

Etude prospective  
et baromètre de  
l'évolution des métiers  
et des compétences  
de l'assurance  
à l'horizon 2005

MAI 2000



# Lettre d'introduction

Dans un contexte de mutation rapide de l'environnement, la profession de l'assurance se devait de conduire une réflexion prospective sur l'évolution des compétences humaines qui seront nécessaires à l'horizon 2005.

Cette réflexion est à ma connaissance la première du genre à faire l'objet d'une étude au niveau d'une branche professionnelle.

En partenariat avec Andersen Consulting, elle a été conduite avec des groupes de travail et grâce à une méthodologie d'approche par scénarios. Les tendances lourdes, les principaux facteurs d'incertitudes ou de ruptures susceptibles de modifier l'environnement professionnel et le rôle des assureurs dans la vie économique et sociale ont ainsi été identifiés.

L'étude prospective qui constitue la première partie de ce document présente les scénarios et expose les conséquences possibles de chacun d'eux sur l'évolution qualitative et quantitative des compétences en fonction des stratégies propres à chaque entreprise.

Mais au-delà de cette étude prospective, l'objectif est bien de doter la profession d'outils durables de veille permettant de mieux éclairer les prises de décision en matière de gestion des ressources humaines dans les entreprises.

Cet instrument nouveau, «le baromètre» présenté en deuxième partie, est destiné à faciliter une meilleure analyse des besoins en termes de compétences, de qualifications et de formation. Il sera alimenté par des données statistiques et par la collecte, auprès d'opérationnels des métiers concernés, d'informations actualisées sur les évolutions qu'ils perçoivent et anticipent dans leurs propres métiers.

Avec «le baromètre» et le rapport annuel d'exploitation de la base des données sociales (ROMA), les acteurs de la profession disposeront d'un dispositif cohérent d'information et de réflexion qui s'inscrit dans les objectifs fixés à l'Observatoire par les signataires de la Convention Collective Nationale des Sociétés d'Assurances du 27 mai 1992.

Jean-Pierre Narnio  
Président de l'Observatoire

# Etude prospective et baromètre des métiers

Etude réalisée par l'Observatoire des métiers de l'assurance  
en collaboration avec Andersen Consulting

## L'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

Créé sous l'égide de la FFSA et du GEMA, l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance a pour mission d'éclairer la profession sur tout ce qui peut contribuer à une meilleure gestion prévisionnelle des ressources humaines à partir d'enquêtes et de sa base de données sociales.

Après avoir mis en œuvre les premiers outils d'analyse approfondie que sont le ROMA et les monographies de métiers, puis effectué une étude statistique sur le renouvellement des générations, l'Observatoire a engagé une réflexion prospective sur l'évolution des organisations et des compétences humaines nécessaires à la profession à l'horizon 2005. Cette étude fait l'objet du présent document.

## Andersen Consulting dans les métiers de l'assurance en France

Andersen Consulting est aujourd'hui leader pour les activités de conseil en management et en technologies dans le domaine de l'assurance en France. Avec plus de 420 millions de chiffre d'affaire, il mobilise en moyenne 300 consultants auprès de la profession. Récemment Andersen Consulting a participé à de nombreuses missions de transformation des organisations, de fusion et d'acquisition, d'intégration de solutions technologiques et de stratégie de mise en œuvre de projets eCommerce.

Andersen Consulting est fier d'avoir pu contribuer à cette initiative de la profession particulièrement innovante et focalisée sur l'une des ressources les plus critiques des entreprises de l'assurance pour le futur, les Ressources Humaines.

## Méthodologie

La démarche de travail retenue a visé à impliquer étroitement les sociétés d'assurance, au travers d'un panel de sociétés adhérentes de la FFSA et du GEMA. Cette contribution des sociétés d'assurance s'est concrétisée par la participation de responsables stratégie et ressources humaines à des ateliers de travail destinés à dégager les facteurs principaux d'évolution de l'environnement et évaluer l'impact de ces évolutions tant sur les stratégies d'entreprise que sur les familles de métiers. Cette participation est le garant de la prise en compte des priorités et préoccupations actuelles des sociétés d'assurance. Les travaux ont été par ailleurs suivis par un comité de direction constitué de représentants du GEMA, de la FFSA et de sociétés d'assurance. Andersen Consulting et l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance remercient les représentants des entreprises qui ont activement contribué à cette étude.

## Résumé de l'étude

# Résumé de l'étude

Cette réflexion vise à éclairer les grandes tendances des métiers de l'assurance à l'horizon 2005 en fonction des évolutions contextuelles possibles. Son objectif est de fournir un outil récurrent de prospective sur les évolutions par rapport à la grille de lecture élaborée : ce sera le rôle du « baromètre de l'évolution des métiers ».

## L'assurance : un marché en pleine mutation

**L'évolution des comportements client et la diffusion des nouvelles technologies transforment la nature de la relation client et les métiers de l'assurance**

Les clients demanderont, au-delà de la couverture de risque, une solution plus globale à leurs besoins

Les clients seront réceptifs aux offres destinées à les prémunir contre les nouveaux risques

Les clients demanderont une approche commerciale plus personnalisée

La généralisation des nouvelles technologies transformera les comportements client et les situations de travail

Le distributeur d'assurance développera vraisemblablement une offre large d'assurance, de services financiers, et de services. La part de l'assurance de personnes et des services financiers devrait croître significativement.

L'innovation permettra de saisir les opportunités liées à l'émergence des nouveaux risques.

La personnalisation de l'approche client devra imprégner chaque processus de l'entreprise, de la conception de produit à la commercialisation et à la gestion du service après-vente.

L'accès au service par les canaux technologiques (Internet, plates-formes téléphoniques...) transformera le poids relatif des modes de distribution et de gestion du service après-vente. Le développement des outils de gestion et de transmission de l'information client à l'intérieur de l'entreprise transformera les métiers, les modes organisationnels et les postes de travail.

**Les mouvements concurrentiels ouvrent un large champ de stratégies possibles pour les assureurs. Le cœur du métier, donc la nature des métiers de l'assurance, pourrait évoluer fortement.**

Les assureurs doivent déterminer leur valeur ajoutée, face à un déplacement de la concurrence, tant en assurance de biens que de personnes, vers de nouveaux acteurs venus d'horizons hors assurance.

Banques, grands distributeurs, concessionnaires automobiles, grands courtiers, institutions de prévoyance, nouveaux acteurs sur Internet... gagnent une légitimité à distribuer, parfois même à concevoir, des produits d'assurance qu'ils insèrent dans une prestation de services plus globale. Ces acteurs cherchent à capter l'exclusivité de la relation client.

Les assureurs généreront-ils leur valeur ajoutée de leur capacité à concevoir et gérer des produits d'assurance, quitte à devenir des spécialistes produits (gestionnaires d'usines de production) prestataires auprès de ces nouveaux intervenants ?

Ou, au contraire, leur valeur ajoutée serait-elle induite par leur capacité à gérer la relation avec le consommateur, à assembler et distribuer les solutions complètes qu'il demande, quitte à acheter les composantes de l'offre auprès de sociétés multiples, voire à distribuer des produits concurrents à ceux qu'ils fabriquent en se positionnant comme conseiller indépendant ?

Clairement, le cœur du métier de l'assureur, demain, dépendra de la réponse apportée par les acteurs du marché à ces questions.

Une incertitude majeure: le rôle des assureurs dans l'assemblage de prestations globales : celui de fabricant de produits d'assurance ou celui de distributeur de solution globale

**La position concurrentielle des assureurs dépendra de leur capacité à innover pour accroître la matière assurable et du développement des nouveaux marchés.**

Les assureurs trouveront-ils dans la prise en charge des nouveaux risques (environnement, risque informatique, aléa thérapeutique...) et les marchés de la santé et de la préparation à la retraite de nouveaux relais de croissance sur les marchés de masse? Le rythme et le degré de désengagement de l'Etat dans la protection sociale ainsi que la capacité des assureurs à tirer parti à grande échelle des nouveaux marchés, restent des facteurs d'incertitude majeurs à ce jour. Or, l'attractivité du marché de l'assurance de personnes sera un élément déterminant des choix de positionnement des acteurs. En découleront le niveau d'intensité concurrentielle sur l'ensemble des marchés et le cœur d'activité des assureurs.

L'attractivité du marché de l'assurance liée au degré d'ouverture des nouveaux marchés

## Dans ce contexte, quatre grandes stratégies d'acteurs peuvent émerger

### Le « producteur traditionnel »

- L'assureur est un spécialiste produit. Sa valeur ajoutée est dans la conception et la gestion de produits d'assurance qu'il fait de plus en plus distribuer par des entreprises partenaires, qui gèrent la relation client. L'activité de distributeur se focalise sur les produits à plus forte valeur ajoutée, (prévoyance, gestion patrimoniale, marché des entreprises...), qui requièrent un niveau de conseil plus important.
- Le succès repose sur l'atteinte de taille critique en matière de coûts de gestion et d'expertise produit pour les acteurs à vocation généraliste, sur la capacité d'innovation pour les acteurs spécialisés, enfin sur la capacité à nouer des alliances avec les sociétés de distribution.
- Cette stratégie pourrait représenter une évolution du marché de l'assurance dans un contexte de forte croissance des nouveaux marchés – relais de la croissance pour les assureurs, et de forte expansion des sociétés hors assurance prestataires de solutions globales.

### Le « prestataire de services aux intégrateurs »

- L'assureur se focalise sur la fabrication des produits d'assurance pour le compte de sociétés de distribution qui assemblent des prestations globales pour leur clientèle. Il valorise ses actifs (usine de gestion administrative, de gestion des sinistres, gestion d'actifs, centres d'appels...) en les transformant en activités commerciales propres. La gamme de prestations offertes aux sociétés de distribution s'enrichit, en sus de

la fabrication des produits d'assurance.

- La chaîne de valeur est éclatée, avec l'émergence de spécialistes par maillon de la chaîne, qui recherchent des économies d'échelle sur ces activités.
- Cette stratégie pourrait représenter une évolution du marché de l'assurance dans un contexte de faible ouverture des nouveaux marchés (santé, retraite, nouveaux risques). La concurrence exacerbée des sociétés hors assurance prestataires de solutions globales obligerait les assureurs à trouver de nouvelles sources de croissance dans l'adjonction de prestations de services.

### L'« assureur assembleur »

- L'assureur cherche à valoriser son portefeuille client en développant sa relation clientèle. Il répond aux demandes des clients de solutions globales en adjoignant aux produits d'assurance une gamme de services, financiers et autres. Ces services visent à faciliter la vente d'assurance, en positionnant l'assureur à l'initialisation du besoin d'assurance, ou en enrichissant le service après-vente et le conseil.
- La réussite repose sur la capacité à nouer des partenariats pour la constitution des offres, à intégrer les compétences marketing d'analyse des besoins client et de packaging produits, enfin à apporter un service de conseil par la distribution.
- Cette stratégie pourrait représenter une évolution du marché de l'assurance dans un contexte où les assureurs font preuve de forte réactivité organisationnelle face à l'émergence des nouveaux acteurs hors assurance, et savent capitaliser

sur leur savoir-faire en matière de gestion financière (assurance de personnes) et d'assistance (assurance de biens). Ils se légitiment sur une gamme de prestations larges et bénéficient pleinement de la croissance des nouveaux marchés.

### Le « distributeur diversifié »

- L'assureur valorise ses compétences de distributeur et de gestionnaire de la relation client. La palette de services s'enrichit: gamme large de produits de placement et financement, parfois concurrents, pour positionner l'assureur comme conseiller indépendant, services bancaires, services d'achat et de réparation des biens assurés complémentaires à l'assurance... Les assureurs investissent dans de nouveaux modèles de distribution, physiques (supermarchés des services ou de la finance) ou virtuels (portails...). Ces nouvelles activités, devenues centres de profit, voient leur poids relatif croître fortement à mesure que la diversification devient un choix stratégique.
- La réussite repose sur la capacité de gestion des enseignes et des fournisseurs.
- Cette stratégie pourrait représenter une évolution du marché de l'assurance dans un contexte où les assureurs font preuve de forte réactivité organisationnelle face à l'émergence des nouveaux acteurs hors assurance. La faible croissance du marché de l'assurance, liée à la non-ouverture des nouveaux marchés, pousserait les assureurs vers la diversification et la recherche de nouveaux modèles économiques. ■

# Organisations et qualifications : des évolutions majeures

Dans chacun des scénarios, la nature des métiers de l'assurance, des qualifications requises, des effectifs induits, sera amenée à évoluer fortement.

## Des évolutions communes à tous les métiers

### La hausse de l'expertise et des qualifications requises

L'extension de la gamme de produits conçue, distribuée et gérée, et

l'accroissement de la sophistication des outils technologiques entraînent :

- une tendance vers une polyvalence accrue, notamment des commerciaux et gestionnaires ;
- une recherche de profils spécialisés (informatique, conception...) qui aurait pour effet de provoquer une hausse des niveaux de qualifications moyens.

### Le décloisonnement organisationnel

- L'émergence de nouveaux métiers se fait aux confins de différentes fonctions : ainsi les frontières entre les fonctions marketing et commerciales tendent à s'estomper ; l'organisation en plates-formes téléphoniques nécessite des compétences de gestion du service après-vente et commerciales.
- Les modes d'organisation du travail seront plus souvent en équipes projets pluridisciplinaires.
- Les fonctions de support sont plus décentralisées auprès des équipes opérationnelles (gestion de base de données, formation, recrutement...).

### La diversification des profils

- Les profils des concepteurs devraient se diversifier, avec l'élargissement de la palette de services ou le besoin d'intégrer les compétences en marketing grand public, développées dans la grande distribution ou dans la banque.
- Le profil des gestionnaires de contrats devra prendre en compte les besoins accrus en polyvalence et gestion de la relation client.
- La gestion des ressources humaines, évoluant vers un rôle de conseil aux opérationnels, pourrait intégrer des profils opérationnels.
- La mobilité interne et externe, du fait des mutations de l'environnement, va augmenter.

## Une évolution majeure de la nature des métiers

Famille de métier	
Conception et adaptation de produits	La révolution du marketing grand public : <ul style="list-style-type: none"><li>• une transformation radicale du métier dans les scénarios où l'assureur assemble une prestation globale et diversifie sa distribution, avec l'émergence de nouveaux métiers et une augmentation importante des effectifs marketing ;</li><li>• un renforcement de l'expertise spécialisée dans les scénarios où l'assureur est un spécialiste produit pour les sociétés de distribution, mais avec une intégration forte dans les équipes marketing de ces sociétés.</li></ul>
Commerciaux	Un pilotage renforcé pour un nouveau professionnalisme : <ul style="list-style-type: none"><li>• une focalisation sur la vente et la relation client ;</li><li>• la normalisation des méthodes commerciales ;</li><li>• une gestion de la valeur ajoutée de chaque canal au sein d'une distribution multi-canaux ;</li><li>• des transformations du modèle économique des réseaux salariés.</li></ul> Un appel de personnel vers les nouveaux acteurs hors assurance dans les scénarios où l'assureur distribue de plus en plus ses produits par ces nouveaux acteurs.
Animation commerciale	Du contrôle de la performance à l'accompagnement de la performance. La gestion d'une transformation en profondeur des réseaux.

## Une évolution majeure de la nature des métiers (suite)

Famille de métier	
Gestion des contrats	<p>De la gestion administrative à la gestion du service client :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de nouvelles opportunités autour du développement de nouvelles prestations (nouveaux produits gérés, rôle accru en support commercial) ;</li> <li>• des refontes organisationnelles pour permettre une normalisation forte du service et une responsabilisation des équipes sur le service client ;</li> <li>• une évolution vers une culture de service client.</li> </ul>
Informatique et télécommunication	<p>De la gestion de chantiers informatiques à la gestion de projets de transformation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une responsabilisation sur le niveau de fonctionnalité délivré et la valeur économique ;</li> <li>• la gestion de la transformation des processus et des ressources humaines intégrée au développement des nouveaux systèmes ;</li> <li>• le décloisonnement des équipes de support par branche en spécialistes transversaux (CRM...).</li> </ul>
Ressources humaines	<p>D'une gestion traditionnelle des effectifs, des relations sociales et du contrôle de la masse salariale à une assistance aux directions opérationnelles pour la gestion du redéploiement des effectifs (intégration des nouveaux profils, modification des organisations, développement de la culture de service, augmentation des compétences).</p> <p>Une externalisation accrue auprès des responsables opérationnels et de sociétés externes de certaines fonctions: action de formation, gestion administrative.</p>

Les entreprises devraient avoir à gérer une évolution de leurs effectifs de grande ampleur – vers le marketing, le service client, le conseil. De nouveaux métiers vont émerger, de nouveaux modes organisationnels vont devoir être testés. Autant de changements ouvrant des opportunités d'évolution attractives pour les personnels – diversification des tâches, responsabilisation accrue sur la qualité du service délivré, mais générant également des besoins d'adaptation...

Les évolutions tant qualitatives que quantitatives nécessiteront de dégager des budgets de formation importants, et de prendre en compte la rotation naturelle des effectifs et le vieillissement des populations pour permettre à la fois d'acquérir les nouvelles compétences et comportements sans perdre les savoir-faire indispensables. Clairement, les enjeux majeurs touchent les deux familles de métiers les plus importantes en matière d'effectifs: les commerciaux et

les gestionnaires de contrats. La forte rotation des personnels commerciaux et la pyramide des âges favorable devraient permettre, avec une anticipation suffisante, d'obtenir les évolutions qualitatives et quantitatives souhaitées. La reconversion des personnels de gestion de contrats devra être gérée dans le temps pour une population très expérimentée dans sa fonction, et dont les deux tiers ont une formation inférieure ou égale au bac.

## Une rapidité et une intensité d'évolution qui sont fonction du positionnement stratégique de chaque assureur

Les choix faits par les acteurs du marché en matière de positionnement stratégique impacteront la rapidité et l'intensité des évolutions à mettre en œuvre. Les scénarios où l'assureur se focalise sur la relation client, voient les évolutions qualitatives les plus importantes pour les concepteurs de produits et les commerciaux. Les

scénarios où l'assureur se focalise sur la production, impliquent de gérer une évolution quantitative des effectifs commerciaux, avec un déplacement d'une partie d'entre eux vers les acteurs hors assurance. Certes, les enjeux auxquels doivent faire face les assureurs sont importants. Mais ils disposent de

la maîtrise de leur destin: à eux de décider quel sera leur rôle dans la chaîne de valeur de l'assurance, de faire preuve de flexibilité organisationnelle pour expérimenter de nouvelles voies, de trouver les nouvelles perspectives de croissance et de valoriser les compétences de leurs collaborateurs. ■

Etude prospective des métiers  
et des compétences de  
l'assurance à l'horizon 2005

# Table des matières

Une réflexion prospective pour éclairer les facteurs d'évolution des métiers	3
<b>Une évolution des métiers de l'assurance reflétant les facteurs clés d'évolution du marché</b>	<b>4</b>
Une accélération des tendances observées en matière de comportement client et de diffusion des nouvelles technologies	4
Un large champ possible de positionnement des assureurs	6
<b>Quatre scénarios possibles de l'évolution du marché de l'assurance à 2005</b>	<b>7</b>
Le scénario du «producteur traditionnel »	9
Le scénario du «prestataire de services aux intégrateurs »	10
Le scénario de «l'assureur assembleur »	11
Le scénario du «distributeur diversifié »	12
<b>Les familles de métiers vont être l'objet de changements forts</b>	<b>13</b>
L'intégration accrue des méthodes de marketing grand public par la famille «Conception et adaptation de produits »	14
Une augmentation forte du professionnalisme des commerciaux	16
Les familles de gestion des contrats tournées vers le service client	22
Les services informatiques au cœur de l'évolution des métiers	26
Les ressources humaines et la gestion du changement	29
Autres familles de métiers	31
<b>Un baromètre annuel de suivi des évolutions</b>	<b>32</b>

# Une réflexion prospective pour éclairer les facteurs d'évolution des métiers

Le besoin d'une réflexion prospective sur l'évolution des métiers de l'assurance est né d'un constat : celui de l'accélération des mouvements de l'environnement.

Des bouleversements importants ont d'ores et déjà eu lieu: la percée des mutuelles sans intermédiaires puis celle des bancassureurs; la croissance de l'assurance de personnes par rapport à l'assurance dommages; les consolidations d'entreprises. Cependant, dans un contexte globalement porteur, les méthodes de travail, les modèles organisationnels ont évolué sans être remis fondamentalement en question.

Qu'en sera-t-il de la décennie à venir, alors que la pression concurrentielle est plus que jamais exacerbée, les perspectives de croissance plus incertaines? Les statistiques sur l'emploi et les qualifications (ROMA) compilées depuis trois ans par l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, semblent dessiner des évolutions importantes : augmentation des effectifs de conception et développement de produits, baisse des effectifs commerciaux traditionnels, vieillissement des populations de gestionnaires de contrats...

S'agit-il d'évolutions conjoncturelles ou de tendances pérennes ?

L'objet d'une réflexion prospective est d'identifier les principaux facteurs qui affecteront la stratégie des assureurs, et les métiers de l'assurance pour accompagner les changements potentiels et les anticiper.

Au-delà des conclusions ponctuelles, la démarche vise à mettre en place des outils de suivi des évolutions dégagées. Une publication annuelle permettra d'analyser l'évolution des caractéristiques des grandes familles de métiers par rapport aux évolutions de marché.

Andersen Consulting a été associé à cette démarche. Il amène son expérience en matière de conseil en stratégie, technologie, transformation auprès de nombreux assureurs en France et à l'étranger, ainsi qu'une méthodologie éprouvée de réflexion prospective par scénario. ■

# Une évolution des métiers de l'assurance reflétant les facteurs clés d'évolution du marché

## Une accélération des tendances observées en matière de comportement client et de diffusion des nouvelles technologies

L'évolution des métiers de l'assurance à l'horizon 2005 reflétera les tendances exogènes observées.

### 1 - Les clients demanderont une prise en charge plus globale de leurs besoins

Face à la multiplicité de l'offre et au manque de temps, de nombreux clients chercheront à simplifier leur gestion. Ils confieront une part accrue de leurs dépenses et investissements à quelques fournisseurs de confiance. Ils seront de plus en plus réceptifs aux prestations globales, au sein desquelles l'assurance est vendue en inclusion. L'assistance fait déjà partie intégrante des contrats d'assurance ; demain, d'autres services intégrés verront le jour.

Exemple : l'assurance est proposée par les constructeurs automobiles avec assistance et entretien (Renault 1,2,3).

Les comportements d'épargne et de consommation seront plus imprévisibles. Les plus de 60 ans seront-ils moins épargnants que par le passé ? Quels supports seront favorisés fiscalement ? Les assureurs chercheront à se prémunir contre ces fluctuations en élargissant leur palette

de services, notamment financiers. Exemple: vente d'OPCVM, de crédit adossé par les assureurs.

### 2 - Les clients demanderont une approche commerciale plus personnalisée

Les propositions commerciales des assureurs seront de plus en plus segmentées, en réponse à la fragmentation des comportements clients. On assistera à l'essor d'approches marketing visant à connaître plus précisément les comportements clients. En découleront des propositions ciblées, par type de clientèle, ou permettant au client de constituer presque « à la carte » l'offre la plus adaptée à ses besoins.

Exemple: les conventions bancaires regroupent des prestations de natures diverses ciblées par segment homogène de clientèle. Internet permet aux clients d'assembler eux-mêmes les différentes composantes du service acheté. Le client s'auto-segmente...

### 3 - La généralisation des nouvelles technologies sera forte

Les nouvelles technologies transformeront les comportements client, ceux-ci exigeant de plus en plus un accès multiple au service, avec des plages horaires étendues. Les assureurs devront développer les canaux technologiques (plates-formes téléphoniques, Internet, télévision interactive, téléphone mobile...), particulièrement pour faciliter la gestion du service après-vente et l'échange d'information avec leurs clients. Nombre de transactions conclues en entretien de vente seront initialisées via des plates-formes téléphoniques ou Internet. Exemple : en 2005, la vente d'assurance sur Internet pourrait représenter 8 % des ventes aux Etats-Unis contre 1 % aujourd'hui.

La diffusion des nouvelles technologies va s'accélérer et transformer les situations de travail : outils de gestion de la relation client, couplage téléphonie informatique,

échange électronique de données entre les intervenants impliqués internes ou externes (fournisseurs, clients), entre fonctions centrales et commerciaux terrain.

#### 4 - La demande pour une couverture accrue des risques s'accroîtra

Le consommateur exigera un fort niveau de sécurité dans tous les

aspects de la vie courante. La prise de conscience des nouveaux risques s'accroîtra (risques de pollution, risques engendrés par les nouveaux systèmes d'information, risques de responsabilité civile – dérive anglo-saxonne...), créant des opportunités de nouveaux services pour les assureurs

Exemple: développement de l'offre de couverture des aléas thérapeutiques. ■

Les assureurs devront répondre à l'évolution des comportements client et la diffusion des nouvelles technologies

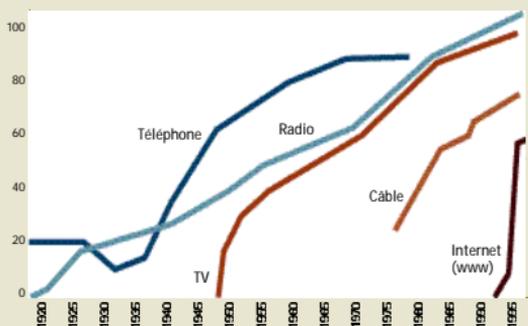
L'incertitude concerne la rapidité de réponse des assureurs et le degré de sophistication dans les réponses apportées

### Pourquoi l'horizon 2005 ?

L'horizon retenu pour la réflexion prospective répond à un double impératif :

- refléter les choix en matière de stratégie et de gestion des ressources humaines que les directions générales et directions des ressources humaines doivent faire aujourd'hui,
- avoir une démarche suffisamment à long terme pour prendre en compte les grandes mutations possibles du secteur: cinq ans, c'est le temps pendant lequel...
  - Internet a touché près de 60 millions d'utilisateurs (ci-dessous) ;
  - les «bancassureurs» ont gagné 20 points de part de marché en vie (de 40% en 1991 à 61% en 1997) ;
  - le pourcentage de la population bénéficiant d'une couverture santé complémentaire a gagné 10 points (de 69% en 1980 à 79% en 1988)...

### Développement comparé des technologies



Source : Morgan Stanley, The Internet Advertising Report

# Un large champ possible de positionnement des assureurs

L'évolution des métiers de l'assurance dépend également des décisions stratégiques des assureurs en matière de positionnement. L'évolution du secteur reste soumise à de fortes incertitudes en matière concurrentielle.

Le secteur est sujet à des incertitudes, dont deux ressortent particulièrement :

- le positionnement des assureurs dans l'intégration inéluctable du marché
- la croissance du marché.

## 1 - Les assureurs seront-ils intégrateurs de prestations globales ou leurs produits-services seront-ils intégrés dans la prestation vendue par d'autres ?

De nombreux acteurs chercheront à vendre des produits d'assurance au sein d'une prestation globale : assureurs, constructeurs automobiles, voyagistes, banques, courtiers, portails électroniques, institutions de prévoyance, gestionnaires de fichiers clients... En outre, quelques acteurs européens émergeront avec des offres financières globales sur le marché des particuliers. Ces sociétés chercheront à harmoniser leur offre, leur politique tarifaire et leur approche clientèle entre pays, en utilisant une marque connue, voire un canal de distribution commun (Internet). Ces sociétés exploitent leur relation client – parfois en amont du besoin d'assurance –, leur capacité de distribution à coût marginal, leur image de marque. L'élargissement de leur offre à l'assurance s'inscrit dans une logique de fidélisation clientèle ou de valorisation de leur portefeuille client.

La plupart de ces acteurs ne cherchent pas à fabriquer l'ensemble des composantes de cette offre, mais se focaliseront sur les compétences de distribution en assemblant les services de différents fournisseurs.

Le rôle que prendront les assureurs face à la recomposition du marché, dépendra de leur choix stratégique,

de leur flexibilité organisationnelle, de leur capacité à construire une légitimité client sur des marchés autres que ceux de l'assurance.

## 2 - Quelle sera l'attractivité du marché de l'assurance ?

Le potentiel de croissance du marché déterminera l'intensité concurrentielle du secteur, le degré de pénétration d'acteurs hors assurance, et donc l'ampleur des transformations requises. Le principal facteur d'incertitude réside dans le rythme et le degré de substitution de solutions assurantielles de marché à des solutions de type public. Ces politiques, tant fiscales que réglementaires, pourraient être influencées par l'harmonisation européenne. ■

# Quatre scénarios possibles de l'évolution du marché de l'assurance à 2005

Face à de telles incertitudes, l'évolution du marché à 2005 ne peut être une simple prolongation des tendances passées. Une démarche par scénario permet de refléter l'importance des mutations attendues, chaque scénario résultant du croisement des incertitudes majeures retenues.

## 1 - Les scénarios : une description du champ des possibles, non des stratégies individuelles d'entreprise

- 1) Le but est de construire des scénarios alternatifs reflétant les incertitudes majeures susceptibles d'influencer l'évolution du marché de l'assurance. Ces scénarios sont plausibles bien qu'extrêmes, car ils n'ont pas l'ambition de décrire le futur à coup sûr mais de couvrir le champ des possibles: ils constituent un cadre de réflexion en poussant chaque logique au maximum.
- 2) Les logiques de marché décrites dans chaque scénario ne sont pas nécessairement la description des stratégies de tous les assureurs.
- 3) Une entreprise peut développer différentes stratégies, par exemple par marché, relevant de différents scénarios de marché.
- 4) Il n'y a pas de « bon » ni de « mauvais » scénario, mais des stratégies gagnantes différentes dans chacun des scénarios.
- 5) Les scénarios ne sont en aucun cas assortis de probabilités.
- 6) L'impact sur l'emploi est à apprécier dans le contexte propre à chaque entreprise.

## 2 - Deux axes majeurs d'incertitudes

### Le rôle des assureurs dans l'intégration de prestations globales de services

tendance clé: demande client de solution globale

à leurs besoins

**Extrême Ouest** : les assureurs ne sont pas les moteurs de l'intégration. Ils préfèrent se positionner comme fournisseurs des entreprises qui détiennent un accès client et souhaitent élargir leur offre. Les assureurs se focalisent sur la production, la gestion et la vente aux sociétés de distribution «intégrateurs».

Ce positionnement est lié :

- à l'intensité concurrentielle sur le marché de l'assurance et les marchés amont,
- à la réactivité organisationnelle insuffisante des assureurs,
- aux choix de valorisation des compétences internes par les assureurs.

O ← → E

Rôle des assureurs dans l'intégration de prestations globales de service

**Extrême Est** : les assureurs exploitent l'accès client et sont les moteurs de l'intégration: ils associent à leur offre des services annexes, soit par des partenariats soit par des acquisitions. L'assemblage et la distribution deviennent leur cœur de métier. Les assureurs ont capturé l'accès client.

Ce positionnement est en partie dû au fait que, en plus des facteurs analysés dans l'autre extrême :

- les assureurs ont une crédibilité d'assembleur.

### La dimension du marché

**Extrême Nord** : Un fort potentiel de croissance du marché de l'assurance lié à l'ouverture des nouveaux marchés.

L'Etat se désengage progressivement de la vie économique et sociale. Par exemple :

- gestion par le secteur privé d'une partie de la protection sociale: retraite, santé, chômage...
- fonds de pension gérés par les assureurs,
- baisse des prélèvements obligatoires,

- nouveaux risques non pris en charge par le secteur public,
- relâchement de la protection publique du consommateur,
- libre concurrence et convergence réglementaire en Europe,
- visibilité à long terme des investissements grâce à la stabilité de la fiscalité,
- développement de la prise de conscience des nouveaux risques (dépendance, aléa thérapeutique, pollution,...) non pris en charge par l'Etat.

N  
S

Dimension du marché des assureurs

**Extrême Sud** : Un faible potentiel de croissance du marché de l'assurance lié à la non ouverture des nouveaux marchés .

Le rôle de l'Etat est renforcé, avec une primauté de la loi sur le contrat. Par exemple :

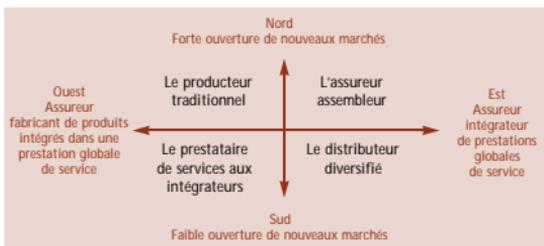
- la protection sociale est élargie à tous les risques des personnes démunies et aux risques de chômage,
- des fonds publics apparaissent pour indemniser les victimes de

- catastrophes naturelles, de pollution... et autres nouveaux risques,
- la protection du consommateur est renforcée par la loi,
- les systèmes publics des systèmes de santé et de retraite sont réformés mais les assureurs n'en tirent qu'un bénéfice partiel : des fonds de pension émergent, mais leur gestion n'est pas confiée à des assureurs.

Le croisement de ces deux axes d'incertitude permet de dégager quatre scénarios de l'assurance.

Les scénarios d'est et d'ouest marquent des évolutions fortement différenciées des compétences requises, et donc des familles de métiers.

L'axe nord-sud joue un rôle d'accélérateur des évolutions. La croissance étant moindre dans les scénarios « sud », les évolutions observées sont précipitées ou amplifiées. ■



## Le scénario du « producteur traditionnel »

Ce scénario est au croisement d'une attractivité forte du marché et de l'apparition d'intégrateurs hors assurance.



### Les assureurs séparent de plus en plus une logique de producteur et une logique de distributeur-conseil

Le marché révèle un potentiel de croissance très fort pour les assureurs : la réforme des retraites et de la santé leur donne un rôle important à jouer, et de nouveaux risques sont pris en charge par les assureurs (dépendance, aléa thérapeutique...). Ces domaines requièrent de nouvelles expertises en matière de conception et de distribution : technicité, capacité à délivrer un conseil clientèle personnalisé... La vente des produits d'assurance standardisés est, quant à elle, de plus en plus réalisée par des intégrateurs.

Les assureurs saisissent ces nouvelles opportunités et redéploient leurs commerciaux en face à face avec les clients concluant l'acte de vente vers les produits où leur valeur ajoutée d'expertise est valorisée: entreprises, conseil financier, retraite et prévoyance... Ils cherchent à « réinventer l'assurance » par le déploiement de solutions sur mesure, l'innovation produits...

A mesure que l'activité croît sur les produits à forte valeur ajoutée, les assureurs se positionnent de plus en

plus comme producteurs sur les produits de masse. Ils développent des solutions dédiées pour les intégrateurs, qui deviennent un segment de clientèle important.

La concurrence sur les produits standardisés porte sur le prix et la capacité d'innovation. La taille ou la spécialisation deviennent critiques pour l'accès aux compétences spécialisées.

- Impact sur le marché des particuliers. La position des assureurs sur l'assurance dommages aux particuliers (auto, MRH) s'érode, les coûts de distribution restant supérieurs à ceux des intégrateurs. Des partenariats de distribution avec les intégrateurs se multiplient. Pour certains assureurs, il s'agit d'une démarche proactive, issue d'une analyse de la valeur ajoutée de l'assureur sur ce segment. Pour d'autres, c'est plutôt une solution de repli devant l'extraordinaire montée du canal de distribution des intégrateurs, qui capitalisent sur leur accès client en amont du besoin d'assurance (financement, achat des biens...). La marque de l'assureur apparaît si celle-ci a une forte image de qualité/sécurité/ service client. La part relative des canaux traditionnels sur ces produits baisse.

### Hors du domaine de l'assurance, Intel prouve qu'une stratégie de producteur sans accès client peut être gagnante

Intel est le leader de la production de processeurs pour micro-ordinateurs. Il gère la pression sur les prix et la mise en concurrence grâce à :

- des investissements importants en R & D de façon à maintenir une avance technique importante ;
- un renouvellement rapide des gammes.
- une politique d'image qui a permis à Intel d'imposer sa marque comme une marque de confiance auprès du consommateur, alors même que ce dernier n'est pas l'acheteur.

- La part de l'assurance de personnes dans le chiffre d'affaires des réseaux physiques croît fortement. Les assureurs capitalisent sur leur image de sécurité, d'accompagnement dans le long terme pour capter des parts du marché des fonds de pension. L'innovation par l'approche prévoyance les différencie de la concurrence bancaire.

- Impact sur le marché entreprises : le grand courtage, qui assume une part de plus en plus importante de la relation client sur les grosses PME (prévention, gestion du service après-vente...), s'organise pour déployer les mêmes recettes sur le marché des petites et moyennes

entreprises. Les banques sont de plus en plus agressives sur ce marché (gestion institutionnelle, collective...). Des partenariats sont noués avec les grands courtiers, les institutions de prévoyance ou les banques. Les distributeurs assurance sont de plus en plus spécialisés. ■

## Le scénario du « prestataire de services aux intégrateurs »

Ce scénario part du même principe que celui du « producteur traditionnel » : l'arrivée d'acteurs hors assurance « intégrateurs » de prestations globales. La croissance n'est pas relayée par les nouveaux marchés. La concurrence est exacerbée.



### La concurrence pour être prestataire de services aux intégrateurs crée des spécialisations sur certains aspects de la chaîne de valeur

L'Etat reste un acteur majeur de la protection sociale. Sur les marchés de l'assurance de personnes, les intégrateurs (institutionnels ou paritaires) ont besoin de services de gestion d'actifs, de réassurance et de services administratifs.

Même si le marché est moins attractif pour de nouveaux entrants, les intégrateurs sont nombreux. La concurrence entre assureurs pour ce marché devient très forte et les concentrations sont nombreuses. Les assureurs poursuivent la même stratégie de focalisation sur la production que dans le scénario du « producteur traditionnel ». Une réflexion sur la valorisation de leurs

actifs les amène à développer des services de gestion administrative, gestion d'actifs, gestion technique, gestion de sinistres, centres d'appels comme lignes d'activités propres. Les réseaux de distribution peuvent également être mis à disposition d'intégrateurs. Ces services sont vendus en complément de la production d'assurance pour différencier la prestation vis-à-vis des intégrateurs, ou pour leur rentabilité propre.

On assiste à un éclatement de la chaîne de valeur de l'assurance, avec l'émergence d'acteurs spécialisés sur certaines activités (fabrication de produits, gestion de sinistres, portage du risque/réassurance). Le cœur de métier se déplace vers la gestion d'actifs ou la gestion administrative. Des alliances, regroupements, parfois avec des sociétés hors assurance, reconfigurent le marché. ■

### Aux Etats-Unis Liberty Insurance Services est un exemple de prestataire de services

Liberty Insurance Services Corp. est une filiale de The Liberty Corp... Début octobre 1999, Liberty Insurance Services a signé un accord de cinq ans renouvelable avec Guardian Life Insurance Company of America, pour prendre en charge les services administratifs de ce dernier. Ces services comprennent

la gestion de contrats, les plates-formes téléphoniques et le support informatique.

Liberty Insurance gère déjà 4,5 millions de contrats chez divers assureurs aux Etats-Unis en tant que Third Party Administrator en vie et santé.

## Le scénario de l'« assureur assembleur »

Ce scénario est au croisement d'une croissance du secteur potentiellement importante et du positionnement des assureurs comme intégrateurs du secteur.

### Les assureurs focalisent leurs efforts sur le service client et la distribution

Les clients attendent d'un produit qu'il s'apparente à une prestation prenant en charge tous les soucis liés à un besoin, et que l'offre proposée soit fortement personnalisée. Les assureurs prennent l'initiative de répondre à ces besoins.

- La croissance du marché de l'assurance leur a donné les moyens d'investir dans les outils de support de la relation client.
- L'analyse de leur chaîne de valeur, en particulier sur le marché dommages de particuliers, de plus en plus banalisé, ou sur les nouveaux secteurs de l'assurance santé, montre que leur valeur ajoutée se situe moins dans la production, davantage dans la gestion de la relation client, la gestion des réseaux de partenariats qu'ils ont commencé à constituer, et dans la distribution.
- L'image de sécurité et de confiance qu'ont su bâtir les grands assureurs, notamment ceux qui participent aux programmes de cogestion du système social (vie et retraites), leur confère la crédibilité nécessaire pour prendre en charge de nombreux univers de besoins.
- Les autres intégrateurs potentiels, comme par exemple, les concessionnaires automobiles, la grande distribution, ont connu sur leur propre marché une croissance qui les a dissuadés d'investir agressivement sur des marchés annexes avant de sécuriser le leur. Les assureurs associent à leur offre initiale toute une gamme de services.

Ils capitalisent sur leur accès client et « assemblent », soit en sous-traitant les composantes de leur offre à des prestataires externes, soit en internalisant de nouvelles compétences, des offres larges liées à un univers de besoins, tant en assurance de personnes qu'en assurance de biens. Selon les assureurs et selon les marchés, l'adjonction de services sera plus ou moins poussée, et pourrait inclure :

- un élargissement des services d'assistance et une segmentation de ces prestations par segment de clientèle;
- le développement des prestations en nature (réparation auto, réparations logement, gestion au premier franc, service obsèques...) nécessitant la maîtrise et la gestion d'un réseau (médical, de garages agréés, etc.);
- des prestations de conseil éventuellement facturées en tant que telles (prévention, « risk management », conseil patrimonial);
- l'intégration large de services financiers. De nombreux assureurs proposent déjà du crédit adossé. Les assureurs élargiront leur gamme de crédits et placements, pouvant aller, pour certains, jusqu'à la proposition



de moyens de paiement/teneur de compte courant. Ces stratégies d'« assurbanquiers » s'inscrivent cependant dans une logique de défense du cœur de métier qui reste l'assurance;

- des services hors assurance, dans une logique de solution « clé en main » intégrant l'ensemble des prestations liées à un besoin. Ainsi une offre de mobilité pourrait allier l'achat d'une voiture, son financement, sa maintenance et son assurance. Ces diversifications ont un but : mieux vendre l'assurance et différencier la qualité de service.

Les services sont de plus en plus segmentés par type de clientèle. La palette de modes d'accès au client est large, le choix entre les canaux est laissé à l'appréciation du client. ■

### Hors du domaine de l'assurance, American Express est un exemple d'assembleur

American Express n'est pas seulement un géant du service financier. Il est aussi, dans une optique de service, devenu la plus grande agence de voyages du monde (avec Japan Travel). American Express publie également des revues (Food & Wine, Travel & Leisure) et fournit un service de conseil financier. American Express intègre des services dans son service financier (programme de fidélité, remplacement de la carte, etc...). La compagnie est divisée en trois secteurs: voyage, conseil financier, banque.

## Le scénario du « distributeur diversifié »

Ce scénario part du même principe que celui de l'« assureur assembleur » : le positionnement des assureurs comme intégrateurs de prestataires larges. La diversification des métiers est poussée à l'extrême dans un contexte de faible croissance.

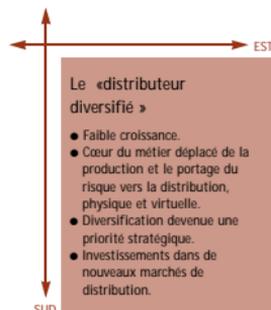
### Les assureurs s'éloignent de leur cœur de métier de l'assurance

Le marché de l'assurance n'est pas dynamique. Dans ces conditions, s'il est vrai qu'aucun nouvel entrant d'envergure ne semble disposé à investir dans le secteur, la concurrence entre les assureurs traditionnels devient très forte: c'est une lutte pour les parts de marché.

Les assureurs ont d'abord adjoint à leur gamme des services annexes, comme dans le scénario de l'« assureur assembleur ». Ils ont investi massivement dans la connaissance du client et le marketing, ainsi que dans les capacités de distribution. Petit à petit, les services qui, au départ, n'avaient été adjoint que pour « mieux vendre l'assurance » se révèlent être des activités plus rémunératrices que l'assurance. Les investissements se focalisent sur ces diversifications et leur part relative dans la valeur de l'entreprise croît fortement. Les actifs clés se déplacent de la maîtrise de la production aux capacités de distribution, à la qualité de la marque.

Ces activités sont diverses, en fonction des stratégies individuelles des assureurs. Pour certains, c'est une diversification dans les métiers de la santé (achat de cliniques, de centres de cure, etc.). D'autres s'intègrent dans l'immobilier, d'autres privilégient le transport (vente de voiture leasing, achat de réseaux de

garagistes). La diversification dans les services financiers est plus forte que dans le cas de l'« assureur assembleur ». Les services financiers sont moins considérés comme une composante d'une prestation globale, que plus comme un centre de profit. Quelques « assurbanquiers » émergent de la fusion entre un assureur et une banque. Dans la plupart des cas, la diversification rapide des activités a impliqué des opérations de croissance externe. Les assureurs investissent dans de nouveaux modèles de distribution « portails » Internet, supermarché de la finance ou des services... Certains assureurs n'hésitent pas à organiser leur propre concurrence pour se positionner comme conseillers indépendants. ■



### Hors du domaine de l'assurance, Danone est l'exemple d'une société ayant radicalement changé son cœur de métier

En 1966, BSN naît de la fusion de deux entreprises verrières, la Verrerie Souchon-Neuvel et les Glaces de Bousois. Le chiffre d'affaires de BSN atteint un milliard de francs.

En 1969, BSN prend un tournant stratégique: l'entreprise est consciente que le verre va perdre le monopole de l'emballage alimentaire. Or, une reconversion dans la pétrochimie, l'exploitation forestière ou la sidérurgie est difficile, bien qu'elle permettrait de produire les nouveaux emballages en plastique, carton ou métal. BSN décide de jouer la carte de la complémentarité entre contenu et contenant et prend le contrôle d'Evian, de Kronenbourg et de la Société européenne de brasseries, en 1970.

Trente ans plus tard, en 1997, BSN, devenu le Groupe Danone, annonce son orientation stratégique sur trois secteurs prioritaires: les produits laitiers frais, les biscuits et les boissons. Ces activités représentent 85% des ventes du Groupe.

# Les familles de métiers vont être l'objet de changements forts

Quels que soient les scénarios, de telles évolutions auront des répercussions importantes sur les situations de travail, les compétences et les profils du personnel.

- De nouveaux métiers vont apparaître, autour du service client et de la gestion de la relation client.
- La mise à disposition de nouveaux outils technologiques transformera les situations de travail de la plupart des professions, du gestionnaire au commercial, jusqu'au concepteur de produits.
- L'augmentation de la qualité de service exigée par les clients nécessitera de repenser l'organisation du travail (collaboration entre équipes, optimisation des processus, degré de polyvalence et de spécialisation, niveau de délégation).
- Enfin, c'est l'identité même d'assureur qui est remise en cause dans certains scénarios, le cœur du métier se déplaçant vers de nouvelles activités.

Cette étude s'attache à caractériser les évolutions majeures des familles de métiers de l'assurance, dans le périmètre du ROMA (Rapport de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance)

Effectifs des familles de métiers (ROMA): Données au 31/12 en %	1996	1997	1998
Conception et adaptation de produits	2,1	2,2	2,3
Commerciaux (dont réseaux debout, guichets assurance, animation commerciale)	32,3	32,9	31,6
Gestion des contrats	27,4	28,1	28,2
Système d'information et de gestion (Informatique et télécommunication, Gestion et organisation, Etudes et conseil)	9,8	10,1	10,8
Soutien (Comptabilité, Secrétariat et assistantat, Administration, Logistique)	20,4	19,2	18,6
Management (Communication, Ressources humaines, Direction)	4,3	4,1	5,3
Autres (Contrôle technique et prévention, Réassurance, Gestion des actifs)	3,7	3,4	3,2
<b>TOTAL des effectifs</b> (Source : ROMA)	<b>121 200</b>	<b>119 100</b>	<b>117 300</b>
Courtiers et collaborateurs (Source : FCA)	18400	18500	18500
Agents généraux et collaborateurs (Source : AGEA)	52 100	51 800	48 200

L'intensité du changement attendu est rapprochée des caractéristiques socio-démographiques des familles concernées, pour dégager, au niveau de la profession, les axes prioritaires

pour les politiques de ressources humaines. Ces tendances ne présument en rien des politiques de ressources humaines mises en place au sein de chaque

entreprise, les leviers d'action retenus par chaque entreprise dépendant de leur propre stratégie et des caractéristiques de leurs personnels. ■

# L'intégration accrue des méthodes de marketing grand public par la famille « conception et adaptation de produits »

Une forte sollicitation du personnel de conception et d'adaptation

Une réduction des temps de développement

Un besoin accru de connaître le client

## Les tendances communes à tous les scénarios

### Une forte activité de lancement de produits ou services nécessitant de repenser les méthodes de conception

On constate dans tous les scénarios que les personnels de conception et d'adaptation des produits seront très sollicités : le rythme de lancement de produits s'accélère, les assureurs cherchent à simplifier leurs produits, mais également à les personnaliser par type de clientèle ; la tendance est nettement à l'élargissement de la gamme de produits (dans trois scénarios sur quatre), aux nouveaux risques, aux services financiers, à des services de vie pratique...

Les méthodes de travail évoluent pour permettre des temps de développement produits plus courts : de plus en plus, la conception est réalisée en équipes projets pluri-disciplinaires, intégrant les compétences marketing, techniques, commerciales, juridiques et informatiques. La conception des nouveaux produits (produits hors assurance, nouveaux risques) impose d'intégrer dans ces équipes projets des compétences diversifiées, en matière de services financiers, d'assistance, de prestations de services, parfois extrêmement pointues. Selon la taille de l'entreprise et son positionnement, ces compétences spécialisées sont des consultants internes ou externes.

### De nouveaux métiers autour de la connaissance client et la gestion de la relation client

De plus en plus, la pertinence de l'analyse des besoins client, l'identification des facteurs déclenchant l'achat et la fidélisation, la capacité à adapter les efforts

commerciaux en fonction de la rentabilité client sont les clés de l'efficacité commerciale. De nouveaux métiers apparaissent, liés à l'exploitation des technologies de connaissance client et de gestion de la relation client (base de données client, datamining...) : gestionnaire de base de données client, développeur de modèles prédictifs de comportements client permettant le ciblage des clientèles et une optimisation des campagnes marketing, gestionnaire de programme de fidélisation client. La frontière entre marketing et support commercial s'estompe. C'est particulièrement le cas pour la conception de produits et services sur Internet, où l'animation du canal nécessite des compétences fortes en marketing, plus inspirées de la vente directe et de la vente par correspondance.

Aux responsabilités par produit sont adjointes, de plus en plus fréquemment des responsabilités par type de clientèle. Ces personnels sont chargés de proposer la stratégie client globale et de sponsoriser, en véritables champions du client dans l'entreprise, les projets d'amélioration de la qualité de service client.

## Les spécificités par scénario

**Dans les scénarios « est » (« assureur assembleur » et « distributeur »),** l'utilisation des nouvelles techniques de gestion de la relation client et la prise en compte dans la tarification de la valeur du client sont plus sophistiquées. Les simulations sont de plus en plus complexes. La capacité à assembler et à packager des solutions globales incluant des produits d'assurance et d'autres services devient une compétence clé.

La multiplicité des canaux de distribution et des produits nécessite de renforcer les compétences de gestion de marque(s)/marketing par canal de distribution. La veille concurrentielle est étendue aux produits et services hors assurance relevant d'un même univers de besoins.

Le métier de gestionnaire de partenaires/fournisseurs se crée. Dans le scénario du « distributeur », ce métier nouveau est primordial, la conception devenant pour grande partie un métier d'acheteur, impliquant la capacité à négocier des référencements, à contrôler la qualité des fournisseurs, à gérer des gammes, voire des enseignes, différentes. En conséquence, les effectifs marketing devraient augmenter fortement, les effectifs techniques rester stables avec une évolution qualitative.

Dans les scénarios « ouest » (« producteur traditionnel », « prestataire de service »), les compétences marketing d'analyse

client, d'assemblage... sont essentiellement développées par les intégrateurs. La valeur ajoutée des assureurs est dans la conception technique, autour de l'innovation produits, notamment dans les nouveaux risques, et dans la capacité à élaborer des solutions sur mesure pour les intégrateurs (segmentation, tarification...), pouvant aller au-delà de l'assurance dans le cas du « prestataire de services ». On assiste à une spécialisation accrue d'une partie des équipes, de façon à tirer l'innovation produit.

Les méthodes de travail impliquent un travail en étroite collaboration avec les équipes marketing de l'intégrateur. Un nouveau métier émerge: la gestion de la relation avec les intégrateurs, particulièrement pour le « prestataire de services ». Il consiste à interpréter les cahiers des charges, à fixer avec l'intégrateur les objectifs et les moyens à mettre en œuvre, à faire certifier les processus et à définir les processus de contrôle de la qualité.

Dans les scénarios « est », une forte sophistication de la gestion de la relation client

Dans les scénarios « ouest », l'accent sur l'expertise technique produit

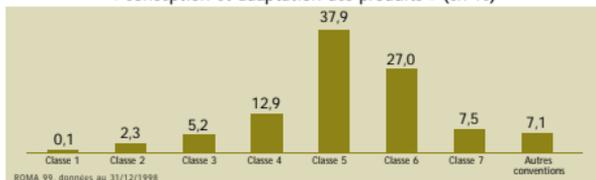
<p>Le « producteur traditionnel »</p> <p>Valeur ajoutée dans la conception technique en respectant un cahier des charges technique et tarifaire. Spécialisation accrue des profils.</p>	<p>L'« assureur assembleur »</p> <p>Valeur ajoutée dans la connaissance client, l'assemblage de solutions incluant l'assurance et d'autres services et la prise en compte dans la tarification de la valeur client. Nouveaux métiers de gestion de partenariats. Diversification des compétences techniques (nouveaux risques, services financiers...).</p>
<p>Le « prestataire de services » aux intégrateurs</p> <p>Création du métier de gestion des relations avec les intégrateurs. Capacité à gérer des programmes sur mesure pour les intégrateurs.</p>	<p>Le « distributeur diversifié »</p> <p>Transformation importante du métier et des compétences vers un rôle d'acheteur.</p>

## Impact des évolutions en matière de gestion des ressources humaines

Les populations actuelles de

« conception et adaptation des produits » ont un niveau de formation relativement élevé, favorisant la diffusion de nouvelles méthodes de travail et outils technologiques.

Répartition selon les niveaux de qualification  
« conception et adaptation des produits » (en %)



Dans tous les scénarios, les assureurs auront besoin d'intégrer des compétences externes. L'utilisation des techniques de marketing grand public requerra de recruter des profils issus des services marketing des banques, de la grande consommation ou de la distribution.

La part des effectifs ayant un diplôme d'origine marketing ou généraliste devrait ainsi augmenter. Le recrutement pour les compétences techniques devrait également se diversifier, avec l'intégration de profils bancaires, de spécialistes de la santé, de la socio-démographie et de scientifiques définissant des modèles de simulation complexes...

L'ancienneté moyenne dans le poste, aujourd'hui de onze ans, devrait progresser, ces métiers devenant moins des voies d'intégration de jeunes diplômés et plus de carrières. Il conviendra également d'organiser une mobilité accrue des profils et des carrières au sein de la filiale conception de produit/commercial.

Des formations à la gestion de projet, à la gestion d'équipes pluridisciplinaires seront également nécessaires pour les personnes appelées à piloter les projets. ■

## Une augmentation forte du professionnalisme des commerciaux

De la vente vers le conseil

La sophistication des outils technologiques

### Les tendances communes à tous les scénarios

#### Un élargissement de la gamme de compétences des commerciaux

Les évolutions de marché mettent en pression forte sur le niveau de compétences des commerciaux.

- La gamme de produits distribués par un seul commercial tend à s'élargir, imposant une polyvalence accrue : couverture des nouveaux risques, packages incluant des services hors assurance, réorientation vers l'assurance de personnes, les services financiers et les nouveaux risques à la croissance plus forte que celle de l'assurance dommage.

- L'approche commerciale est moins basée sur la vente d'un produit, mais plus sur la capacité à comprendre un besoin client à apporter un conseil personnalisé en assemblant la réponse adéquate.

La part relative de l'activité commerciale sur l'administratif augmente fortement.

#### La maîtrise de nouvelles méthodes et d'outils technologiques de ciblage commercial

L'enjeu majeur est celui de l'efficacité commerciale, afin de baisser les coûts unitaires de commercialisation. Les méthodes de prospection et de vente sont de plus en plus standardisées, les

outils technologiques permettent un pilotage central de l'action commerciale fortement renforcé. Tout l'enjeu est dans l'équilibre entre la mise à disposition accrue de moyens commerciaux centraux et l'exploitation de l'esprit d'entreprise individuel.

Au cœur de l'approche commerciale, le poste de travail devient de plus en plus « intelligent ». Jusqu'à présent, les commerciaux étaient encore relativement peu informatisés, et avec des applications anciennes développées principalement en interne. De plus en plus, les applications vont permettre de gérer de façon intégrée le ciblage des clientèles (envoi électronique de rapport d'activité clients telles les listes de clients ciblés sur une campagne commerciale, des listes de relances, des prises de rendez-vous...) et le suivi des performances commerciales face aux objectifs de ventes (intégration entre systèmes d'agenda électronique et de suivi des performances commerciales). Le poste de travail va également être un outil de la simplification des tâches administratives. La souscription en ligne se généralisera, permettant une réduction importante des coûts administratifs et du temps passé par les commerciaux aux tâches administratives. La gestion des contrats et des sinistres est de plus en plus centralisée, le commercial étant informé électroniquement des activités client.

#### **De nouveaux métiers de support commercial**

Le rôle des fonctions de support commercial est, dans ce contexte, en forte évolution : utilisation d'outils de géomarketing pour optimiser la couverture du territoire et l'adéquation des profils commerciaux aux caractéristiques clients, gestion plus sophistiquée des campagnes marketing grâce aux outils permettant de générer des contacts qualifiés et de mesurer l'efficacité de chaque campagne, gestion de plates-formes commerciales de prises de rendez-vous...

#### **L'animation commerciale : du contrôle de la performance à l'accompagnement de la performance**

L'encadrement commercial sera fortement sollicité pour accompagner l'évolution du rôle du commercial. Sa capacité à former le commercial aux nouvelles techniques, en préparation à la vente ou en entretien de vente, à être le relais de l'identification et de la diffusion des meilleures pratiques entre équipes commerciales devient clé. Il doit non seulement contrôler la performance commerciale, mais aider le commercial à gérer son temps, à prioriser ses contacts clientèle et à organiser les actions marketing. L'encadrement commercial régional et/ou national doit également gérer la cohérence d'approches commerciales de plus en plus diverses : partenaires, réseaux physiques divers, plates-formes téléphoniques, Internet, tant en matière de positionnement clientèle, que de prix et de service.

#### **Les spécificités par scénario**

L'impact des scénarios joue essentiellement sur la palette de produits que les commerciaux devront distribuer et le poids relatif de la distribution par les réseaux physiques traditionnels.

#### **Dans les scénarios d'ouest (« producteur traditionnel », « prestataire de services »),**

l'activité des réseaux physiques traditionnels se focalise sur les produits à plus forte valeur ajoutée, prévoyance conseil financier, préparation de la retraite, dommages entreprises et contrats collectifs d'entreprises... Les effectifs pourraient continuer à diminuer, du fait de l'émergence des canaux alternatifs et du transfert d'une partie de ces effectifs vers les intégrateurs. Cette tendance sera renforcée dans le scénario du « prestataire de services », où la croissance n'est pas relayée par les nouveaux marchés.

Un pilotage central plus fort

Une redéfinition du rôle de l'encadrement

Des équipes commerciales « grands comptes » apparaissent pour gérer les relations avec les intégrateurs et les grandes entreprises. Dans le scénario du « prestataire de services », ces équipes doivent coordonner l'action commerciale des différentes lignes d'activité (gestion d'actifs, gestion administrative...) qui, elles aussi, démarchent des intégrateurs.

Dans les scénarios d'« est » (« assureur assembleur », « distributeur »), la gamme de produits dépasse très largement l'assurance. Le commercial est moins un technicien de l'assurance, et plus un gestionnaire de compte client. Dans le cas du scénario du « distributeur », le commercial peut devenir un conseiller indépendant, distribuant des produits concurrents. Le choix entre polyvalence et

spécialisation se pose. Certains assureurs sont amenés à spécialiser des commerciaux sur des lignes de produits ou de risques spécifiques et à organiser la complémentarité de l'approche client entre ces équipes spécialisées.

La gestion du positionnement de canaux multiples est plus complexe. Les stratégies de souscription par Internet sont les plus avancées, certains acteurs, particulièrement dans le scénario du « distributeurs », n'hésitant pas à créer de nouveaux modèles opérationnels sur Internet (portails financiers, sites de communauté d'intérêt). Ces stratégies nécessitent la création de nouvelles équipes et d'organisations aux frontières entre marketing et commercial (gestion de partenariats...).

### Les spécificités par scénario

<p><b>Le «producteur traditionnel »</b> Mise en place d'équipes de gestionnaires de grands comptes dédiés aux intégrateurs. Refocalisation des réseaux physiques sur les produits à plus forte valeur ajoutée (retraite, prévoyance, services financiers, risques industriels...), transfert d'effectifs vers les intégrateurs.</p>	<p><b>L'«assureur assembleur »</b> Forte diversification de la palette de produits commercialisés. Multiplicité des accès client, déploiement des canaux alternatifs. Stratégies de spécialisation par marché ou produits ou de polyvalence des commerciaux.</p>
<p><b>Le «prestataire de services aux intégrateurs »</b> Mise en place d'équipes de gestionnaires de grands comptes dédiés aux intégrateurs et d'équipes technico-commerciales par ligne d'activité (gestion administrative...). Refocalisation des réseaux physiques sur les produits à plus forte valeur ajoutée (prévoyance, services financiers, risques industriels...), transfert important d'effectifs vers les intégrateurs.</p>	<p><b>Le «distributeur diversifié »</b> Gestion de nouveaux modes de distribution (supermarchés de la finance, supermarchés des services, catalogues, Internet). Maîtrise accrue de la distribution (augmentation de la part relative de la distribution propre).</p>

### Impact en matière de gestion des ressources humaines

Dans tous les scénarios, la rapidité de la montée en compétences des réseaux physiques et de

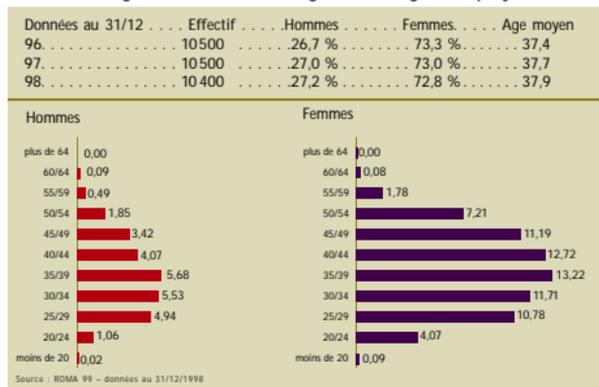
l'encadrement commercial est une clé du succès. Les budgets de formation des commerciaux devraient croître, et le contenu des formations donner une place plus importante à la gestion de la relation client. De nouvelles méthodes de formation devraient être

expérimentées pour accélérer la diffusion des nouvelles méthodes commerciales: formation en ligne, formation en situation de vente via l'encadrement commercial ou des formateurs régionaux; part plus importante de la formation continue...

Les enjeux liés à l'augmentation des compétences sont sans nul doute différents selon les réseaux. La population de vente des mutuelles a une formation générale supérieure à la moyenne de la population de commercialisation et garde un

potentiel d'évolution (38% a moins de 35 ans). Majoritairement, il s'agit d'une population déjà polyvalente. Cette population devrait pouvoir s'adapter, avec un effort de formation important, aux nouvelles conditions de commercialisation (nouveaux services, nouveaux outils de relation clientèle...). Cet effort important de formation devra être poursuivi pendant plusieurs années au rythme d'introduction des nouveaux outils et pourra être allégé en fonction des aides en ligne que les outils apporteront.

### Vente aux guichets + vente aux guichets et gestion polyvalente



Les assureurs utilisant des réseaux d'intermédiaires, agents ou courtiers, devront repenser plus globalement les termes de leur partenariat et l'équilibre économique de leur relation. La mise à disposition de moyens commerciaux supplémentaires (formation, support commercial) pourrait se faire en contrepartie de la refonte des modes de rémunération ou du renforcement des modalités de pilotage et d'accès aux données client. Les conditions d'accès à la profession pourraient être

revues pour faciliter le recrutement de nouveaux profils.

Les réseaux salariés semblent appeler les efforts de transformation les plus importants. Cette population a un niveau de formation générale faible : 72,4% des salariés ont aujourd'hui un diplôme de niveau inférieur ou égal au bac. Néanmoins, le turn over actuellement important sur cette population pourrait permettre un renouvellement rapide des profils et une augmentation du niveau moyen de formation.

## Vente dans les réseaux salariés « debout »

Données au 31/12	Effectif	Hommes	Femmes	Age moyen
1996	20 700	78,6 %	21,4 %	38,0
1997	20 500	77,1 %	22,9 %	38,3
1998	18 800	76,2 %	23,8 %	38,4



Plus globalement, c'est l'ensemble du modèle économique des réseaux salariés qui devra évoluer, pour permettre une plus forte pérennisation des carrières. Cette évolution est indispensable compte tenu de la polyvalence attendue de la baisse de la part relative de la prospection par rapport à l'exploitation du portefeuille client. Cela pourrait impliquer une redéfinition des profils et méthodes de recrutement, un renouvellement des méthodes de management, une part accrue de la rémunération fixe, notamment dans les premières années d'activité, un support commercial renforcé pour permettre aux commerciaux de monter en puissance rapidement.

Les leviers de rémunération devraient tendre à intégrer des éléments qualitatifs liés à la qualité du service client (taux de chute...) et à la pénétration du portefeuille client.

La gestion des carrières commerciales pourrait faire place à une mobilité accrue entre filières. A l'instar de l'expérience des sociétés de grande consommation, les postes commerciaux pourraient accueillir des personnels destinés à des postes de

conception de produit, de marketing opérationnel ou de gestionnaire.

Enfin, la réussite de ces évolutions ne pourra se faire que conjointement à l'arrivée des outils d'assistance commerciale, et nécessitera donc d'intégrer des compétences en matière de gestion de programmes. ■

## Plus qu'un nouveau canal de distribution, Internet est un outil de la transformation des métiers

Internet est avant toutes choses un mode de transmission de l'information. Mais sur les autres moyens de communication, il a deux avantages : son utilisation se propage à une vitesse que nul autre mode de communication n'a connu ; la transmission d'information qu'il permet, est à la fois plus complète et interactive, et moins chère que par les technologies alternatives telles EDI (voir ci-dessous).

Son intégration dans les façons de travailler bouleversera les situations de travail :

- La rapidité de transmission de l'information facilite le travail en équipe projet, y compris avec des collaborateurs externes à l'entreprise (fournisseur, partenaires...)
- L'automatisation des flux dans l'entreprise et avec les fournisseurs de

l'entreprise permet une refonte de tous les processus d'achat et de service client au travers de l'échange d'information client/contrat entre commerciaux et équipes centrales, entre gestionnaires de sinistres et fournisseurs impactés (experts, garages...), entre gestionnaires de contrats et clients. Les délais de traitement et les coûts administratifs devaient être fortement réduits.

<b>Marketing et gestion de réseaux :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherches externes sur le marché</li> <li>• Messages et campagnes marketing personnalisées</li> <li>• Facilitation du développement de produits</li> <li>• Information du client/des partenaires</li> <li>• Nouvelles offres</li> </ul>	<b>Vente et service :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils de prospection et de vente</li> <li>• Souscription en ligne</li> <li>• Nouveaux modèles de vente (portails)</li> <li>• Facturation et paiement électronique</li> <li>• Rapports de vente/tableaux de bord</li> </ul>	<b>Gestion de sinistre</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclaration de sinistre</li> <li>• Enquête sur le sinistre</li> <li>• Reporting personnalisé grands comptes</li> <li>• Acquisition de données externes</li> <li>• Automatisation des processus sinistres : assignations, liens électroniques</li> <li>• Gestion des partenaires</li> <li>• Règlement électronique</li> </ul>
<b>Coassurance/Réassurance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Echanges de risques (marchés)</li> <li>• Collaboration entre courtiers et souscripteurs</li> <li>• Intégration du processus de gestion des réclamations</li> <li>• Marketing aux courtiers et aux assureurs</li> </ul>	<b>Achats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acheter/mettre en concurrence</li> <li>• Collecte d'informations externes</li> <li>• Services partagés avec les sous-traitants</li> <li>• Recrutement et soutien des employés</li> </ul>	<b>Gestion des capitaux</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherches et analyses de marché</li> <li>• Trading électronique</li> <li>• Evaluations de portefeuilles</li> <li>• Ajustement de transactions</li> <li>• Communication aux actionnaires</li> </ul>

□ dans la famille de métier des commerciaux

□ dans la famille de métier de gestion du service après-vente

## L'EDI (Echange de Données Informatisées)

L'EDI s'implante dans l'assurance, avec un grand retard sur le reste du secteur financier et le reste de l'industrie française. Ce qui ralentit l'assurance, c'est la diversité de la nature des données à transmettre. Le volume administratif peut encore être grandement réduit, notamment dans

l'assurance santé avec le RSS. Pour exemple, l'EDI dommages réduit de près de 20% le temps de traitement de la chaîne de gestion sinistre. Pour le moment, la multiplicité de circuits incompatibles est une limite forte par rapport à l'universalité d'Internet.

Secteurs	Acteurs	Services apportés	Principaux réseaux
Automobile	Compagnies	Déclaration de sinistre	d'Arva
	Experts	Rapport d'expertise	
	Réparateurs	Prise en charge	
	Courtiers	Facturation interne	
Risques divers	Compagnies	Avis de sinistre	d'Arva
	Experts	Rapport d'expertise	
Santé	Régimes obligatoires	Décompte des feuilles de soins	Sintia d'Arva
	Mutuelles	Tiers payant	
	Compagnies	Remboursements	
	CPAM		
Courtage	Professionnels de la santé		EDICourtage
	Courtiers	Automatisation des échanges administratifs	
	Compagnies	Automatisation des échanges administratifs	

# Les familles de gestion des contrats tournées vers le service client

## Les tendances communes à tous les scénarios

Des refontes organisationnelles majeures

Le client au centre des processus

De nouveaux métiers

### **Vers une normalisation des standards de service**

Le métier de cette population va changer considérablement. La pression sur les coûts et la qualité du service client devraient conduire à une normalisation des procédures et de la qualité du service.

L'organisation des équipes en plates-formes de gestion devrait se généraliser pour permettre de réaliser des économies d'échelle et de moyens technologiques, et permettre des horaires de service client élargis. La gestion administrative, pour partie délocalisée auprès des commerciaux, devrait ainsi être de plus en plus centralisée, permettant de simplifier les procédures et d'éliminer les doubles tâches. Pour les actes administratifs simples, pour lesquels le client attend un débouclage immédiat, ces plates-formes de gestion pourraient suivre les normes de fonctionnement des centres d'appels.

La transmission électronique des données – grâce à la généralisation des liens technologiques (EDI/extranets/commerce électronique) avec les commerciaux et les fournisseurs – permettra des réductions drastiques de coûts et de temps de traitement. En particulier, les effectifs de souscription devraient être réduits du fait de l'automatisation de la souscription dans les postes de travail des commerciaux.

Certaines activités de service, notamment les activités plus commerciales, pourraient, dans un premier temps, être externalisées, soit

auprès de sociétés spécialisées, soit auprès des structures d'assistance. Ces sociétés disposent en effet de l'expérience requise en matière de gestion de plates-formes et de modes de fonctionnement plus flexibles.

### **Vers une culture de service client**

Le rôle du gestionnaire de contrat dans la gestion de la relation client s'accroît: une part plus importante du personnel est mise en contact direct avec le client; la mesure des performances individuelles et collectives prend en compte la qualité de service. Les équipes traitant les demandes simples du client doivent être plus polyvalentes pour pouvoir traiter en un coup de fil l'intégralité de la demande client. Les processus et les niveaux de délégation doivent être revus pour permettre une réponse rapide aux demandes client.

De nouvelles opportunités se créent pour les gestionnaires de contrat :

- émergence d'activités de mise en relation avec des prestataires de services (garagistes, services de vie pratique... pour les services de réparation des sinistres en nature et de prestations globales de services) ;
- diversification des produits gérés du fait de l'élargissement de l'offre, notamment dans les scénarios d'«est » ;
- implication dans la défense du portefeuille ;
- implication dans des campagnes commerciales avec prise de rendez-vous client, voire transformation de la vente.

## Les spécificités par scénario

La pression sur les normes de service et la certification des procédures sont vraisemblablement plus fortes dans les scénarios d'«ouest» («producteur traditionnel» et «prestataire de services») où les normes et coûts de traitement sont des clés de la négociation des contrats avec les intégrateurs. Dans le scénario du «prestataire de services», cette activité devient un centre de profit.

Le choix entre une polyvalence ou une spécialisation accrue des équipes de gestion se pose au cas par cas. Il dépend principalement de l'ampleur et de la complexité des services diffusés, des priorités assignées entre maîtrise des coûts unitaires de traitement et qualité de service sur l'ensemble du processus, des choix

technologiques, enfin des capacités des personnels existants. Il est probable que la polyvalence des compétences sera particulièrement requise dans le scénario de l'«assureur assembleur», où le gestionnaire de contrat sera amené à intervenir sur une palette large de prestations par univers de besoins.

L'implication continue du commercial dans le service client dépend du positionnement du commercial en matière de service client. Le scénario du «distributeur» implique sans doute le mouvement le plus rapide vers une refonte des processus pour focaliser le commercial uniquement sur la vente et la souscription, et centraliser les tâches administratives.

Le «producteur traditionnel » Forte pression sur les coûts, délais et qualité de traitement.	L'«assureur assembleur » Pression sur la qualité de service. Le partage des tâches entre commerciaux et unités centrales dépend du positionnement du commercial en matière de service client.
Le «prestataire de services aux intégrateurs » Recherche de clientèle propre	Le «distributeur diversifié » Centralisation de la gestion administrative

## Impact des évolutions en matière de gestion des ressources humaines

Cette population sera donc soumise à de très fortes évolutions, culturelles (évolution du back-office vers le front-office), organisationnelles (centre d'appels), et de compétences (polyvalence). Or, il s'agit d'une population ayant une ancienneté importante (dix-sept ans en moyenne) et dont seulement 18,2% ont moins de 35 ans, avec un faible niveau de formation initiale (67% ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac).

La reconversion des personnels à ces

nouvelles activités et aux nouvelles conditions de travail devra être maîtrisée dans le temps. Compte tenu des diminutions en effectifs prévisibles, des mesures de départs anticipés pourraient être envisagées d'autant que 37% de la population a actuellement plus de 50 ans. Ces mesures devraient être prises avec précaution pour ne pas perdre des expertises relatives à des sujets qui seront peu ou mal intégrés dans les nouveaux modes de gestion plus automatisés.

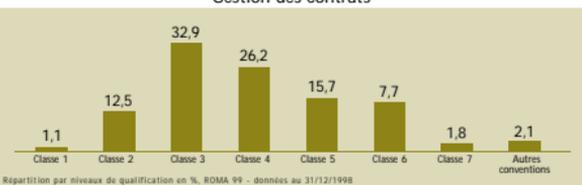
## Gestion des contrats

Données au 31/12 . . . . .	Effectif . . . . .	Hommes . . . . .	Femmes . . . . .	Age moyen
1996 . . . . .	33200 . . . . .	31,9 % . . . . .	.68,1 % . . . . .	40,0
1997 . . . . .	33500 . . . . .	31,5 % . . . . .	.68,5 % . . . . .	40,6
1998 . . . . .	33000 . . . . .	31,5 % . . . . .	.68,5 % . . . . .	40,6



Source : ROMA 99 - données au 31/12/1998

## Gestion des contrats



Répartition par niveaux de qualification en %, ROMA 99 - données au 31/12/1998

Le développement des centres d'appels nécessitera vraisemblablement de nouveaux profils. Face au problème de gestion de la mobilité inhérent à ce type d'organisation, plusieurs méthodes se côtoieront sans s'exclure :

- recruter des populations très flexibles (type étudiants) pour le premier niveau d'accueil ;
- faire migrer les profils administratifs dans la supervision et les cellules spécialisées (BRED, EDF) ;
- faire du centre d'appels le lieu de « formation » de nouveaux personnels qualifiés.

Le niveau de qualification moyen du personnel devrait augmenter (après l'effet stock). Les profils très qualifiés (bac +4/5) devraient faire leur apparition pour des postes de spécialistes.

Les systèmes de rémunération et de mesure de la performance devraient évoluer pour mieux reconnaître les performances individuelles et motiver les équipes à la qualité du service client.

La reconversion des personnels exigera un fort niveau de formation. Le rôle des superviseurs dans la formation continue devrait croître, avec des retours rapides et des simulations tout au long du travail, tant pour la relation client que pour les outils techniques. La formation sera de deux types :

- la formation aux produits et processus d'assurance ;
- la formation à l'accueil téléphonique et aux outils informatiques.

Elle sera avant tout pratique et centrée sur la satisfaction du client. ■

## Les centres d'appels deviennent incontournables

Les progrès des centres d'appels

- Le nombre de centres a doublé en trois ans en Europe (de 8264 à 15772).
- 70 000 personnes travaillent en centres d'appels en France, projetées à 120000 en 2002 <sup>(1)</sup>.

Une organisation par niveau

Les plates-formes vont évoluer de plus en plus vers une segmentation par type de clientèle (entreprises/particuliers/professionnels...).

Elles seront organisées autour de deux niveaux.

- Un premier niveau, d'accueil et d'orientation du client. Le but est que ce premier niveau traite environ 60 % des demandes, c'est à dire trouve des solutions aux problèmes simples, balisés ou automatisés. Les téléacteurs de ce niveau sont des généralistes, formés à l'accueil et également au traitement multi-canaux. Ils sont disponibles et les rotations permettent une présence en ligne 24 heures sur 24.
- Un deuxième niveau sera composé de spécialistes, en cellules organisées par sujet (vente, conseil et information, produits, fonctions). Ces spécialistes n'ont pas à répondre en temps réel mais doivent avoir une connaissance très fine de leur domaine.

Les possibilités des plates-formes téléphoniques

La plate-forme peut avoir différentes fonctions, de la plus simple à la plus intégrée :

- une fonction de gestionnaire des appels téléphoniques entrants. La technologie utilisée est celle de l'autocommutateur ou Private Automatic Branch Exchange (PABX) ;
- une fonction de service : il suffit de coupler les informations des bases de données clients avec les informations téléphoniques, via un serveur CTI (Couplage téléphonie informatique). De fait, les interlocuteurs de la plate-forme sont immédiatement (la fiche apparaît sur l'écran en temps réel) en mesure de connaître le dossier du

client appelant (une information par client et non par contrat) ;

- une fonction de support commercial pour les canaux de distribution. La plate-forme peut jouer un rôle commercial sur certains produits uniquement: le commercial devient le point fixe du dispositif, dont la plate-forme est le support privilégié. Alors que le commercial devient pilote de la relation commerciale, il peut en effet s'appuyer sur la plate-forme pour les tâches administratives, pour générer du trafic (rendez-vous), équiper son portefeuille sur certains produits, gérer l'après-vente tout en le tenant informé en temps réel. L'essentiel est que le commercial reste au centre de l'information et qu'à aucun moment l'information de contexte donnée par le client ne soit perdue.

L'organisation

Les plates-formes téléphoniques ne sont qu'une solution technique à un besoin de hausse générale de la qualité de service et de rapidité d'intervention. La mise en place d'une plate-forme, pour être réellement efficace, doit le plus souvent s'accompagner d'une remise à plat des processus de l'organisation, en particulier les relations entre les fonctions centrales et les réseaux de distribution.

Les centres d'appels peuvent également être mis en réseau et devenir « virtuels » : gérer l'affluence par un travail de nuit (en profitant du décalage horaire avec un autre pays) ou mettre le meilleur interlocuteur possible en relation avec un client donné. Il y a aujourd'hui 900 centres d'appels virtuels aux Etats-Unis et une centaine en Europe; ces chiffres devant passer respectivement à 3200 et à 450 en 2003 <sup>(2)</sup>. La délocalisation est cependant limitée par la compréhension de la langue et de la culture. La virtualisation demande de surcroît un effort important pour assurer l'homogénéité des procédures et une culture commune aux plates-formes téléphoniques. Beaucoup d'entreprises préfèrent externaliser aux grands acteurs.

(1) Selon l'Association française des relations clients.

(2) Selon Datamonitor.

## Les services informatiques au cœur de l'évolution des métiers

De grands chantiers informatiques

Le client au cœur de la transformation

Les chantiers informatiques se déplacent vers la modernisation et la compétitivité des acteurs de l'assurance

L'informatique de l'assurance accuse un certain retard par rapport au secteur des services financiers, qui ont été soumis à une pression sur les coûts supérieure au cours des années quatre-vingt-dix. Les systèmes sont hétérogènes, souvent mal adaptés pour mettre le client au cœur des processus. Les coûts liés à la complexité des systèmes sont élevés.

Les nouveaux chantiers seront importants : déploiement des outils de gestion de la relation client (base de données, datawarehouse, datamarts...), systèmes de facturation et de reporting reconnaissant un client au travers de tous ses contrats, transformation des postes commerciaux, déploiement des plates-formes commerciales et de gestion, mise en place d'extranets...

Une gestion des projets par leur valeur économique

Une gestion des compétences plus sophistiquée

Un rôle de conseil auprès des directions opérationnelles

Une diversification des profils

Le modèle organisationnel des services informatiques va être repensé

Avant tout, ce sont les méthodes de travail de l'informatique et l'implication des utilisateurs opérationnels qui vont évoluer vers : une gestion de projets intégrant plus étroitement informaticiens et utilisateurs, la gestion de la transformation des processus et des ressources humaines intégrée au développement des nouveaux systèmes.

Dans tous les scénarios, on prendra conscience que l'installation d'un système informatique ne peut à lui seul, le plus souvent, régler les problèmes organisationnels: il faudra que tout chantier informatique soit un chantier de transformation, avec sa légitimité stratégique, son programme de changement et d'accompagnement de l'organisation et des ressources humaines. L'organisation par projet pourrait prédominer. Du fait de l'importance de l'informatique dans la transformation des entreprises, les

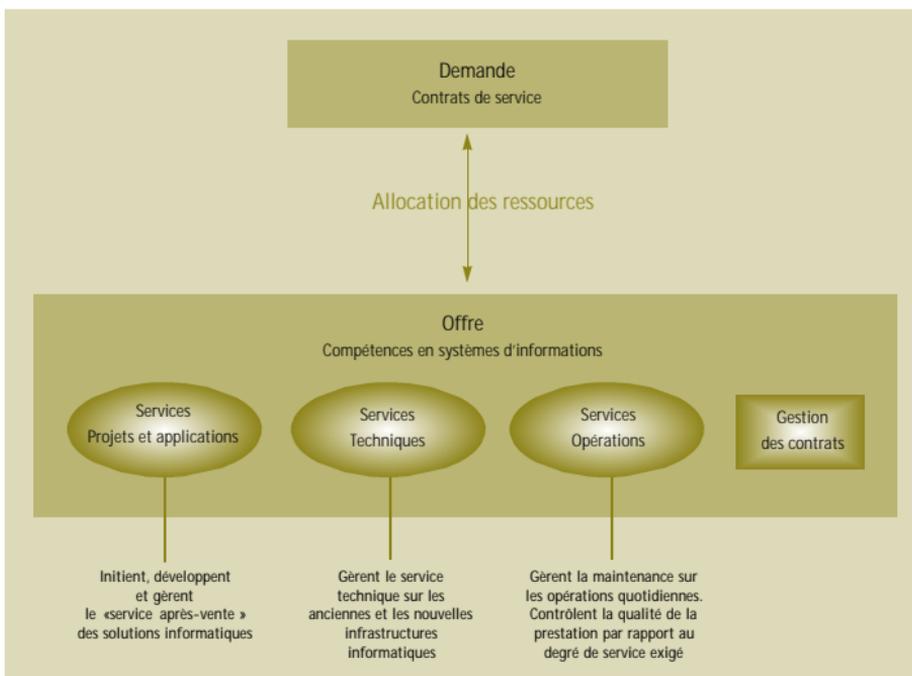
directions de systèmes d'information (DSI) seront de plus en plus associées aux problématiques stratégiques.

Les DSI seront de plus en plus responsabilisées sur les niveaux de fonctionnalité des solutions, et non seulement sur le respect d'un budget et d'un cahier des charges. Les relations entre les utilisateurs et les directions informatiques se matérialiseront davantage autour de contrats de service, et non de cahiers des charges. Les directions informatiques deviennent en quelque sorte des prestataires de services internes, répondant aux mêmes normes de qualité qu'un consultant externe. L'indicateur clé deviendra le niveau de satisfaction de l'utilisateur opérationnel. L'approche économique de la valeur ajoutée sera incontournable, par construction de « bilan économique » pour chaque chantier de transformation. L'organisation maîtrise d'ouvrage-maîtrise d'œuvre deviendra de plus

en plus obsolète car elle implique une barrière entre les «purs techniciens informatiques» et les hommes du métier de l'assurance. Les informaticiens devront comprendre autant les problématiques métiers, que les problématiques techniques et informatiques.

Dans ce contexte, la question de l'externalisation ne se pose plus dans les mêmes termes: dès lors que la fonction services informatiques devient un «centre de profit » délivrant une prestation de services à forte valeur ajoutée et mesurant ses résultats de façon économique et en fonction de la satisfaction du « client» opérationnel, peu importe que le service soit en interne, filialisé, en GIE ou externalisé.

L'organisation de la fonction informatique pourrait dissocier des pools de ressources par compétence (□), des gestionnaires de « contrats de service» (les projets) (○) et des gestionnaires de ressources, dont le rôle serait d'allouer les ressources des trois compétences selon les besoins des projets. Cette unité (allocation de ressources) aurait une vision à long terme de la gestion des carrières des personnels informatiques et des opportunités de projets. Ces profils devraient être aussi compétents en technique et en informatique qu'en ressources humaines et gestion de projets.



## Impact de l'évolution sur la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines devra tenir compte du fait que cette population est déjà globalement plus qualifiée et volatile que de nombreuses autres familles de

métiers. Un des enjeux des assureurs sera notamment de savoir retenir les plus hauts potentiels. La gestion des carrières deviendra plus importante.

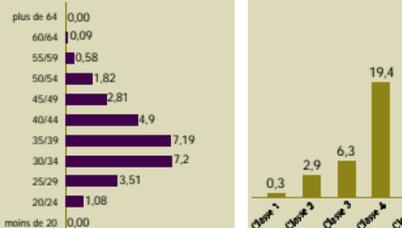
### Informatique et télécommunication

Données au 31/12	Effectif	Hommes	Femmes	Age moyen
1996	7 000	71,9 %	28,1 %	37,9
1997	7 100	79,9 %	20,1 %	38,7
1998	7 300	70,8 %	29,2 %	38,7

#### Hommes

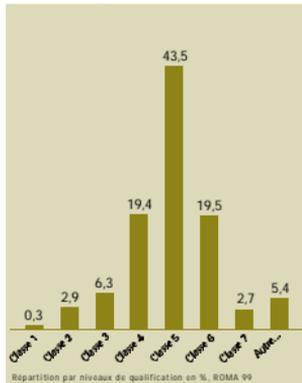


#### Femmes



Source : ROMA 99 - données au 31/12/1998

### Informatique et télécommunication



Répartition par niveaux de qualification en %, ROMA 99

Dans l'ensemble, il conviendra de gérer chaque métier de façon spécifique: chefs de programme gérant l'articulation avec les directions fonctionnelles, chefs de projet, architectes, «producteurs» (exploitation, gestion), «développeurs» (études), intégrateurs, gestionnaires du parc (cette fonction peut être plus facilement sous-traitée), managers, gestionnaires des ressources humaines informatiques par projet.

Les changements organisationnels requerront le recrutement de profils différents :

- une majorité de profils plus qualifiés (commerciaux et ingénieurs), proches des profils des entreprises de conseil en systèmes d'information: jeunes, polyvalents, avec une expertise métier, capables de comprendre

les besoins de l'utilisateur et de trouver la solution appropriée techniquement et économiquement. Ces personnes seront formées par l'entreprise pour mieux comprendre les problématiques propres à un assureur. Elles doivent être «multitechnologies» et capables d'évoluer très vite ;

- des profils de gestionnaires de projets ;
- des profils, peu nombreux mais qui seront de plus en plus rares et volatils, d'experts informatiques, notamment en architecture informatique. Il faudra peut-être avoir atteint une taille critique pour pouvoir embaucher de tels experts.

La formation devra se faire à deux niveaux: la formation technique et la formation «métier». ■

# Les ressources humaines et la gestion du changement

## Le rôle des ressources humaines évoluera sensiblement

Les évolutions que nous avons identifiées pour le personnel de conception, de commercialisation, de gestion du service, accroîtront de façon importante les activités de la fonction ressources humaines, tant pour recruter les nouvelles compétences nécessaires, pour former les personnels actuels aux évolutions, pour mettre en place les plans d'adaptation des effectifs quand ce sera nécessaire, que pour adapter les accords sociaux aux conditions de travail nécessitées par l'amélioration du service à la clientèle.

A moyen terme, le rôle même des fonctions ressources humaines devra évoluer et passer de la gestion administrative, des relations sociales et du contrôle de la masse salariale, à un rôle orienté vers l'assistance et de support auprès des directions opérationnelles. Il s'agirait de garantir au mieux l'adéquation entre les besoins et les ressources disponibles à court, moyen et long termes, d'apprécier la faisabilité et les coûts des modifications organisationnelles et techniques en termes de ressources humaines. Leur rôle sera par ailleurs

d'accompagner les collaborateurs en vue de leur apporter une employabilité maximale ainsi que des règles de gestion claires et équitables. Cette forte sollicitation se fera alors même que les conditions concurrentielles deviendront plus âpres (en particulier dans les scénarios du bas) et que les restructurations du secteur impliqueront des contraintes complémentaires en réduction de coût. L'externalisation de certaines activités administratives pourraient se diffuser (gestion de la paie, de la prévoyance...), pour permettre à la direction des ressources humaines de se focaliser sur son cœur de métier. En outre, les actions de reconversion nécessiteront la mise en place de techniques et de savoir-faire qui sont encore peu partagés dans le secteur de l'assurance. La mobilité entre filières fonctionnelles pourrait donc s'accroître : certaines fonctions des ressources humaines seront de plus en plus décentralisées au niveau des structures opérationnelles ; inversement, le passage d'opérationnels par un poste de gestion des ressources humaines pourrait se développer.

## Les ressources humaines devront gérer de vastes chantiers de transformation culturelle

L'évolution générale du secteur correspond à une évolution culturelle importante vers une culture de « service » intégrant plus totalement une vision de la grande distribution. La culture de l'assureur « administratif et financier » se réduira. Cette modification de la culture, qui permettra une plus grande mobilité avec d'autres secteurs économiques, modifiera considérablement les règles de gestion du personnel et devra faire

l'objet de vastes chantiers de changement. Les modifications de culture induites par l'intégration de la notion de service, vont entraîner des modifications dans les règles de rémunération et les conditions de travail, qui devront être redéfinies et acceptées par l'ensemble du personnel. Il s'agit de projets majeurs de changement qui devront être mis en place et pilotés par des gestionnaires de changement.

## L'importance des besoins de formation va modifier le rôle des formateurs

D'une manière générale, le rôle de la formation sera moins d'assumer des formations, mais plus d'aider les directions opérationnelles à définir les besoins en termes de compétences à acquérir en fonction des projets et à concevoir les meilleurs moyens pour assurer cette acquisition de compétences. Plusieurs types de responsabilités se généralisent :

- des gestionnaires de projets de formation, qui tels des consultants,

conçoivent des outils et solutions de formation. Ils pourraient intervenir dans les projets de production d'outils technologiques de gestion de la formation en définissant l'environnement adéquat d'aide et d'auto-apprentissage ;

- les responsables de formation, dont l'activité se recentre sur la gestion de l'ensemble des projets de formation, dans un but de

cohérence et de suivi économique. Ils adoptent aussi une perspective stratégique et jouent parfois le rôle « d'agents du changement ».

L'expertise pédagogique des « formateurs » sera donc moins cruciale, les actions de formation étant souvent sous-traitées.

L'encadrement jouera également un rôle accru dans le transfert des compétences. ■

### Les métiers de la formation: zoom sur les nouveaux outils

Les nouveaux outils (d'après la monographie de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance)

Les nouvelles méthodes de formation s'appuient sur différents nouveaux concepts :

1. **Le multimédia** : malgré un coût d'installation élevé pour le matériel de support, les logiciels proprement dits ont un coût limité: le multimédia permet de réaliser un gain de temps important, tant par la limitation des déplacements qu'au niveau de l'apprentissage lui-même.
2. **L'autoformation** : plus développée à l'étranger qu'en France, l'autoformation peut être pratiquée en alternance avec les programmes soumis à la conduite d'un tuteur dans l'entreprise. L'autoformation permet un apprentissage « à la carte ».
3. **L'apprentissage et l'alternance** : ce type de contrat se développe extrêmement rapidement. Ces formations nécessitent un tuteur, dont le rôle est important et reconnu pour transmettre à l'apprenti un savoir-faire propre à l'entreprise. Ces contrats de « formation diplômante » se substituent en partie aux formations classiques et permettent à l'étudiant de s'impliquer et d'expérimenter des situations réelles de travail. De plus, les tuteurs sont aussi « formés » puisque cette expérience peut les préparer à des postes d'encadrement.

4. **L'orientation et l'accompagnement** : il s'agit de modèles d'accompagnement personnalisés, tels que bilans de carrière, bilans de compétences, coaching; on est à la limite de la gestion des ressources humaines et de la formation.

5. **Formation en situation de travail** : voir exemple ci-dessous.

Un exemple des nouveaux outils de formation: la formation en situation (source Andersen Consulting)

Les besoins de formation sont renforcés et les outils de la formation sont de plus en plus variés et perfectionnés. De nouvelles techniques apparaissent, comme la formation en situation, qui, sur le modèle des simulateurs de vol dans l'aviation, permettent de recréer les conditions d'exercice normales d'un poste pour expérimenter de nouveaux processus, de nouveaux outils, ou de nouvelles situations. Le principe est de reproduire, dans un milieu sans risque et avec le droit à l'erreur et à l'expérimentation, les bénéfices de l'apprentissage par l'expérience, qui permet de retirer plus d'assurance et de connaissance des problèmes que l'apprentissage passif par la théorie. La simulation est possible grâce à des logiciels perfectionnés, paramétrés pour « coller » au réel.

#### « SUR LE TAS »

- apprendre en faisant
- expérience personnelle
- erreurs «réelles »
- apprentissage en temps réel
- coûts imprévisibles

#### PAR LA THÉORIE

- apprendre par les ordres
- expérience des autres
- pas de droit à l'erreur
- apprentissage lent
- coût à long terme élevé

#### PAR LA SIMULATION

- apprendre en faisant
- partager les expériences
- simuler les erreurs
- apprentissage rapide
- coût à long terme faible

## Autres familles de métiers

La diffusion des nouvelles technologies et la pression sur la diminution des frais généraux impacteront l'ensemble de l'entreprise, notamment les fonctions de support. Les besoins en évolution entraîneront une réflexion plus large sur les compétences clés, avec éventuellement des décisions d'externalisation de fonctions « périphériques » ou dans un but d'amélioration plus rapide du niveau de service.

Quelques évolutions peuvent être notées, en particulier celles qui suivent :

- L'évolution même de l'identité de l'assureur vers les services financiers, la prestation de services ou encore la distribution, impliquera, dans tous les scénarios, une **communication** institutionnelle forte pour présenter et faire connaître le nouveau positionnement des entreprises.
- Le **contrôle de gestion** devra se doter de moyens pour calculer plus finement les coûts par processus et la rentabilité par grand compte ou grand segment de clientèle.
- Les restructurations organisationnelles entamées dans la **gestion d'actifs**, avec la filialisation de la gestion d'actifs financiers, la recherche de taille critique au niveau mondial entraînant regroupements et mutualisation, la filialisation, voire la vente, de la gestion immobilière devraient se poursuivre. La pression reste forte sur le recrutement des meilleurs gestionnaires d'actifs.
- **Contrôle technique et prévention.**

L'utilisation de nouvelles technologies (repérage des voitures

volées, vidéo expertises, expertises médicales, technologies de l'information) s'imposera progressivement.

Il en résultera une augmentation de la technicité et de l'expertise sur les domaines pointus.

Il conviendra également d'intégrer les risques de fraude liés aux nouvelles technologies.

- **Réassurance.**

La palette de services (outil de « lissage de bilan », plans de financement) s'élargira par l'intégration de nouvelles techniques financières et de nouvelles expertises (pollution, biologie...).

Ceci sera accompagné d'une concentration accrue de la réassurance au niveau international. ■

# Un « baromètre » annuel de suivi des évolutions

L'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance se propose de procéder chaque année à une analyse des évolutions des métiers de l'assurance.

L'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance publie chaque année les statistiques d'évolution des caractéristiques des familles de métiers. Cette vision statique sera mise en perspective chaque année par une analyse des principaux événements de l'actualité du secteur. Ce « baromètre » est destiné à mesurer les évolutions constatées par rapport aux scénarios et tendances dégagés. Il conviendra éventuellement de réactualiser ces prévisions. L'interprétation et l'importance donnée aux différents faits et statistiques rapportés, sont liées aux choix stratégiques des directions de chaque entreprise.

Les évolutions pourront être exprimées à l'aide d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs. La plupart du temps, ces indicateurs illustreront une évolution sur un des deux axes constitutifs des scénarios. Il est plus rare qu'un indice révèle la réalisation d'un seul scénario (croisement de deux axes). Il appartiendra au lecteur de se faire une opinion sur les forces en mouvement et les scénarios qui se mettent en place. ■