en 2001 est liée à l'évolution du marché du travail : **des difficultés de recrutement se poursuivent pour certains métiers, notamment les commerciaux (la moitié du volume des recrutements) et apparaissent en ce qui concerne les jeunes spécialistes (actuariat, marketing, informatique...).** Ce retournement sera d'autant plus durable que le volume de départs en retraite est croissant et qu'il affecte d'autres professions concurrentes.

Trois priorités se dégagent dans toutes les sociétés d'assurances :

ATTIRER ET GARDER LES MEILLEURES COMPÉTENCES

Améliorer l'image des métiers en développement auprès des écoles qui y préparent ou des professionnels en activité dans d'autres secteurs.

Exemple : Que les métiers du marketing direct soient tout autant associés à l'assurance qu'à la grande distribution.

Gérer de façon plus fine les besoins en compétences.

Exemples :

A/ Eviter les phénomènes de surqualification qui se traduisent à terme par des départs.

B/ Mieux connaître les compétences auxquelles préparent certains diplômés ou écoles.

Suivre et analyser les pratiques de recrutement des secteurs utilisant les mêmes compétences.

Exemple : analyser les volumes, profils, conditions et types de communication des offres de gestionnaires de réseaux informatiques pour s'en inspirer.

VALORISER LES COMPÉTENCES EXISTANTES

Identifier les compétences indispensables à moyen terme.

Exemple : la dimension relationnelle devient une composante essentielle de tous les métiers de gestion.

Prévoir les pertes de compétences liées aux départs en retraite et les anticiper.

Exemple : les compétences spécifiques assurance, acquises par expérience, vont se raréfier à partir de 2005.

Faire évoluer les cultures techniques internes.

Exemple : la généralisation du travail par projets transversaux implique le dépassement des langages, des pratiques et des visions spécifiques de certains métiers.

FAIRE ÉVOLUER LES PRATIQUES DU MANAGEMENT

Substituer une culture managériale à une culture technique.

Exemple : l'encadrement commercial se centre sur l'animation d'équipe et la transmission de la vision économique de l'entreprise.

Les expériences professionnelles dans d'autres métiers que la vente sont recherchées.

Développer le travail en réseaux, la conduite de projets, le coaching...

Exemple : le développement des compétences devient une mission essentielle de l'encadrement. Il passe par des activités de tutorat (intégration dans le métier) ou de coaching (en prescription et accompagnement du e-learning entre autres). Le contenu des plans de formation témoigne de ces évolutions.

e-learning : un outil performant amené à se développer fortement de façon intégrée aux dispositifs traditionnels de formation

Objectifs

1. Former à distance pour utiliser au mieux les variations d'activité et diffuser rapidement les évolutions de produits, etc... Une réduction de 40 % des coûts et temps de déplacement, une utilisation dans les creux d'activité.
2. Mettre en situation de travail, simuler des situations réelles (entretien client...). Permettre une meilleure rétention du contenu de la formation, supérieure au face-à-face ou en conférence.
3. Mettre à disposition sur le poste de travail des outils d'aide pour une utilisation continue et personnalisée. Une utilisation importante après la formation. Des utilisations modulables selon les besoins.
4. Mesurer l'efficacité des formations pour être plus réactif. Des outils de mesure de l'utilisation et de contrôle de la performance.

A ce jour

Des réflexions dans de nombreuses sociétés. Quelques expérimentations à grande échelle dans des réseaux commerciaux et pour les personnels des services clients. Nécessité de construire de nouveaux dispositifs de formation intégrant le e-learning à d'autres types d'actions (coaching, échanges, stages...).

Freins

Besoin d'équipements performants (postes de travail, réseaux) pour permettre des applications ludiques et interactives.

Perspective européenne

La France au cœur d'une dynamique européenne

Des rythmes d'évolution divers mais des tendances largement identiques

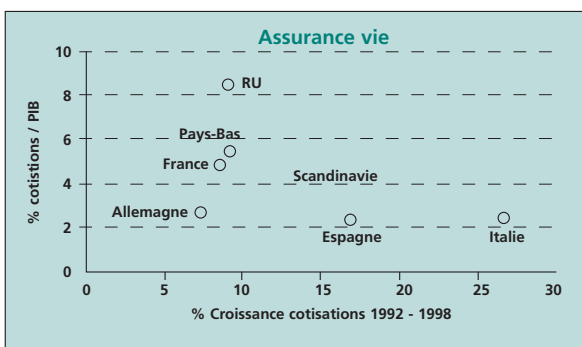
L'évolution des métiers constatée est largement partagée par les sociétés d'assurances européennes.

Les différences notées entre pays dans ce baromètre concernent la rapidité d'évolution des métiers, mais ne remettent pas en cause les tendances décrites en ce qui concerne la France.

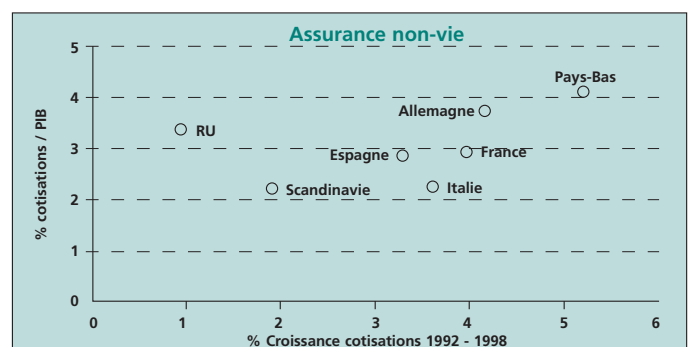
Les rythmes d'évolution différents d'un pays à l'autre s'expliquent par les spécificités de chacun en matière :

- de croissance et d'intensité concurrentielle
- de comportement client
- d'organisation des réseaux de distribution
- de contextes sociaux et réglementaires

Une croissance tirée partout par l'assurance vie



Sources : Sigma, Morgan Stanley Dean Witter



Sources : Sigma, Morgan Stanley Dean Witter

La France précurseur de l'élargissement de l'offre

Le modèle dominant en Europe reste, plus qu'en France, celui du "Producteur traditionnel", basé sur la production et la vente de produits d'assurance.

La France occupe une place originale dans l'élargissement de l'offre. Dans la plupart des pays, la diversification de l'offre par les réseaux traditionnels est faible (OPCVM, crédit) et donc l'impact sur les compétences limité.

Les expérimentations françaises en cours (approches patrimoniales, offres packagées) nécessiteront une modification plus profonde des compétences techniques, commerciales et de gestion.

Une montée en compétence du marketing attendue dans tous les pays.

Le développement des compétences marketing (marketing tech-

nologique, opérationnel, client...) est un chantier prioritaire dans les différents pays.

Les investissements technologiques et l'exploitation commerciale de scores et segmentations client restent encore partout au stade de démarrage.

Une transformation des compétences commerciales entamée dans la plupart des pays européens

Les efforts de productivité commerciale ont porté dans tous les pays sur l'équipement informatique des forces de vente.

Certains pays ont investi plus tôt dans l'équipement et les fonctionnalités des portables, intranet... et déploient aujourd'hui des versions plus sophistiquées.

Ces outils ont transformé les compétences commerciales (maîtrise d'outils) et le rôle de l'encadrement (modalités de pilotage).

Cependant, l'évolution des compétences commerciales vers la gestion de la relation client et le développement d'approches patrimoniales est partout un chantier qui reste ouvert.

De nombreuses expérimentations sont en cours depuis quelques années en matière de gestion du service clients dans les pays européens.

Les différences entre pays portent notamment sur :

- la centralisation du service client qui n'a pas la même priorité partout ;
- le caractère plus ou moins opérationnel des centres d'appels et le degré d'automatisation (télé-gestion, infrastructure, extranet, workflow) des process de gestion ;
- les réflexions en matière d'infrastructures partagées, d'externalisation de tout ou partie de la gestion qui demeurent embryonnaires

même si elles témoignent d'une volonté de rationalisation.

D'une manière générale les évolutions s'effectuent par expérimentations.

Prise en compte de la dimension européenne dans la gestion des ressources humaines.

De nombreux obstacles demeurent face à l'émergence d'offres, de modes de commercialisation et de relations clients pour réaliser le marché unique :

- harmonisation réglementaire,
- harmonisation fiscale
- barrières culturelles...

→ L'impact sur les compétences techniques, commerciales et de gestion reste limité aux marchés des grands risques.

Les sociétés internationales mettent un nouvel accent sur la réalisation de synergies entre leurs filiales européennes.

La recherche de synergies opérationnelles touche :

- la mise en commun d'infrastructures entre filiales (infrastructures internet, technologies) ;
- le transfert d'expertise et de meilleures pratiques (gestion des sinistres...) ;
- la mise en commun de moyens (gestion d'actifs, finance, réassurance, exploitation des systèmes d'information...).

Cette recherche de synergies entraîne des évolutions organisationnelles limitées à certains métiers :

- développement de structures partagées pour les métiers de la gestion d'actifs, finance, réassurance et exploitation des systèmes d'information ;
- développement des mécanismes d'échange et de capitalisation du savoir ;
- capacité accrue en coordination et conduite de projets internationaux.

The logo for Accenture, featuring a stylized greater-than sign (>) above the word "accenture" in a bold, lowercase sans-serif font.

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>

The logo for "Observatoire", with the word "Observatoire" in a white serif font inside a dark teal rectangular box.

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>