

## Étude de Métier

**les métiers du marketing :  
d'une activité à un métier**

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

# Observatoire

DE L'ÉVOLUTION  
DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE

*Par ses travaux d'analyse et ses préconisations, l'Observatoire a pour objet d'apporter son concours à l'identification des facteurs qui risquent d'affecter les métiers de l'assurance et particulièrement des conséquences qui en découlent pour les qualifications et les besoins de formation.*

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

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

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

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

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

Si la fonction marketing n'est pas totalement nouvelle dans l'assurance, "on en faisait comme M. Jourdain", son développement s'est considérablement accéléré cette dernière décennie. Avec 25% de croissance en cinq ans, le marketing connaît une forte croissance mais reste encore un "micro métier", représentant environ 1% des effectifs de l'assurance.

L'ampleur de son essor provient de la prise de conscience de la place du client. Pour les sociétés, il ne s'agit plus de raisonner uniquement en terme de produits à vendre, mais de client à satisfaire.

Cette révolution stratégique a progressivement transformé une activité en un véritable métier.

C'est cette professionnalisation, son contexte concurrentiel, son implication en terme de ressources humaines que nous tentons de décrire dans cette étude qui, à notre avis, constitue une première. Car si la littérature abonde, foisonne en matière de stratégie marketing, pas ou peu d'ouvrages ont décrit les marketeurs, leur profil, leurs qualités, mais aussi leurs attentes, voire leurs frustrations.

Avec l'apport de professionnels du marketing et des ressources humaines, dans le cadre de notre spécificité en tant qu'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, mais aussi en tant qu'assureur, nous nous sommes efforcés de palier à ce manque...

Gérard Lobjeois et Norbert Girard  
Paris, le 20 juin 2002

## Sommaire

<b>Méthodologie</b>	<b>4</b>
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>1. Le développement du marketing dans l'assurance</b>	<b>7</b>
A – Du concept à la réalité opérationnelle	7
B – La refonte du paysage assurantiel français	8
1. Retour en arrière...	8
2. Un environnement social en évolution	9
3. Les conséquences du vieillissement de la population française	10
4. L'assurance peut-elle rester franco-française ?	10
C – De l'indemnisation pécuniaire à l'offre de services, du produit au client	11
<b>2. Les métiers du marketing</b>	<b>13</b>
A – Réserves terminologiques...	13
1. Quand un état d'esprit devient métier	13
2. Quelle approche métier ?	13
3. Un fort sentiment de frustration...	14
B – Description et évolution de la famille marketing : profils et chiffres	16
1. Un profil original	16
a) <i>La prépondérance du relationnel</i>	16
b) <i>Le paradoxe d'un individualisme d'équipe</i>	17
2. Des chiffres et des Hommes	18
a) <i>Définition de la population</i>	18
b) <i>Caractéristiques principales et individuelles</i>	19
c) <i>Profil des nouveaux entrants</i>	23
C - Les grandes fonctions	27
1. Le marketing stratégique	27
2. Les études	28
3. Le marketing opérationnel ou marketing "aval"	30
4. La communication	32
5. Les fonctions émergentes	32

<b>D – Les filières de formation et de recrutement</b>	<b>33</b>
1. De l'importance des expériences	33
2. Des filières de formation fragmentaires	34
3. Pénurie de ressources ou déficience d'attraits ?	36
a) <i>Les juniors : un problème d'image ?</i>	36
b) <i>Les seniors : recruter et retenir</i>	37
c) <i>Rajeunir l'image de l'assurance</i>	37
4. Comment attirer et fidéliser les marketeurs dans l'assurance ?	38
a) <i>Une branche professionnelle en pleine mutation</i>	38
b) <i>Des responsabilités aux fondements de la marche de l'entreprise</i>	38
c) <i>Des possibilités de trajectoires promotionnelles transversales et verticales</i>	39
<b>E – La perméabilité des frontières avec d'autres familles de métiers</b>	<b>40</b>
1. La bataille du C.R.M.	41
2. Maîtres des clients et maîtres des produits	41
3. La forme du droit ou le fond du client ?	42
4. L'amalgame entre marketing et commercial	43
5. La "Com." : entre autonomie et composante intégrée du marketing mix	43
<b>F – La place du marketing dans l'évolution des organisations</b>	<b>45</b>
1. Deux "classiques" et l'émergence d'une troisième voie...	45
2. La sous-traitance	47

## **3. Les perspectives** **49**

<b>A – L'impact des NTIC et le "e-marketing"</b>	<b>49</b>
1. Les moyens ne sont pas la stratégie...	49
2. Quel avenir pour les métiers du marketing ?	50
<b>B – Un métier qui doit trouver sa place dans l'assurance</b>	<b>51</b>

## **Annexes** **53**

Fiches APEC - Association pour l'emploi des cadres	54
Fiches de fonction du SNIP - Syndicat national de l'industrie pharmaceutique	60
Exemples d'offres d'emploi issues de différentes compagnies d'assurances	63
Liste des participants à l'étude	64

## Méthodologie

### • Un groupe de travail permanent

Un groupe de travail, constitué d'une dizaine de responsables marketing ou ressources humaines de sociétés d'assurances, a constitué le "noyau dur" pour la réalisation de cette étude. Une consultante de l'Apesa<sup>1</sup> a participé aux réunions du groupe de travail.

Les missions de ce groupe de professionnels étaient les suivantes :

- fournir l'information de base de cette étude par la présentation de l'organisation des activités de marketing dans leur entreprise, les descriptions de métiers, les offres d'emplois, les programmes de formation, les études, les pratiques existantes, les projets en cours....
- réfléchir et échanger sur les facteurs les plus significatifs de l'évolution des métiers, explorer les thèmes et hypothèses choisis, orienter les travaux.
- discuter et valider les informations contenues dans ce rapport.

Ces travaux ont été réalisés entre septembre 2001 et mai 2002 à raison d'une réunion par mois.

### • Recueil de données / entretiens

Le contenu de cette étude fait appel :

- à la base de données de l'Observatoire qui rassemble des informations sur l'ensemble des salariés des sociétés d'assurances, soit environ 120 000 personnes. Les données utilisées concernent les années 1996 (année de constitution de la base) à 2000.
- des auditions et entretiens avec des responsables de la fonction ressources humaines ayant des expériences en matière de recrutement et de formation de marketeur.
- des auditions avec des spécialistes de la grande distribution et des représentants de l'ADETEM (Association nationale du marketing).

Les organisations syndicales ont été régulièrement informées et ont pris part aux travaux sur les métiers du marketing dans le cadre des comités paritaires d'orientation qui se sont tenus courant 2001.

### • Éléments bibliographiques

La recherche documentaire avait pour but de préciser certains aspects traités par le groupe et de resituer les éléments perçus dans un contexte plus large. Cette collecte a été réalisée dans deux directions :

- des informations sur les pratiques en matière de gestion RH. La presse professionnelle (APEC) constitue pratiquement la seule source en la matière.
- des documents bibliographiques relatifs au marketing. Si les livres sont abondants, ils sont essentiellement centrés sur les techniques.

### Introduction

Phénomène de mode brumeux pour les uns, panacée indispensable pour les autres, le marketing interpelle en chaque individu tant le professionnel qui s'interroge sur ces nouveaux chantres du mercantilisme, que le particulier qui souvent se rebelle contre ces nouveaux Panurge, mâtinés de Big Brother. Car, si la théorie relève d'une évidence quasi-infantile et ce, depuis la nuit du commerce, sa mise en œuvre paraît pour beaucoup d'un pragmatisme incertain. Déjà, nommer "ceux qui font du marketing" est en soi un barbarisme (car ceux là ne pratiquent que rarement la marqueterie !) et orthographier leur métier un néologisme...

#### Alors d'où viennent les marketeurs ? Que font-ils ? Et que veulent-ils ?

A cette première question, et en l'absence d'une corporation professionnelle unique, la tournée des écoles ne recèle que des cursus universitaires fragmentaires, s'insérant dans une perspective plus large mais reconnue : la gestion d'entreprise. Il n'y a donc pas de filière complète qui conduise au métier de marketeur, comme on devient avocat ou comptable. L'empirisme est même pour les marketeurs un mode pédagogique viable.

Quant à ce qu'ils font, leur art repose essentiellement sur des compétences comportementales. Leurs champs d'activités divers les portent à intervenir partout dans l'entreprise. Cependant, la finalité de leurs actions est aussi l'apanage d'autres métiers...

Quant à ce qu'ils veulent enfin, **c'est satisfaire le client tout en développant la rentabilité**. Pour cela, il faut convertir les entreprises : bousculer les habitudes (dont certaines sont pourtant séculaires !), reléguer les techniques d'assurance au rang de moyens, recomposer les gammes de contrats, réorganiser les structures et l'organisation, voire redéfinir LA stratégie ! En bref, amener chacun, quel que soit son rang ou sa fonction, à penser client.

Fallait-il donc qu'ils soient sûrs de leur fait pour cumuler autant d'impertinence !

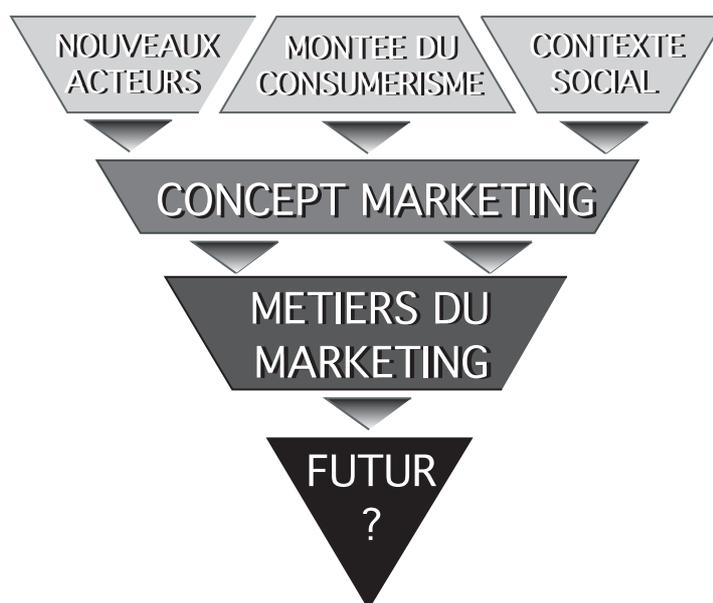
A moins qu'au delà de cette description quelque peu parodique, il y ait une vraie réflexion de fond et qu'il ne s'agisse simplement... que de logique (commerciale s'entend). Car enfin, on ne survit pas bien longtemps dans une entreprise sans apporter la preuve formelle de son utilité et de sa rentabilité intrinsèque. Et que l'on se souvienne seulement des premiers "communicants". Combien d'entreprises avaient une direction, un département ou même un service "Communication" il y a 50 ans ? On se limitait alors à sous-traiter de la "réclame"... en doutant d'ailleurs fortement de l'intérêt pécuniaire que pouvait représenter la chose. "Il faut en faire !" disait-on à cette époque. Visiblement, "l'effet de mode" a perduré, prouvant aujourd'hui qu'il devait certainement y avoir autre chose qu'un intitulé séduisant...

Le sujet étant "délicat" (car souvent passionnel, tel que nous l'avons perçu), il nous a paru utile de rappeler sur quelles bases **le marketing** s'était établi et développé **dans l'assurance** ; sans tomber dans le cours magistral et théorique, replacer les choses avant d'entrer dans une description des activités. Et tout d'abord, revenir brièvement sur le concept originel du marketing – ne

serait-ce que pour mieux saisir les implications qu'il détermine. Puis là encore, sans aller jusqu'à faire la genèse de l'assurance, se remémorer notre proche histoire, resituer le cadre concurrentiel de notre branche professionnelle. Un contexte ne se crée jamais ex nihilo, il est le fruit d'évolutions, de circonstances avec lesquelles il faut composer. Ainsi, poser la problématique générale permet de connaître les enjeux actuels et par là même, de mieux appréhender le "travail" des marketeurs. Enfin, revenir sur ce qui constitue aujourd'hui les véritables attentes du client. Sur un marché où l'offre dépasse la demande, **seules les entreprises qui connaissent le mieux leurs clients seront pérennes.**

Après ces trois points liminaires, mais à notre sens incontournables, nous avons pu dépasser "l'état d'esprit" qui sert généralement à définir le marketing et décrire le métier. Car si la plupart des bibliothèques regorge de traités, mémoires, essais et livres de recettes en tout genre sur le marketing, nous n'avons rien trouvé qui concerne le métier lui-même. Des fiches de poste sont une base insuffisante pour dégager une réalité interentreprise comme tel devrait être le cas. D'autant que **l'activité marketing** étant d'une application **transversale**, voire intersectorielle, il s'ensuit que le champ d'action des marketeurs se situe quasiment partout dans les professions.

Aussi, nous avons suivi la logique d'une chaîne de production classique : de la stratégie et des études de marchés jusqu'aux suivis d'après vente. Ce faisant, nous avons pu faire le tour de ce qui composait d'une manière distinctive le marketing.



Enfin, la dernière interrogation posée portait sur **l'avenir des marketeurs**. Comme pour de nombreux métiers, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) influent lourdement sur les activités et les transforment - quand elles ne les font pas disparaître !

Reprenant les conclusions du Baromètre, nous avons cherché à donner aux DRH et aux professionnels de ce métier une vision prospective qui soit à la fois quantitative et qualitative.

# **1 - Le développement du marketing dans l'assurance**

## **A – Du concept à la réalité opérationnelle**

Avec la révolution industrielle du milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, le monde est entré dans une phase de consommation. Cette évolution de société - et la **montée du consumérisme** - a été particulièrement marquée après la deuxième guerre mondiale, pendant la période dite des 30 glorieuses. Toutefois, le choc pétrolier de 1973 et la crise qui s'en suivit a profondément modifié les données de la vente. Face à cette situation, les entreprises ont essayé de se diversifier ou de se recentrer sur leur métier. Mais l'idée qui s'est progressivement développée repose sur deux questions : **comment a-t-on pu croître en ignorant les clients, et comment va-t-on pouvoir maintenant les conserver ?** L'idée du marketing était née.

D'un point de vue purement économique, la démarche s'inscrit dans **une approche keynésienne**, qui considère la demande - et non plus l'offre - comme créatrice du marché. Partant de ce postulat, le marketing est une manière globale d'appréhender l'entreprise, son environnement et ses marchés pour proposer **une logique de développement** fondée sur la satisfaction clientèle. Plaçant le client au cœur de l'entreprise, il cherche à analyser ses besoins réels ou ressentis, pour créer une offre adaptée.

Il serait cependant restrictif de considérer que le marketing ne se limite qu'à concevoir des produits. Certes, l'acquisition de nouvelles parts de marché est un objectif récurrent et recherché par toute entreprise, mais les marketeurs s'intéressent tout autant à la **fidélisation** de la clientèle déjà en portefeuille (et soumise au chant d'autres sirènes), qu'à la **rentabilité** de l'ensemble des opérations menées. Le champ d'action est donc vaste, allant même jusqu'à influencer sur l'organisation et la stratégie des entreprises.

La véritable question devient alors de déterminer quels sont les domaines particuliers où le marketing intervient en force et, partant, quels sont les cœurs de métiers qui lui sont propres (quand bien même il y ait parfois polémique sur les "frontières" avec d'autres métiers).

### **Rappel du concept en deux mots**

*Axé sur la satisfaction du client, le marketing propose un développement rentable, basé sur le traitement de la demande. Il se substitue à la logique ancestrale d'une politique commerciale exclusivement tournée vers l'offre.*

## B – La refonte du paysage assurantiel français

Mais pour mieux **comprendre le poids et le rôle du marketing** dans notre secteur d'activité, il convient tout d'abord de se rappeler la proche histoire de nos "compagnies". Du paysage stabilisé d'après guerre aux nouveaux modes alternatifs de distribution, l'assurance a subi de profondes mutations. Sans doute parce qu'elle est le miroir de notre société, complémentaire aux régimes étatiques de droit civil, fiscal, social..., elle révèle les besoins et attentes d'un citoyen-consommateur qui, progressivement, est devenu de plus en plus averti et soucieux de la compétitivité de ses contrats.

Alors que le secteur de l'assurance était resté particulièrement conservateur, voire figé, depuis plus d'un siècle, le marché, les sociétés d'assurances, les modes de distribution ont subi en seulement une trentaine d'années **une véritable révolution**. La refonte du paysage assurantiel français a véritablement débuté dans les années 70, mais traverse actuellement des mutations encore plus profondes, du fait notamment des nouvelles technologies de l'information et des communications (N.T.I.C.). L'assurance semble même s'être engagée dans un processus d'industrialisation proche d'un **néo-taylorisme**.

Que s'est-il passé ? Quels ont été les nouveaux intervenants et facteurs d'évolution ? Comment le secteur a-t-il réagi et comment s'est-il adapté ?

### 1. Retour en arrière...

- Au début étaient **les S.A.**, sociétés commerciales traditionnelles dont la distribution des produits était adossée à des agents généraux, des courtiers et des producteurs salariés.

Dans les années 70, sont arrivées **les mutuelles sans intermédiaire (M.S.I.)** qui, en lard tout d'abord, ont proposé aux particuliers des produits de masse à moindre coût. Le mouvement mutualiste, basé sur une responsabilisation des assurés-assureurs, a ainsi réussi à "prendre" en une douzaine d'années près de 40% du marché MRH et 50% du marché auto !

Puis, face aux évolutions du sociétariat militant et à l'arrivée des nouveaux intervenants, les MSI ont dû, comme les assureurs traditionnels, faire évoluer leurs différences en révisant notamment leurs structures juridiques et en s'ouvrant à d'autres branches d'assurances et modes de distribution. Avec le recul du temps, ce sont ces deux types de sociétés qui constituent aujourd'hui **la "famille" des assureurs**.

- Dès le début des années 80, du fait des grandes réformes portant sur les marchés de capitaux et du taux de bancarisation, **les banques** se sont trouvées confrontées à un problème de pérennité. Fortes cependant de leurs fichiers client et de contacts réguliers, elles se sont lancées dans une stratégie de diversification en s'orientant vers l'assurance Vie (placements). Vendue à coût marginal, les banques ont alors pris un avantage décisif sur ce marché naissant mais hautement porteur. Après avoir capté presque les deux tiers des assurances de personnes, elles s'intéressent maintenant, avec déjà un certain succès, au "solde", c'est à dire aux assurances lard...

---

## Le développement du marketing dans l'assurance

- Dans les années 90, une première contre-offensive réelle des assureurs traditionnels est constatée avec les **tentatives d'assurance directe**. Cette forme de distribution par téléphone qui s'était développée au Royaume-Uni, du fait notamment de l'absence d'Agents généraux et de MSI, n'a pas encore trouvé l'essor espéré. Actuellement, l'assurance directe ne représente en France que 3% du marché automobile. Malgré tout, les assureurs traditionnels, mais aussi les mutuelles, ont engagé des réflexions et développent des expériences sur ce type de distribution.
- Confrontée elle aussi à une forte concurrence sur son cœur de métier, **La Poste** a cherché à se diversifier. A partir de la Caisse des Dépôts et Consignations, du Trésor Public..., et surtout d'un réseau de 17.000 bureaux, l'Etat a créé la C.N.P. qui, en quelques années, est devenue un opérateur important en assurances de personnes.
- Quant à **la grande distribution** (en incluant les véricistes), après s'être installée directement ou indirectement sur nombre de secteurs économiques, elle emboîte aujourd'hui le pas pour se placer au rang de la concurrence sous des formes diverses : partenariats, participations dans des sociétés d'assurances... Les "grands distributeurs" restent cependant confrontés à deux problèmes majeurs, pour l'instant non résolus.

Tout d'abord, comment transformer un acheteur qui se situe dans **le court terme**, sur des produits de consommation pas ou peu impliquant et dont l'avantage n'est pas immédiatement perceptible, en un client prêt à s'engager sur un plus long terme (problème de cohérence du "rayonnage") ? Ensuite, comment être attractif sur un produit de masse, c'est à dire standardisé et simple, tout en restant conforme à l'image de la marque/enseigne ? En effet, tous les autres acteurs du secteur de l'assurance ont dépassé le stade du produit seul et offrent aujourd'hui des bouquets de services. De fait et pour l'instant, les objectifs de ces distributeurs consistent davantage à accroître leur chiffre d'affaires qu'à gagner des parts de marché. Ils méritent néanmoins que l'on reste attentif à leurs actions commerciales en ce domaine car leur potentiel de croissance est énorme : Carrefour, par exemple, draine à lui seul **douze millions de chalands**... qui sont naturellement abordés comme autant de clients possibles de services financiers et d'assurances.

- Enfin, les derniers arrivés sur ce secteur sont **les distributeurs spécialisés** (principalement les constructeurs et concessionnaires automobiles) qui fondent, quant à eux, leur stratégie client précisément sur la cohérence d'une offre "packagée" : crédit, automobile, assurance, entretien et assistance. Egalement proposée (mais en partie seulement) par certains assureurs, il s'agit ici d'une offre conceptualisée autour d'un thème précis, où l'on cherche à traiter l'intégralité d'une problématique client.

## 2. Un environnement social en évolution

Il y a donc pléthore de modes de distribution, et l'assuré ne manque pas de choix. Mais il faut aussi retenir qu'en parallèle de ces mutations, le contexte général qui induit la nature et l'étendue des besoins d'assurance (en réponse à une réalité sociale), a lui même fortement évolué. **L'augmentation constante des dépenses de santé** et le désengagement partiel de la Sécurité sociale ont créé un marché auquel les assureurs se devaient de répondre. La sécurité pécuniaire, face au risque corporel, fait partie de l'évolution naturelle des mentalités de notre société. Il est de moins en moins acceptable qu'un préjudice quelconque (surtout s'il porte sur un problème de santé) ne puisse pas faire l'objet d'une

prise en charge. De fait, là encore, les assureurs ont dû élargir leur offre pour accompagner leurs assurés face aux besoins nouveaux.

### 3. Les conséquences du vieillissement de la population française

Toujours dans le même temps et à l'échelle nationale, notre **pyramide des âges** et les perspectives d'évolution démographique laissent apparaître un déséquilibre certain entre actifs et retraités.

Or, les inquiétudes sont d'autant plus vives que l'on sait déjà que l'on vivra plus vieux et que l'on sera en "meilleure" santé. Il paraît donc logique que les assureurs prennent leur place dans ce débat aux conséquences sociétales et politiques. Ils se doivent d'être attentifs aux préoccupations de la population et de réfléchir à des offres et des produits idoines.

### 4. L'assurance peut-elle rester franco-française ?

Enfin, **la mondialisation de l'économie** a, elle aussi, largement influé sur le secteur de l'assurance. L'importance croissante de la gestion financière dans les résultats des entreprises a contraint les sociétés d'assurance et de réassurance à se lancer dans des stratégies d'internationalisation. Les capitaux sont à l'échelle du monde, tout comme le marché des grandes entreprises industrielles et commerciales est devenu transnational, européen, mondial.

Les assureurs, qui se trouvent confrontés à **des risques dont l'échelle dépasse leur pays d'origine**, tendent à s'organiser à l'image de leurs propres assurés. Par ailleurs, ces situations engendrent de nouveaux risques qui transcendent les garanties classiques, à l'exemple des risques écologiques, d'image...

De même, l'importance croissante de **la "net économie"** conduit aussi à s'interroger sur l'unique possibilité d'une réponse franco-française. Avec la révolution en marche de l'internet, l'espace de consommation s'agrandit progressivement à l'échelle du monde. Ces évolutions ne seront pas sans conséquence sur les produits, les consommateurs, la distribution...

## La refonte du P.A.F.\*

*En une trentaine d'années, le secteur de l'assurance a vécu ses plus profondes mutations. Assureurs traditionnels (SA) et mutuelles (SAM et SMA) ont vu les banques, la Poste, la grande distribution et des réseaux alternatifs envahir leur espace commercial. Dans le même temps, la montée du consumérisme, l'ouverture internationale et les évolutions de nos régimes sociaux ont bouleversé les besoins de couverture des assurés. Pour accompagner ces transitions, la branche professionnelle a révisé sa stratégie et entamé un processus d'industrialisation.*

### C – De l'indemnisation pécuniaire à l'offre de services, du produit au client

- Si la finalité technique de l'assurance reste bien entendu de **garantir une indemnisation** lors de la réalisation du risque, la forme de celle-ci s'est considérablement transformée depuis la "lettre-chèque". Tout d'abord, **l'assuré traditionnel est devenu un client**, consommateur de produits d'assurance – de la même manière qu'il consomme des services financiers ou de l'épicerie ! Au-delà d'un simple effet de terminologie, il s'avère être aujourd'hui mieux informé et plus exigeant. Il attend désormais de son assureur non seulement un prix optimum, mais aussi **une offre plus large et plus claire** qui doit répondre à son besoin principal, originel et lui proposer des services complémentaires. Ainsi, les offres combinées (ou "packs"), les plates-formes de gestion directe, les prestations en nature... sont des réponses aux attentes nouvelles des assurés, que ce soit dans les produits proposés ou au travers des modes de distribution, voire de gestion. Sur ce terrain, tous les intervenants cherchent à innover pour gagner des parts de marché. Au centre de cette bataille, l'improvisation n'est pas de mise et **la connaissance du client** s'avère être le principal gage de toute **réussite commerciale**.

Mais que sait-on précisément du client et quelles sont ses attentes fondamentales ?

Après n'avoir bataillé quasiment que sur les prix, les assureurs se sont ensuite engagés dans une course à l'option, à la "garantie-plus" originale et différenciatrice pour tenter de reconquérir les parts de marché perdues.

Il est intéressant de noter que dans son **processus d'industrialisation**, l'offre d'assurance suit en cela la même évolution que le secteur automobile. Aujourd'hui, la différenciation entre constructeurs ne se fait plus sur le niveau d'équipement. Chaque véhicule possède, dès l'entrée de gamme, un rétroviseur droit, un essuie-glace arrière, des repose-tête, etc. (pour prendre l'exemple d'équipements jugés basiques, mais encore optionnels il n'y a pas si longtemps, à l'instar de l'ABS, de l'ESP, des "airbags" - coussins gonflables pour les francophones -, de la direction assistée ou des jantes en aluminium qui sont maintenant "de série"). Or, pour répondre aux exigences d'un consommateur de plus en plus averti, chaque constructeur est tenu de garantir le même **rapport qualité/prix** que ses homologues. La différence concurrentielle ne pouvant plus s'opérer simplement et uniquement sur le "principal" du contrat commercial, ce sont **les éléments "périphériques" du contrat** qui l'emportent désormais dans la décision finale d'achat.

Autrement dit, cela signifie que la principale revendication du client repose davantage sur la capacité d'un fournisseur à personnaliser une relation, que dans la seule fourniture d'un produit banalisé. Il s'agit de répondre d'une part, à un besoin de possession, mais surtout à **un besoin de reconnaissance et de valorisation individuelle**. Face à ces besoins émergents, le rôle et la place des marketeurs ne peuvent que se renforcer encore, tant la connaissance intime du client et la capacité d'innovation paraissent être les seules véritables clefs du succès.

## **Vers un C.R.M.\* intégré**

*Dans son processus d'industrialisation, l'assurance se doit désormais de dépasser la vente seule d'un contrat d'assurance. Elle doit offrir à ses clients un ensemble de services, sur lequel se construira son image et sa notoriété. La gestion de la relation client est au cœur de la métamorphose attendue. De la connaissance intime du client et du sentiment de proximité générée dépendra la réussite commerciale de l'entreprise... et sa pérennité dans le contexte concurrentiel exacerbé. C'est là un des rôles contributifs des marketeurs qui devront, pour y parvenir, utiliser tous les leviers de la chaîne de valeur que constituent les équipes en place.*

## **2 - Les métiers du marketing**

### **A – Réserves terminologiques**

#### **1. Quand un état d'esprit devient métier**

**Métier ou activité ?** Déjà, ce point fait débat. Car malgré l'historique et le domaine connu, il reste difficile de définir exactement les métiers du marketing, et encore plus ses frontières. Ce n'est pourtant pas faute de disposer d'une impressionnante bibliothèque sur les méthodes marketing ! Se succédant, se complétant, s'approuvant ou se confrontant, les auteurs ne manquent pas qui expliquent, décortiquent, éduquent et jargonent sur les bonnes et/ou mauvaises manières de faire... La littérature abonde donc, mais comme nous l'avons déjà indiqué en préambule, cette étude, axée sur **une approche purement "métier"**, semble bien être une première du genre. Et si les titres, postes, fonctions hiérarchiques, niveaux de classification et même filières de formation sont connus, reconnus et comparés, le métier n'est toujours pas décrit dans (toutes) ses composantes et latitudes... Nous n'avons donc pas pu "bénéficier" de références pour apprécier quels pouvaient être **les particularismes du métier** dans le contexte endogène de l'assurance. Mais il est intéressant de noter que les marketeurs eux-mêmes sont toujours gênés par l'exercice ! Car au delà de toutes les techniques qui lui sont propres, le marketing repose avant tout sur un **état d'esprit**, une manière particulière d'aborder ses missions vis à vis de ses clients (externes ou internes). Et au final, on peut se demander si nombre d'employés ne "feraient" pas du marketing comme M. Jourdain faisait de la prose...

Aussi, sans chercher à hiérarchiser les deux termes, on peut considérer qu'**une activité devient un métier** dès lors que l'importance des actions à mener, le volume des tâches à accomplir, le niveau possible de responsabilité déléguée, les enjeux afférant, le degré de technicité... nécessitent des compétences distinctives, voire exclusives, qui deviennent alors le propre d'un métier. Par comparaison, la fonction de chef de projet correspond pour l'instant dans nos entreprises, à une activité temporaire. Mais dans d'autres branches professionnelles, il s'agit d'un véritable métier qui est pour partie la conséquence de choix organisationnels et dans lequel il devient même possible de faire carrière. Ainsi, dans l'exemple de l'aéronautique, on peut débiter sur des projets d'importance "relative" et terminer (selon ses aptitudes) sur des projets plus vastes, tels que le lancement d'un nouveau modèle d'avion (des études préalables à sa commercialisation, projet qui est lui-même découpé en de multiples sous-projets, tels que la réalisation d'un tableau de bord ou d'un train d'atterrissage...). Aussi, il paraît difficile de trancher définitivement sur cette question. L'avenir sera sans doute porteur d'une meilleure réponse que ce que l'on pourrait tenter de conclure ici et maintenant...

#### **2. Quelle approche métier ?**

Un autre point qu'il nous paraît utile de souligner, toujours au chapitre des précautions d'usage, concerne la terminologie retenue, et plus précisément la ou les définitions du terme "métier", lequel est par nature polysémique. Cette question étant elle aussi polémique, il n'est pas question ici de trancher autoritairement, tel un "deus ex machina", et/ou de fonder une nouvelle école... Cela n'est ni notre ambition, ni le propos de cette

monographie. Néanmoins, nous avons retenu pour cette étude qu'un métier peut être abordé et se définir d'au moins trois façons, qui sont différentes, complémentaires et combinatoires :

⇨ **Selon sa finalité** : on considère ici le métier comme un ensemble d'actions à mener pour parvenir à une finalité. Dans cette approche, le résultat crée une obligation, laquelle permet d'apprécier l'individu qui cherche à y répondre. Ainsi, celui qui est capable d'**atteindre ses objectifs** est considéré en tant que professionnel du métier observé.

Par exemple, est reconnu "indemnisateur", celui qui est capable de régler des sinistres dans le respect des contraintes imposées (de droit civil et d'assurance, du contrat, des procédures internes, de l'intérêt commercial...), et en tenant compte d'une graduation possible dans le degré de complexité des dossiers.

⇨ **Selon des compétences** : la maîtrise d'un métier suppose l'exercice combiné d'un certain nombre de savoirs, savoir-faire et savoir-être, (eux-mêmes classés par niveau de complexité). Leur agrégat, au sein d'un **référentiel**, permet ainsi d'obtenir une vue exhaustive d'un métier.

Le métier de "formateur" exige des savoirs et des savoir-faire précis, mais aussi des savoir-être (par exemple : les connaissances techniques à transmettre, la réalisation de supports de cours, l'animation d'un groupe d'apprenants...). Ce dernier type de compétences comportementales est répertorié parmi les attitudes qu'il convient d'adopter face à telle ou telle situation professionnelle identifiée. (Et l'on sait bien que certaines personnes, éminemment savantes et expertes, sont quasiment incapables de transmettre leur science, quand d'autres, pourtant moins "sachant", ont cette capacité innée).

⇨ **Selon une filière de formation** : le terme "métier" suppose classiquement un ensemble de connaissances acquis après un cursus de formation initiale, et souvent validé par un **diplôme d'Etat et/ou la reconnaissance d'une corporation**. Dans le domaine de l'actuariat par exemple, l'accession au titre suprême "d'actuaire" impose le suivi de filières de formation impératives. Certes, les diplômes successifs obtenus correspondent à un périmètre et à un niveau de connaissances acquises, mais ils sont avant tout la marque d'appartenance à un métier : être "membre de l'Institut des Actuaire Français", pour reprendre l'exemple. On parvient alors à un système de reconnaissance professionnelle entre pairs.

Ainsi, la classification par sous-famille de métier que nous envisageons correspond à une combinaison de ces approches distinctes, mais somme toute complémentaires.

### 3. Un fort sentiment de frustration...

Dans les faits toutefois, et comme nous l'a rapporté le groupe de travail, ce qu'il y a de véritablement gênant n'est d'ailleurs pas de devoir expliquer ce qu'est le marketing et ce qu'il soutient (les marketeurs sont intarissables sur ce sujet), mais plutôt de **devoir sans cesse justifier son existence** ! Dans d'autres branches professionnelles où le marketing est

déjà historiquement et solidement implanté, il leur est bien sûr - et logiquement - demandé de chiffrer leur plus-value, mais le rituel portant sur cette demande de justification est devenu depuis longtemps obsolète. Là, chacun est aujourd'hui convaincu de l'apport des marketeurs. Sans doute est-ce dû au fait que le marketing traite de problèmes qui se situent souvent au plus haut niveau de la stratégie de l'entreprise. De fait, l'intégration du marketing dans l'entreprise remet en question bon nombre de façons de faire et dérange les habitudes et les organisations d'autres métiers préexistants. Mais après le premier mouvement (naturel) de crainte corporatiste, le sentiment d'être en concurrence s'efface. L'antagonisme n'étant qu'apparent, chaque métier vit ensuite en bonne intelligence avec son voisin, chacun en expert reconnu de son domaine.

Dans l'assurance en revanche, la **relative jeunesse de la fonction crée encore des tensions** quant à la place et au rôle des différentes activités marketing, et entraîne de la part des marketeurs, un besoin de reconnaissance et un sentiment certain de frustration.

### **Métier ou activité, quelle approche ?**

*Le marketeur ne se définit pas par rapport à ce qu'il "fait". Il "est" par rapport à la manière dont il fait...*

*Aussi, il reste difficile de trancher sur cette question dans le contexte spécifique de l'assurance. Ce qui demeure certain, c'est qu'un *distinguo* ne peut s'effectuer que par rapport au degré de maturité d'une fonction dans une organisation. Or, dans notre branche, celle-ci est encore trop récente pour avoir été pleinement intégrée dans sa valeur aboutie, d'autant que sa mise en place interfère sur d'autres métiers de l'entreprise.*

*Néanmoins, on peut appréhender le marketing par trois approches complémentaires et combinatoires : selon sa finalité, selon les compétences qu'il requiert, ou encore selon la filière de formation suivie, dans une logique plus corporatiste.*

## B – Description et évolution de la famille marketing : profils et chiffres

### 1. Un profil original

#### a) La prépondérance du relationnel

D'un point de vue sociologique, s'il est certain que chaque individu possède une identité propre, on peut aussi constater qu'une famille de métier peut présenter **une typologie de personnalité** qui lui est propre (celle-ci étant bien évidemment en phase avec les finalités de sa mission). Ainsi, dans une approche "compétences", le marketing présente la particularité de pouvoir se définir pour partie par des compétences techniques, mais surtout par rapport aux **compétences comportementales** qu'il induit : des savoirs, des savoir-faire et essentiellement des savoir-être.

- Pour **les savoirs et savoir-faire**, il s'agit principalement des activités touchant à la construction et à l'exploitation de bases de données marketing, d'analyses de marchés (notamment via des sondages qualitatifs et quantitatifs), d'analyses statistiques sur les comportements et les motivations d'achat, d'outils de marketing direct et d'aide à la vente (construction de mailings ou élaboration de plans de communication par exemple), du suivi de la rentabilité... Ces tâches sont inhérentes à la fonction marketing et reposent sur des techniques dont les spécificités sont bien distinctives d'autres métiers. (Leurs contenus seront exposés plus en détail au point suivant).

Quant aux **savoir-être**, ils sont intimement liés à "l'état d'esprit" du marketing. Comme nous l'avons déjà évoqué, le marketing est avant tout une façon particulière d'aborder sa fonction, plus précisément les moyens à mettre en œuvre pour parvenir à ses objectifs. Ainsi, c'est une tournure d'esprit, une remise en cause qui inverse les manières de faire classiques, en considérant systématiquement **le client comme point de départ** à toute réflexion... et à toute action.

- Au-delà donc des savoir-faire qui constituent les connaissances contributives à l'activité exercée par les marketeurs, il ressort que ce métier se définit avant tout et dans les faits par les compétences comportementales qu'il requiert. Les qualités relationnelles sont au cœur du métier et l'emportent indubitablement sur toute autre. Il ne s'agit pas pour autant de nier ces autres compétences. Elles reposent, comme nous l'avons déjà dit, sur des techniques affinées qui sont le propre de ce métier. Néanmoins, il faut les relativiser à l'aune de leur poids relatif...

Bien que rare, cette particularité n'est cependant pas unique. D'autres métiers présentent aussi l'originalité de se définir principalement selon les compétences comportementales qu'ils nécessitent. Si l'on prend l'exemple du métier de commercial (pris dans un sens volontairement large incluant les appellations de vendeur, chargé de clientèle, conseiller en gestion patrimoniale, etc.), force est d'admettre que la "fibre commerciale" n'est pas une matière qui s'enseigne : "On l'a ou on ne l'a pas !". Elle peut se travailler, mieux se maîtriser, évoluer avec l'expérience... mais elle reste le propre de la personne.

- D'ailleurs, à l'analyse des offres d'emploi sur des postes de marketeur, les premières compétences recherchées sont **la créativité, les qualités relationnelles** ainsi qu'une forte motivation (mais ce dernier critère est-il bien discriminant ?). Viennent ensuite l'autono-

mie, la rigueur, les capacités d'analyse et de synthèse, la curiosité, le sens de l'écoute et l'ouverture d'esprit. De plus en plus, des connaissances transversales sur d'autres métiers sont aussi demandées, l'expérience étant considérée comme une valeur ajoutée importante, et même comme une condition d'acquisition du métier.

En grande priorité donc, **les savoir-être sont prépondérants** dans la hiérarchisation des compétences exigées.

### ***b) Le paradoxe d'un individualisme d'équipe***

- Quand bien même ils provenaient d'horizons différents (banque, grande distribution, secteur commercial, technique...), les marketeurs que nous avons rencontrés lors de cette étude présentaient dans leur grande majorité **un profil homologue**. Sans pourtant chercher à les réduire dans leur individualité, ou les enfermer dans un portrait psychologique unique, nous avons noté des similitudes marquées dans la dominance de leur personnalité, et même dans la manière de construire leur parcours professionnel.

Sous cet angle, le trait de caractère symptomatique des marketeurs est **une certaine forme "d'individualisme"**. Chacun possède son périmètre d'action, de responsabilité, à l'intérieur duquel il exerce son art et réalise ses aspirations. Comme ailleurs, ils gèrent leurs projets, leur quotidien, leur organisation personnelle... mais aussi leur parcours professionnel, en fonction de leurs besoins d'expériences et de leurs centres d'intérêt. **Le travail en équipe** n'est cependant pas banni de ce mode de fonctionnement. Bien au contraire, les marketeurs étant (dans leur ensemble) plutôt extravertis, l'atteinte des objectifs, la recherche du résultat final sont construites sur les complémentarités qu'apporte chaque individu. La recherche d'informations correspond à la dimension assimilée d'un travail permanent d'enrichissement personnel. Dans ce métier, plus peut être que dans d'autres, les rencontres, les échanges, le "benchmark"... en un mot **la veille**, est une part importante et déterminante de l'activité. Aussi, faut-il plutôt voir cet "individualisme" en tant que besoin d'autonomie - lui-même étant un gage de créativité.

Et dès lors, **les proximités** que nous avons relevées tant avec la population des commerciaux qu'avec celle de la communication, peuvent s'expliquer et se comprendre d'autant mieux.

### **Un profil original : l'apport de l'individu, la force du collectif**

*La manière d'appréhender ses missions est en soi fondatrice des compétences discriminantes du métier. Pour l'essentiel, la particularité du métier de marketeur est de reposer sur des compétences comportementales.*

*Ainsi dans sa phase "amont", le marketing ressort plutôt comme un métier de créatif, tandis que dans sa phase "aval", la dominance est plutôt commerciale. Dans les deux cas, il en découle que les marketeurs présentent un profil relativement individualiste, même si le travail en équipe est une composante forte de leur mode de fonctionnement.*

## 2. Des chiffres et des Hommes

Après les réserves terminologiques faites en amont, il convient maintenant de relativiser, non pas la fiabilité de la méthode, mais l'assiette des chiffres qui suivent.

D'une part, l'analyse porte sur un nombre restreint : **environ 1000 personnes**, soit moins de **1 % de la population totale de l'assurance**. De fait, la faiblesse en nombre de la population étudiée, à laquelle s'ajoute parfois un taux de remplissage erratique de certaines rubriques, nous ont quelquefois amené à ne pas retenir certaines extractions de notre base de données. Ne serait-ce que pour des raisons de crédibilité, nous avons tenu, avant tout, à garantir la représentativité réelle des valeurs publiées. C'était là le gage de l'exactitude de nos analyses de tendances.

D'autre part, nous savons que la sous-famille "Marketing et animation commerciale" ne reflète pas l'intégralité des personnes exerçant dans la fonction. Il existe en effet certains secteurs où des marketeurs "font" du marketing, sans pour autant qu'ils soient enregistrés dans leur juste famille de métier. Ce mouvement reste encore limité, mais à terme, il faudra sans doute repenser l'actuelle classification et l'adapter aux évolutions constatées. Rappelons que la classification utilisée par l'Observatoire date de 1996.

### **a) Définition de la population**

(d'après la nomenclature servant à l'enquête annuelle sur les données sociales et les métiers).

L'enquête est réalisée chaque année par l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance et publiée sous la dénomination R.O.M.A., en fonction des définitions suivantes :

**Famille de métiers : CONCEPTION ET ADAPTATION DE PRODUITS**

**Sous-famille : MARKETING ET ANIMATION COMMERCIALE (HORS VENTE)**

#### **Principales activités concernées**

- Analyse des évolutions d'ordre technique, fiscal, social, juridique, économique, de gestion..., de nature à influencer sur les produits, les consommateurs ou la concurrence.
- Suivi de l'évolution des contrats existant sur le marché, réalisation d'études comparatives.
- Élaboration d'une politique de produits et d'une gamme de contrats, en fonction du marché.
- Lancement, coordination, réalisation des études de marché en liaison avec le réseau de vente.
- Conception des méthodes de commercialisation et de communication sur les produits à distribuer.

#### **Exemples d'intitulés de fonction**

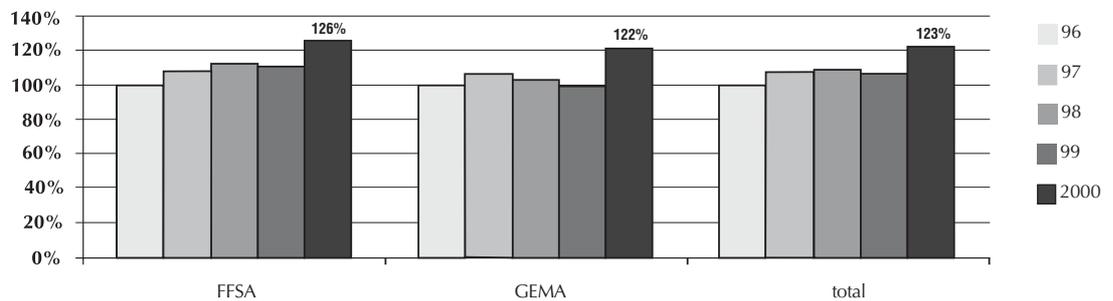
- Analyste marketing, chargé d'études marketing, animateur marketing, chargé d'opérations marketing ...
- Chargé d'études commerciales, assistant commercial, chargé du développement commercial ...
- Chargé de l'observatoire de la concurrence ou des marchés.
- Chef de produit ou de marché.

## b) Caractéristiques principales et individuelles

La sous-famille "Marketing et animation commerciale" représente au 31/12/2000, 31% de la famille "Conception et adaptation de produits". Autrement dit, 1 003 marketeurs (0,9%) sont répertoriés parmi les 109 091 salariés que représente l'ensemble de la base des données sociales de l'assurance. A titre de comparaison il peut être utile de rappeler que les commerciaux, famille où les passerelles sont nombreuses, représentent 33 600 personnes.

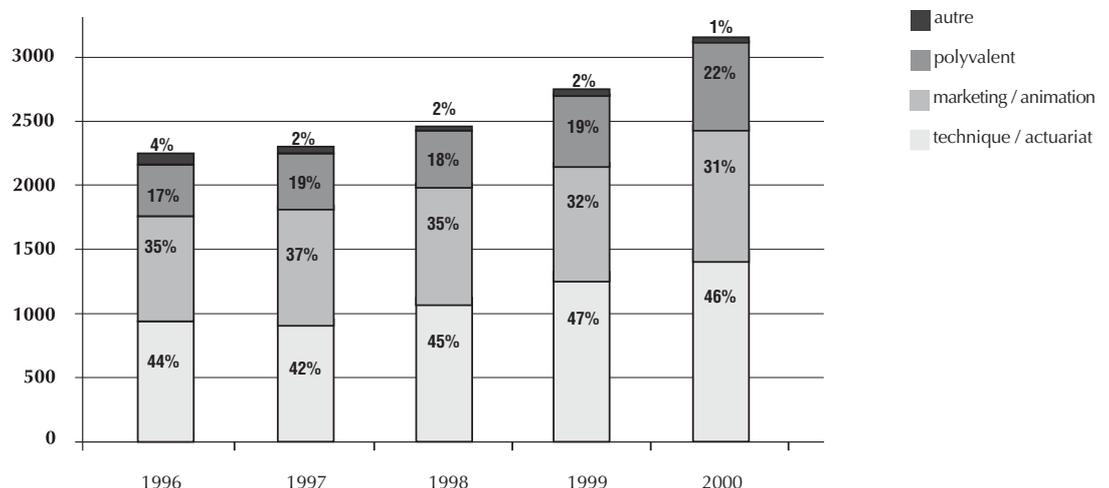
La répartition est de 39 % d'hommes pour 61 % de femmes. L'âge moyen est de 37,9 ans et l'ancienneté moyenne de 10 ans. Par rapport à la population totale, on constate donc une présence féminine plus importante, ainsi qu'une ancienneté et un âge moyen plus faible.

### Evolution du "poids" de la sous-famille Marketing dans les effectifs de la FFSA et du GEMA (base 100 en 1996)



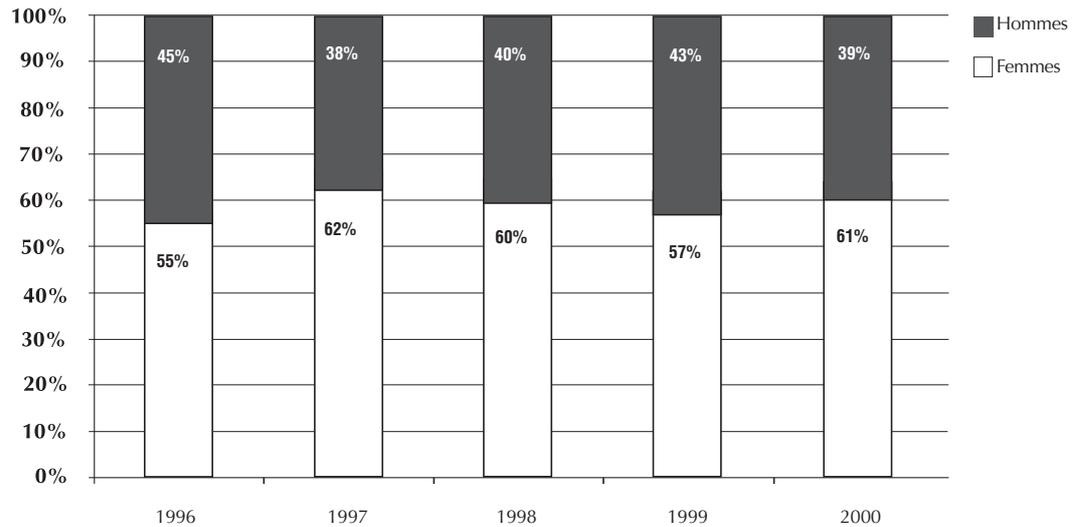
Le point le plus remarquable sans doute est que, malgré une inflexion en 1999, le poids proportionnel de cette sous-famille a augmenté de près de 25% en seulement cinq ans. Les mutuelles du GEMA ont proportionnellement moins de marketeurs du fait de leur gamme de produits et de leur réseau de distribution.

### Évolution de la répartition de la famille "Adaptation et conception de produits"



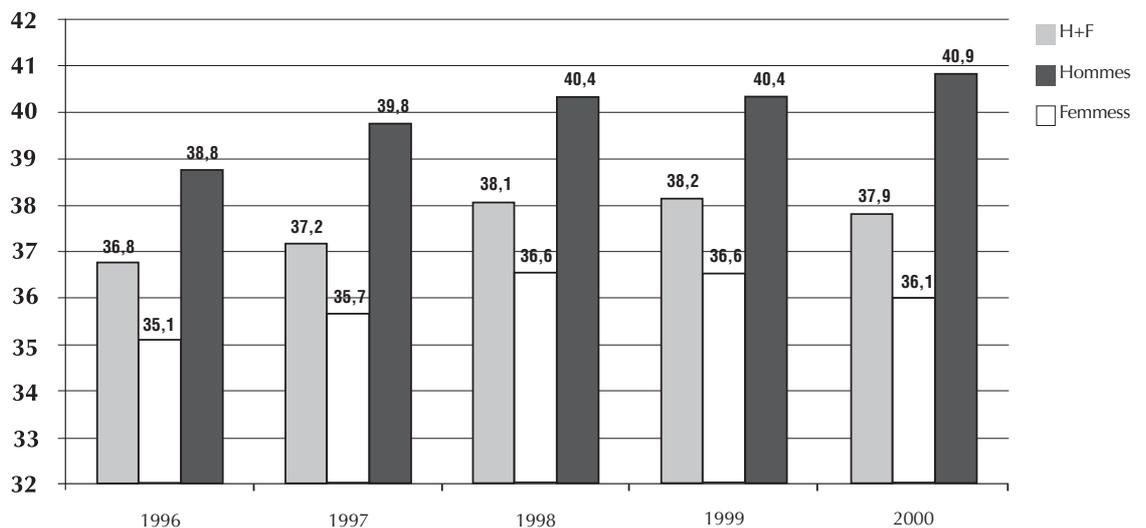
Comme le montre le graphique ci-dessus, même si le poids relatif des marketeurs par rapport à l'ensemble de la population totale de l'assurance a augmenté, il est proportionnellement en baisse à l'intérieur de sa famille d'appartenance qui a augmenté de 40% (Conception et adaptation de produits). Il est par contre difficile de voir à

## Répartition hommes / femmes



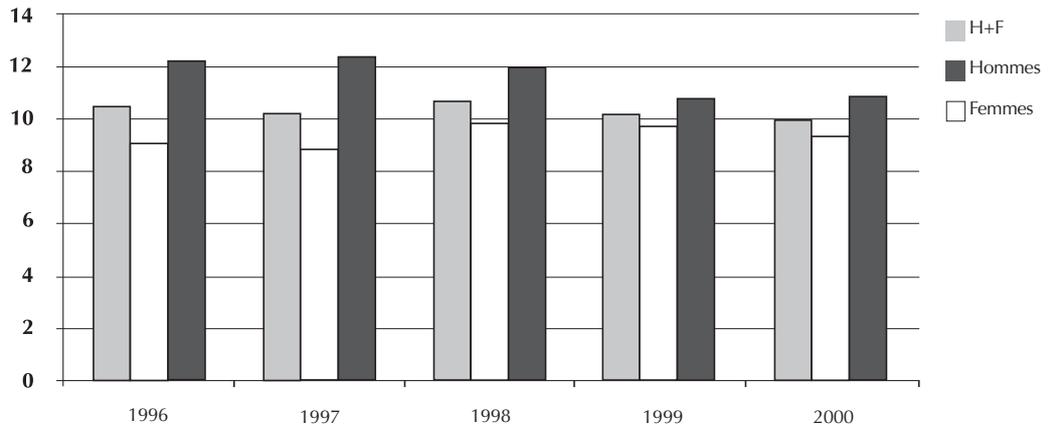
La féminisation dans la sous famille Marketing est plus importante que celle de la population totale et continue à progresser, passant de 55 à 61% - avec des variations durant la période de référence.

## Age moyen



19 Même si l'âge moyen de la sous famille étudiée augmente d'un an sur 5 ans, il reste de 3 ans plus jeune que l'ensemble de la population des sociétés d'assurances.

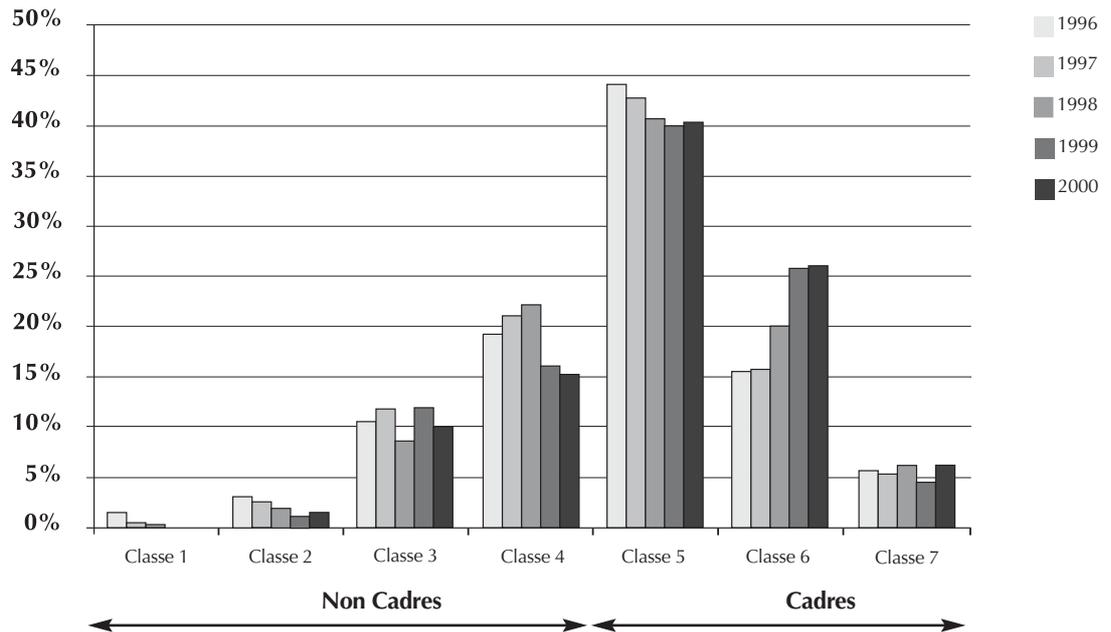
## Ancienneté moyenne



Conséquence d'un âge moyen réduit, les marketeurs sont relativement peu anciens dans le secteur de l'assurance. On peut voir par contre deux points intéressants :

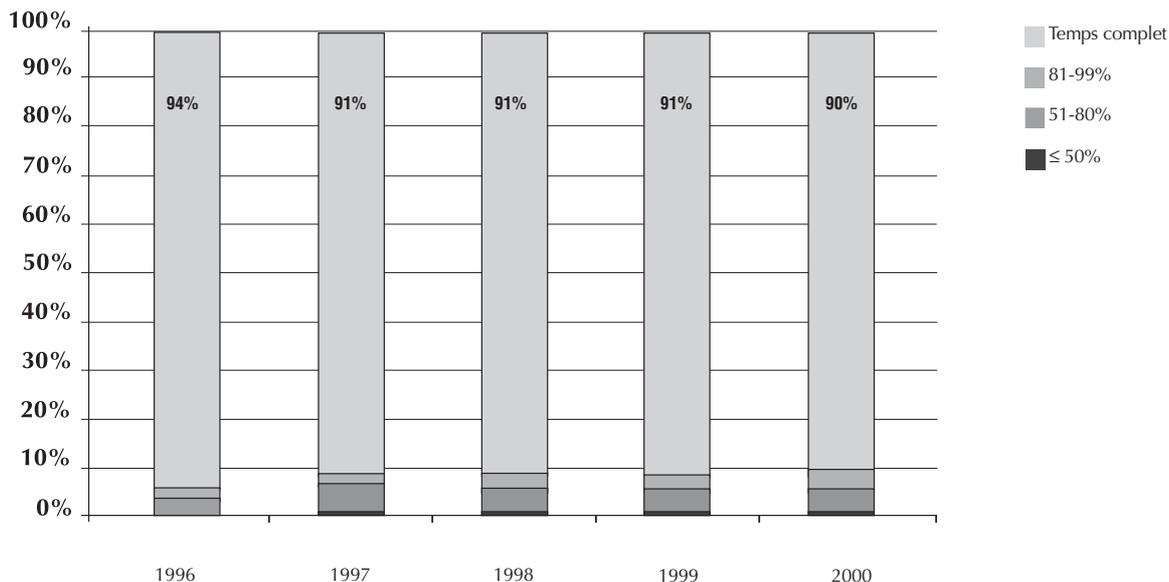
- l'ancienneté diminue avec le temps, ce qui montre bien le dynamisme de ce métier. Elle est la conséquence d'un certain "turn-over", mais surtout d'un recrutement en augmentation et en rajeunissement ;
- l'écart entre l'ancienneté des femmes et des hommes de cette sous famille se resserre passant de 3 ans à 1,5 ans, contrairement à l'ensemble du secteur où l'ancienneté des femmes est supérieure de deux ans à celle des hommes.

## Ventilation par Classe



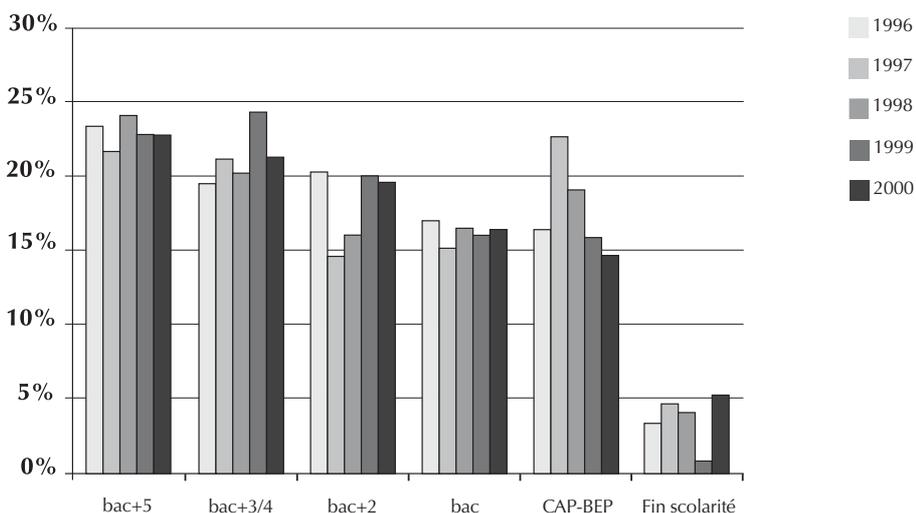
Cette sous-famille est marquée par le poids du statut "Cadre", qui est passé en cinq ans de 66% à 73% (entre 1996 et 2000), et de l'importance accordée à l'expertise. Il est significatif qu'au delà de la diminution des catégories non cadres, une hausse s'effectue par un déplacement de la classe 5 vers la classe 6.

## Taux d'activité

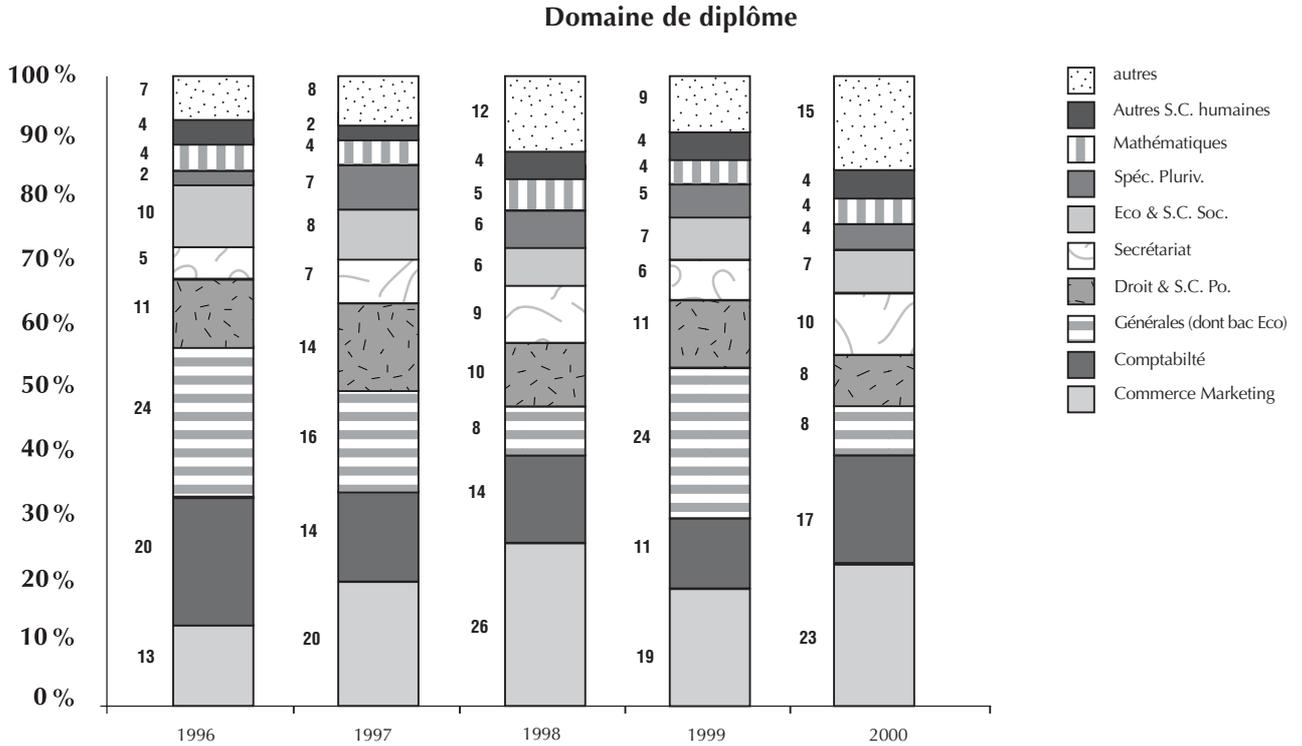


Comme pour l'ensemble de l'assurance, on constate une progression du travail à temps choisi, conséquence d'une sous-famille jeune, à forte prédominance féminine.

## Niveau de diplôme



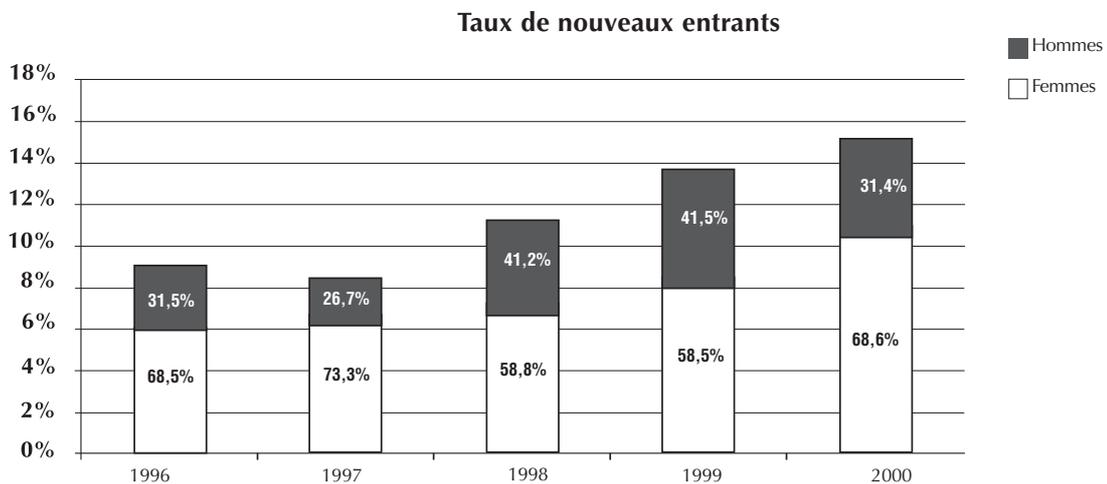
Le niveau d'étude de cette catégorie est en général supérieur à la moyenne professionnelle ; les bac+5 y sont deux fois plus représentés. Les bac+3/4 et plus représentent le double de la moyenne professionnelle. Si l'on affine la répartition du niveau de diplôme en général, entre hommes et femmes, on constate que celui-ci est homogène pour les deux sexes.



Avec les précautions qui s'imposent, du fait des faibles taux de réponses à cette question (de 17% à 47%), on peut quand même souligner que seuls 20 à 25% des marketeurs ont une formation purement "commercial/marketing", formation qui arrive en tête seulement pour l'année 2000.

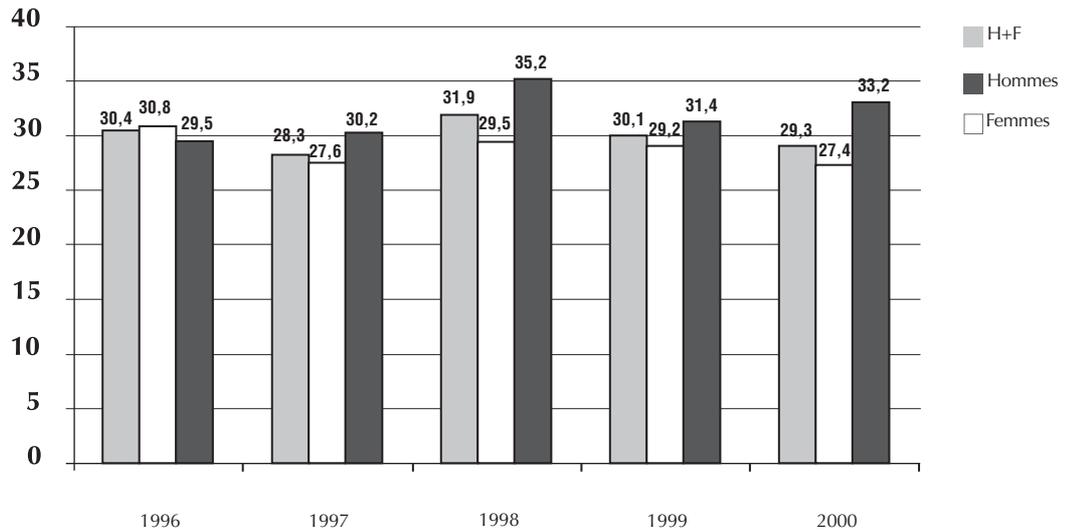
### c) Profil des nouveaux entrants

Après avoir étudié l'ensemble de la population de la sous-famille Marketing, et afin de percevoir la dynamique de ce métier, nous avons procédé à une analyse des caractéristiques des nouveaux entrants de 1996 à 2000.



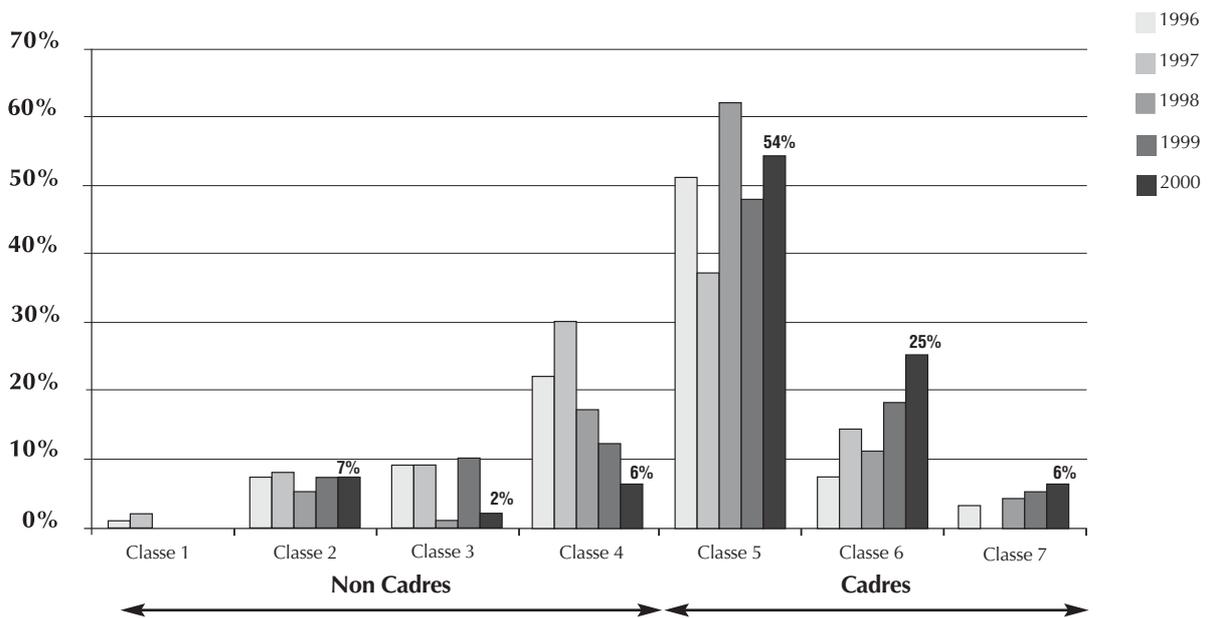
Le taux de nouveaux entrants a presque doublé en 5 ans, ce qui est 5 fois plus que la moyenne de la profession. De même, en ce qui concerne la féminisation, la famille Marketing a un recrutement féminin supérieur à celui de la moyenne de la population totale.

## Age moyen des nouveaux entrants



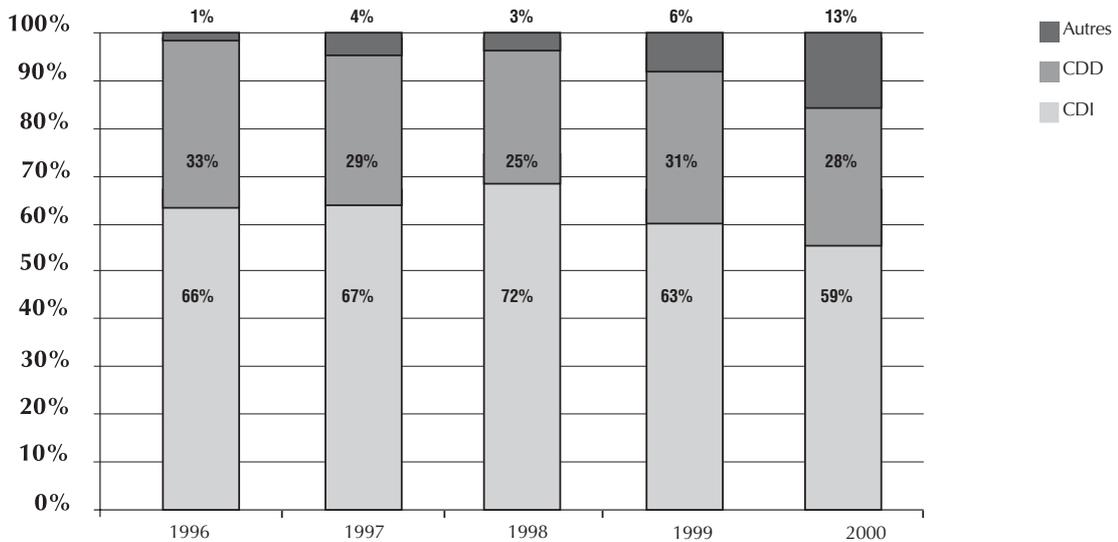
La légère diminution de l'âge moyen des nouveaux marketeurs cache une forte différence entre les hommes et les femmes. Alors que l'écart d'âge des hommes par rapport aux femmes n'est que de 3 ans pour la population totale, il s'élève à 6 ans chez les marketeurs. En revanche, la sous-famille demeure plus jeune (29 ans contre 31 ans pour la population totale).

## Ventilation par classe des nouveaux entrants



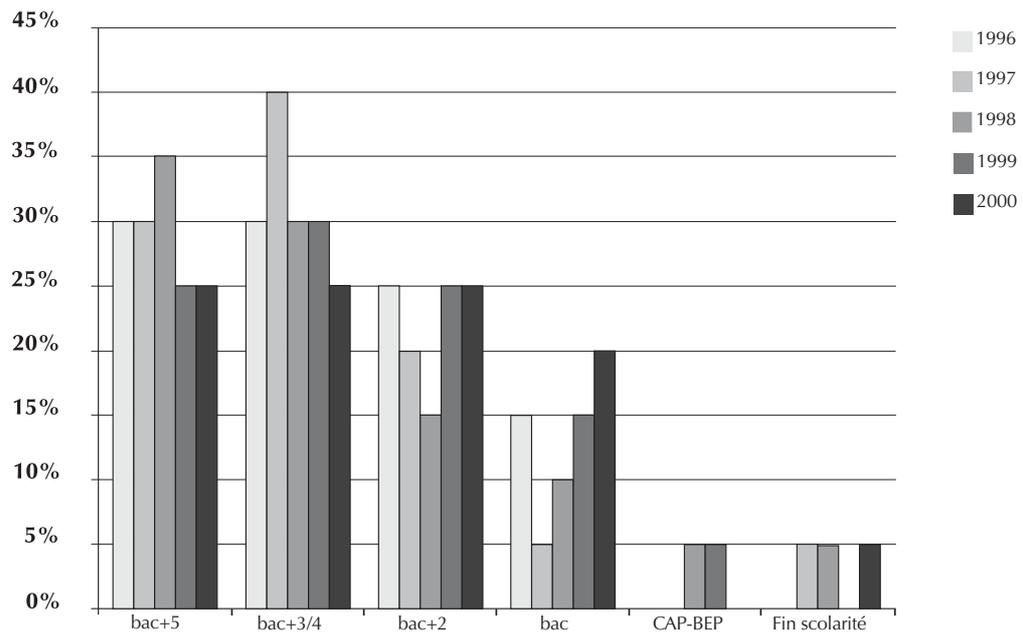
La porte d'entrée dans le marketing est majoritairement la classe 5, mais on relève aussi une forte augmentation de l'embauche en classe 6.

### Type de contrat des nouveaux entrants



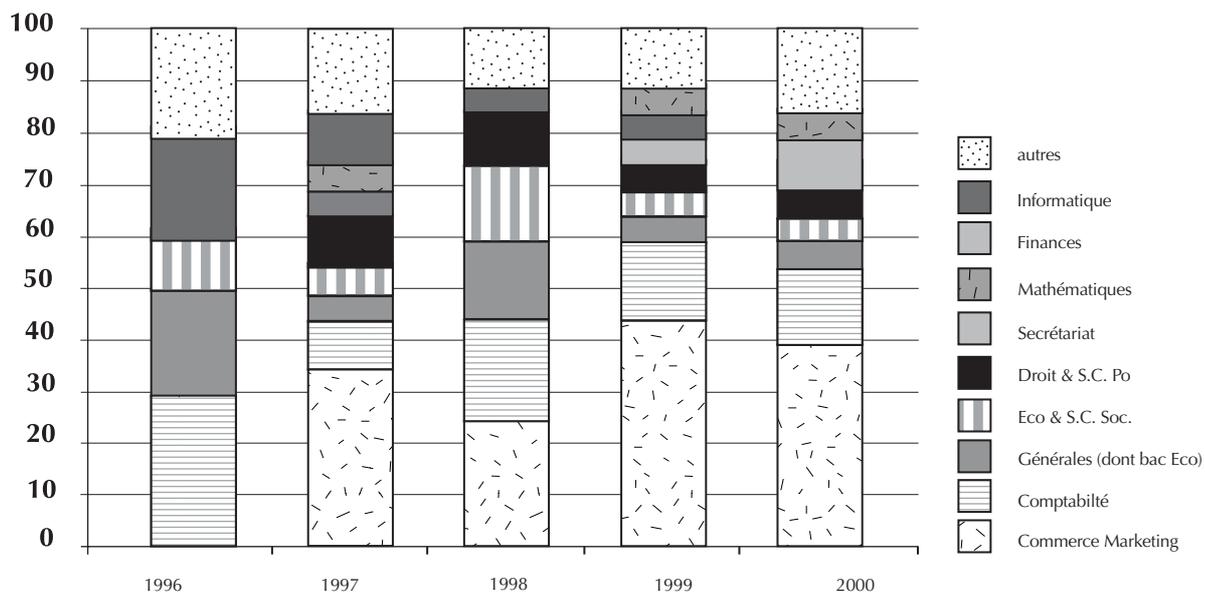
L'évolution des types de contrats depuis 5 ans montre une forte montée comme moyen d'insertion des contrats d'alternance et d'apprentissage, qui passent de 1% en 1996 à 13% en 2000. Par ailleurs, le poids des CDD s'avère supérieur à la moyenne professionnelle pour une filière qui recrute beaucoup. On peut s'interroger s'il ne s'agit pas là d'un mode de sélection et de recrutement... Mais s'agissant d'une micro famille, il faut en relativiser le poids (base = 43 personnes).

### Niveau d'études des nouveaux entrants



Pour devenir marketeur dans une compagnie d'assurances, un haut niveau d'étude est nécessaire. Alors qu'en 2000, les nouveaux entrants dans l'ensemble des familles d'assurances ont à 67%, un niveau supérieur ou égal à bac+2, ici il est de 75%. De même, le taux de 3<sup>ème</sup> cycle est ici presque 2 fois plus élevé que la moyenne professionnelle.

## Domaine de diplôme des nouveaux entrants



L'informatique, et dans une moindre mesure, les diplômes de mathématiques, d'économie et de sciences sociales, voire générales sont de moins en moins demandés pour les nouveaux marketeurs. Cette désaffection profite aux postulants à ce métier qui ont une formation spécialisée - comme le commerce/marketing.

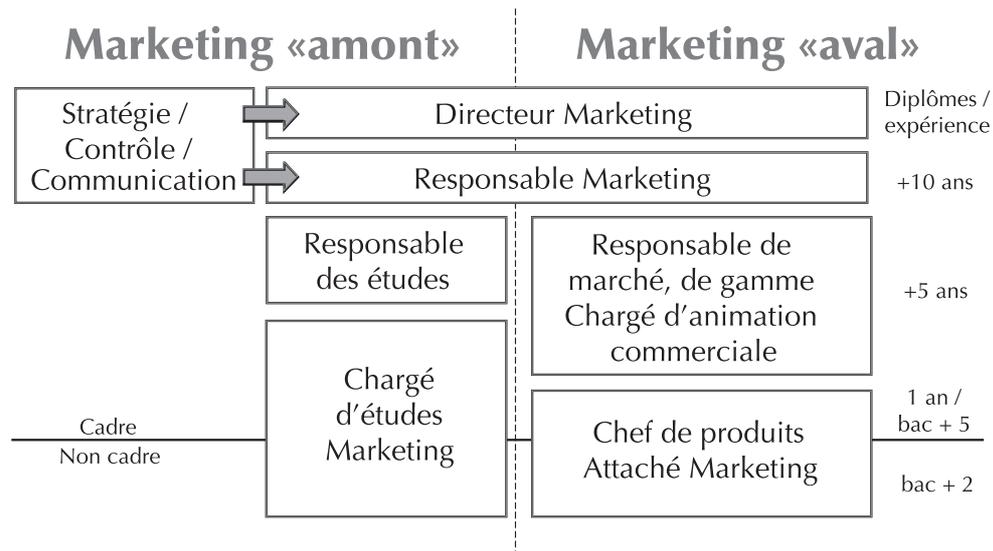
## Des chiffres et des hommes

*En résumé, la sous-famille "Marketing et animation commerciale (hors vente)" est une famille dynamique dont le poids ne cesse de croître dans les effectifs totaux de l'assurance (+25% en cinq ans).*

*Du fait notamment des recrutements, la féminisation, la proportion de cadres, le niveau d'étude... et la part de CDD sont ici plus importants que dans le reste de l'assurance. En revanche, l'âge moyen et l'ancienneté y sont plus faibles.*

## C - Les grandes fonctions

Les éléments présentés ici, tentent de caractériser et de cerner **la réalité des spécificités de l'assurance**, à partir notamment des travaux du groupe de travail, et plus particulièrement à travers l'analyse et la synthèse des différents documents et organigrammes fournis par les entreprises participantes. Par ailleurs, il est intéressant de se reporter aux annexes pour retrouver les définitions généralement admises au niveau interprofessionnel - via le répertoire réalisé par l'APEC.



Source : Observatoire

### 1. Le marketing stratégique

Il s'appuie en grande partie sur les techniques traditionnelles du marketing mix : prix, conception et adaptation des contrats et "bouquets" de services, choix des canaux de distribution et des partenariats, définition et conception de la forme des actions de communication..., mais la finalité du **marketing stratégique** se situe bien en amont des phases "action", plus précisément **au niveau des directions générales**. Ainsi, il se fixe pour objectif d'éclairer les dirigeants sur la manière dont peut se mener la stratégie de l'entreprise, dans une orientation client, et de proposer les politiques idoines. Il s'agit donc d'informer sur les attentes de la clientèle, les évolutions de l'environnement, ainsi que sur les possibilités et la pertinence des réponses à apporter. Ces deux points fondamentaux l'amènent notamment à concevoir et/ou surveiller la cohérence des moyens mis ou à mettre en œuvre, c'est à dire les organisations, les ressources humaines et techniques... par rapport à **des objectifs traduisibles** en terme d'image, de qualité de service, d'outils "relationnels", de mode de gestion, mais aussi de rentabilité. Le management de la gestion de la relation client, et tout ce qui en procède, est donc le cœur de ce métier.

Comparé à d'autres secteurs économiques cependant, le monde de l'assurance n'associe pas encore pleinement cette forme de marketing dans ses réflexions stratégiques. Le marketing qui se pratique dans nos compagnies est encore essentiellement "produit", centré sur l'aval et rarement associé au chiffre d'affaires. Peu voire pas encore pratiqué, c'est néanmoins **un concept émergent** qui intéresse progressivement toutes les entreprises... et qui conduit par voie de fait les marketeurs à être de plus en plus entendus et écoutés.

## 2. Les études

Trois domaines principaux peuvent résumer ce que recouvre cette fonction : **les études de marchés**, qui visent à déterminer les attentes de la clientèle ; **les études produits**, qui cherchent à y répondre au plus près ; **et la veille concurrentielle**, afin de se situer précisément par rapport aux autres offres du marché.

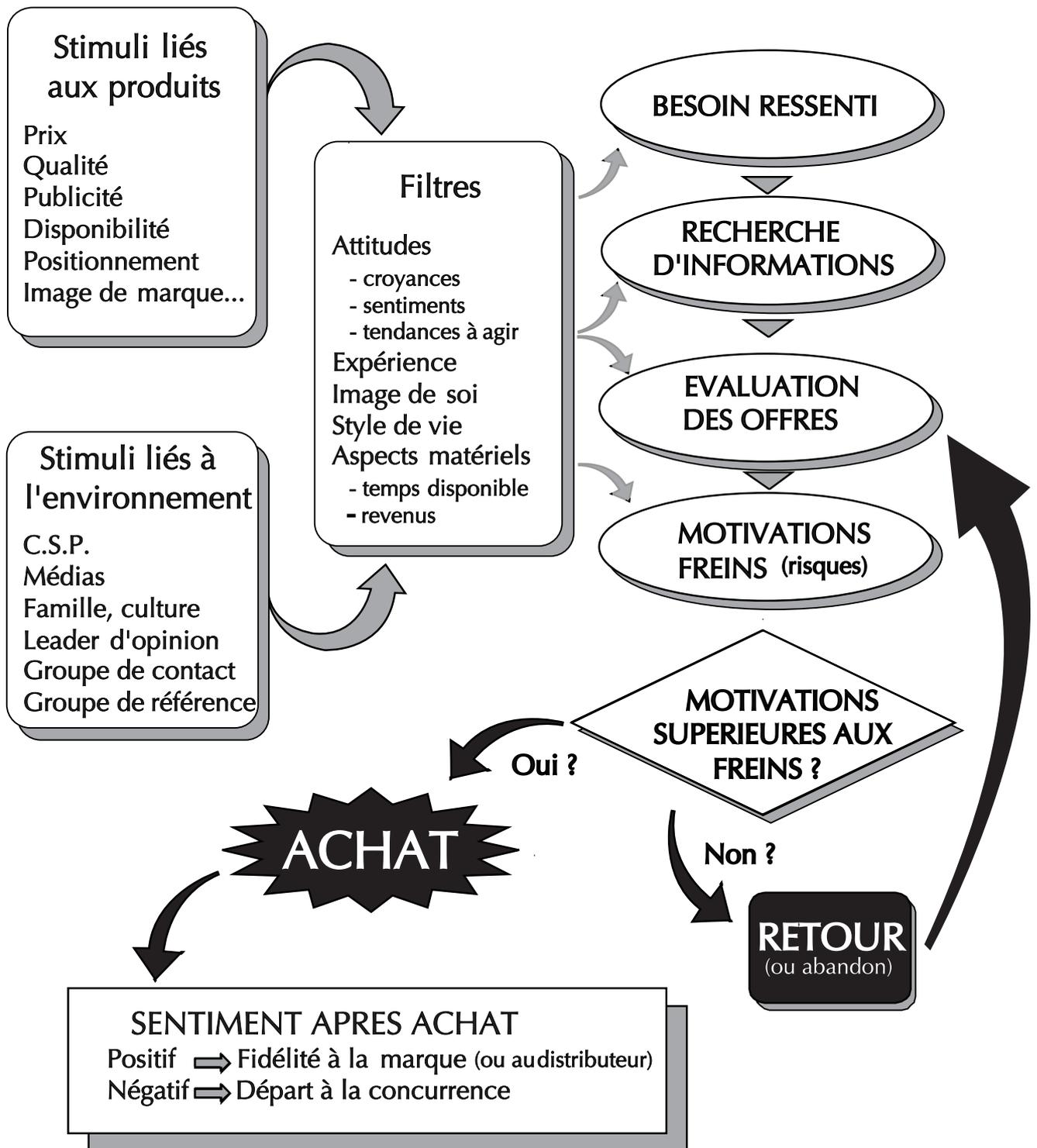
La connaissance fine du client, de ses comportements d'achat, de ses habitudes de consommation et de ses besoins, sont le gage d'une offre adaptée et pertinente, ciblée au plus près de ses besoins. C'est sur ces éléments que se fixe l'espérance de réussite de toutes les actions commerciales ultérieures, que ce soit en prospection ou en fidélisation. Aussi, la recherche d'informations, la constitution et l'analyse des bases de données, les enquêtes qualitatives et quantitatives, les CRM et le "scoring", les comparatifs... sont-elles la base de ce métier. *(Le schéma de la page suivante est une représentation synthétique du processus d'achat. Il donne un aperçu des champs d'analyse auxquels s'intéressent les chargés d'études.)*

- Le profil principal, dans cette phase amont, est celui de "chargé d'études marketing" (appellation généralement retenue). La finalité de la fonction est de permettre **un ciblage de la population** que l'on souhaite prospector ou fidéliser. A partir de l'analyse de données clients, il s'agit avant tout d'un travail d'interprétation par lequel on cherche à traduire les attentes de la clientèle. C'est la "**sensibilité commerciale**" du client qu'il faut tenter de percevoir, sa "**perméabilité**" à l'offre. Il s'agit de comprendre ses motivations et stratégies d'achat afin que l'offre, mais aussi la manière de lui présenter cette offre, soient les plus pertinentes et efficaces possibles. Il peut en effet exister **une dichotomie entre le besoin et le désir** (ce dernier correspondant au moyen privilégié de satisfaire un besoin réel ou ressenti). Le travail du chargé d'études consiste alors à déterminer d'une part, le besoin précis du client et d'autre part, la voie particulière qui permettra de le satisfaire. Ainsi, les informations proviennent des principaux fichiers internes de l'entreprise (sinistres, contrats, quittances...), du travail de veille opéré sur le terrain par les commerciaux, d'enquêtes qualitatives ou quantitatives, ou encore de sources externes (INSEE, CREDOC, Chambres de commerce, etc.).

Souvent, le chargé d'études a **un profil de statisticien**, spécialiste des bases de données et de leur exploitation. Bien évidemment, la taille de l'entreprise et l'importance qu'elle accorde au concept marketing jouent sur le nombre de personnes affectées aux études. Dans le cas d'une équipe composée de plusieurs chargés d'études, le responsable des études marketing sera un senior doté d'une expérience significative d'au moins une dizaine d'années. Dans le cadre de l'assurance, les études ne sont généralement menées que par une ou deux personnes qui sont alors rattachées à un responsable de gamme ou de marché, quand elles ne dépendent pas directement du responsable ou directeur marketing. Souvent confiées à des juniors de niveau bac+2, les études exigent néanmoins **une méthodologie rigoureuse et de grandes capacités de synthèse**. Il s'agit en effet de parvenir à déterminer des cohérences entre des facteurs qui peuvent parfois paraître non corrélés. **Le fruit de ces études servira par la suite à définir la stratégie globale de l'entreprise**, point de départ à la conception des produits distribués.

Outre ce travail en statistiques, les chargés d'études marketing organisent également **des enquêtes qualitatives et quantitatives**. La réalisation de celles-ci est généralement confiée à des organismes externes spécialisés, en sous-traitance, mais la maîtrise d'ouvrage demeure toujours l'apanage du mandataire (détermination des points à traiter, forme et

# APPROCHE MARKETING DU PROCESSUS D'ACHAT



méthodologie de l'enquête, guide d'entretien ou d'animation, questionnaires, appels d'offre, traitement et analyse des retours...).

Les études exigent déjà aujourd'hui **de bien connaître les bases de données** et de savoir les exploiter utilement. Mais l'importance croissante que prend le CRM dans les politiques d'entreprise suppose que les efforts déjà entrepris pour constituer des entrepôts de données, ou "Datawarehouses", se poursuivront. (Et comment pourrait-il en être autrement ?). Dès lors, la gestion et la maintenance de ces véritables **banques d'information** pourraient devenir un métier à part entière. C'est d'ailleurs la tendance forte qui se ressent dans le milieu du marketing depuis environ deux ans. Il s'agirait alors d'**un profil à mi-chemin entre les actuelles familles marketing et informatique**.

Au risque de faire preuve de sectarisme, le dernier point à souligner sur ce profil est que, par comparaison avec d'autres secteurs professionnels, **l'assurance offre des postes nettement plus valorisant et responsabilisant**, surtout pour des juniors débutant. Dans la grande distribution par exemple, le même intitulé conduit plutôt les jeunes chargés d'études, lors des stages terrain, à ranger les "têtes de gondoles" ... Ce travail à caractère initiatique ne nous semble toutefois pas aussi formateur que dans notre branche, quelles que soient les perspectives d'évolution.

### 3. Le marketing opérationnel ou marketing "aval"

Le développement du marketing opérationnel, ou marketing "aval", correspond à la prise en compte des tensions que connaît le marché de l'assurance. Pour rappel, il s'agit notamment :

- **d'une concurrence exacerbée** : il n'y a plus de "champs" réservés, les niches sont rares... ;
- **des marchés saturés** : même si le potentiel de progression reste encore substantiel en assurances de personnes, le cadre général s'est restreint. Quant au domaine des assurances lard, sa croissance est limitée ;
- **de la banalisation de l'offre** : les critères distinctifs et différenciateurs d'antan doivent être révisés si l'on veut parvenir à prouver la pertinence de son offre et de sa compétitivité ;
- **de la montée du consumérisme** : consommateurs avertis, nos clients ne veulent plus subir l'acte de vente. Ils imposent d'être actifs dans leurs choix : on ne leur vend plus un contrat, ils l'achètent... Ainsi, le commercial évolue vers un rôle de conseiller qui consiste à donner toutes les informations nécessaires, afin que le client puisse se déterminer ;
- **des argumentaires traditionnels "produits"** qui doivent être traduits en terme "d'avantages client", ce qui suppose de le connaître assez finement pour adapter son discours ;
- **de la rentabilisation du portefeuille** : l'acquisition d'un nouveau client est plus coûteuse que la fidélisation d'un client déjà acquis à l'entreprise via un premier contrat. Les politiques commerciales s'orientent donc vers le "multi-équipement". Par voie de conséquence, la prise en compte de la rentabilité du client prime de plus en plus sur celle, unique, du chiffre d'affaires qu'il représente ;
- **de l'importance de la veille concurrentielle** : les remontées du terrain, principalement par les commerciaux, doivent être prises en compte afin de réagir et d'adapter les produits, les prix, les argumentaires...

Dans ce contexte, les marketeurs qui interviennent dans la phase “**distribution**” de la chaîne de production, ont pour charge d’accompagner les plans d’action commerciale (P.A.C.), d’informer et de former les réseaux de distribution. Ce rôle les situe donc dans le cadre plus large d’un **plan d’action marketing** (P.A.M.), où il s’agit de définir, concevoir et mettre en œuvre :

- **les plans médias**, incluant la communication, les campagnes publicitaires, la promotion des ventes, la publicité sur le lieu de vente (P.L.V.)... (cf. également point suivant)
- **les mailings**, adressés ou sans adresse, ces premiers se basant sur une segmentation du portefeuille...
- **les actions de marketing direct**, où l’entreprise fabricante prospecte et distribue directement ses produits aux clients, sans l’aide des réseaux traditionnels de distribution (par insertions de coupons dans la presse, par exemple)...
- **les règles de “scoring”**, qui définissent les profils cibles que l’on souhaite privilégier et révisent les conditions de souscription prévues par la politique tarifaire...
- **les supports, argumentaires de ventes et autres O.A.V.** (outils d’aide à la vente), qui sont une déclinaison des caractéristiques techniques du contrat en “avantages” pour le client. Ceux-ci doivent également permettre d’effectuer, in vivo, toutes simulations et comparatifs (notamment grâce à l’utilisation des N.T.I.C.)...
- **les tableaux de bord**, qui permettent de suivre l’impact des opérations menées et de contrôler leur rentabilité...
- **les indices de qualité et critères de satisfaction**... par exemple lors d’un sinistre (gestion sur plate-forme).

Comme nous le voyons, le champ d’activité des marketeurs travaillant dans cette fonction est très large, car il intègre toutes les composantes des phases amont et aval d’une action commerciale complète. Aussi, repose-t-il sur des **savoirs techniques complexes et extrêmement variés** qui sont propres au marketing, mais exige en plus de bien connaître l’environnement spécifique de l’assurance : son historique, les spécificités de la concurrence, le cadre fiscal des assurés, le droit des assurances, les contrats, gammes de contrats et leur cohérence, les divers réseaux...

En outre, la multiplicité des acteurs qui interviennent dans un plan d’action marketing exige de posséder **un excellent relationnel** afin de les coordonner hors des liens hiérarchiques.

Les intitulés de fonction varient énormément d’une entreprise à l’autre. Les postes peuvent même être rattachés directement au secteur commercial, vu la proximité et l’interdépendance des deux activités. Nous ne citerons donc que quelques exemples de dénominations pour imaginer le propos. Il s’agit principalement de l’attaché marketing (ou attaché commercial), du chargé d’animation marketing/commercial (hors encadrement d’une équipe de commerciaux), du chef de marché, du chef de produits, du responsable des actions marketing ou du responsable marketing...

A noter enfin, que selon la taille de l’entreprise, le nombre de personnes affectées au marketing et le mode d’organisation, certains postes peuvent inclure différentes activités qui ne relèveraient pas exclusivement du marketing opérationnel.

## 4. La communication

La communication est une fonction qui a été intégrée depuis déjà longtemps dans l'organisation et le fonctionnement des entreprises d'assurances. Pour les marketeurs, elle n'est toutefois "qu'un élément" du marketing mix, au sens originel du concept... Ainsi, elle s'intègre dans la **vision transversale** plus large qu'apporte le Plan d'Action Marketing et se conçoit comme **une mise en cohérence des autres composantes du "mix"** que sont le prix, le produit et la distribution.

Par rapport à la communication "traditionnelle", elle se veut néanmoins **plus ciblée**, et pas simplement informative, notamment lorsqu'elle s'inscrit dans des actions locales. La recherche d'interactivité est sans doute la principale différence qui sépare les deux approches. Les marketeurs considèrent pour leur part qu'**un "message" doit générer chez le lecteur une réaction**, immédiate ou différée, et doit l'amener soit à prendre contact avec l'entreprise émettrice, soit à se positionner comme prescripteur...

Dans les entreprises, directions communication et marketing cohabitent couramment de manière autonome. Si les fusions sont rares entre ces deux fonctions -auquel cas le marketing englobe la communication-, **des synergies s'opèrent** grâce au schéma généralement admis de répartition des tâches :

- **la communication** fixe la charte graphique de l'entreprise et gère la communication interne, institutionnelle et événementielle (lorsqu'elle est à l'échelle de l'entreprise) ;
- quant au **marketing**, il intervient plutôt dans le cadre "opérationnel" (cf. ci-dessus), afin de créer des communications produits, participer à la présentation des documents contractuels remis aux clients, rédiger tous les supports commerciaux, concevoir les plans de communication découlant des actions commerciales...

(Voir aussi le chapitre "La perméabilité des frontières avec d'autres familles de métiers" page 40)

## 5. Les fonctions émergentes

Comme nous l'avons déjà vu, le marketing insuffle dans tous les secteurs une manière de faire qui contribue directement à l'évolution de ses métiers, et va même jusqu'à en créer de nouveaux qui s'érigent sur le fondement de certaines spécialités ou activités.

- Ainsi, et à la faveur des progrès apportés par les N.T.I.C., on parle désormais d'un "marketing technologique", où deux principaux domaines semblent émerger :
- **le C.R.M.** (Customer Relationship Management / Gestion de la relation client), tant le volume des informations à traiter, la diversité des sources et l'importance de leur exploitation nécessitent un haut degré d'expertise ;
- **le "net"** (internet, intranet et extranet), tant la communication externe, mais aussi interne, est devenue un facteur, voire un enjeu décisif dans les stratégies d'entreprise. Au-delà du fonctionnement de "l'outil", ou de ses caractéristiques techniques, c'est une part grandissante des conditions de réussite de l'entreprise qui se bâtit selon l'accessibilité, la disponibilité, la pertinence, la fluidité... des informations et des actions réalisables à partir d'un ordinateur. La prise en compte du seul ratio qualité/prix ne suffit plus pour apprécier un contrat d'assurance.

- Le **“contrôle-qualité”** est également une fonction qui prend une part croissante dans l’activité marketing. La notion de rentabilité fait partie intrinsèque du concept marketing. Aussi, est-il naturel que les marketeurs cherchent à déterminer au plus juste, le retour sur investissement des actions entreprises. Il est toutefois important de préciser que cette activité ne se limite pas au seul contrôle budgétaire. Elle considère tout autant des facteurs qualitatifs tels que **le taux d’équipement** moyen par client, **la fidélisation** et les taux de chute, **la ventilation des contrats** par branches, **l’évolution des parts de marché**, ou encore **la notoriété** spontanée ou assistée de l’entreprise...

- Bien que déjà très présent, mais rarement formalisé, citons enfin le **“marketing management”**, dont l’objectif est de transposer en interne de l’entreprise, les règles et principes de gestion que l’on applique à ses clients. On parle alors de **“clients internes”**, signifiant que chaque direction, département ou service est lui-même tantôt client, tantôt fournisseur d’une autre direction ou département ou service... L’état d’esprit préexistait souvent dans les fonctions **“supports”** des entreprises (informatique, ressources humaines, moyens généraux...) ou lors d’actions menées en mode projet ; mais il semble aujourd’hui vouloir s’étendre à l’ensemble des relations de travail, quels que soient le mode d’organisation en place, les affectations et le niveau hiérarchique...

### D – Les filières de formation et de recrutement

En matière de formation et de recrutement, quatre grandes tendances cohabitent, chacune présentant ses avantages respectifs et complémentaires, selon les buts recherchés :

- **intégrer des juniors** aux **“têtes bien faites”**, de bac+2 à bac+4/5, dont il s’agit par la suite de compléter leur formation initiale par des expériences visant à les fidéliser à l’entreprise par des possibilités d’évolution de carrière ;
- **recruter des seniors expérimentés**, qui seront opérationnels de suite ou à brefs délais, pour répondre aux objectifs immédiats que l’entreprise se fixe ;
- jouer la carte de la **mobilité interne**, pour les collaborateurs à potentiel que l’on souhaite faire évoluer, grâce notamment à la formation ;
- ou enfin, utiliser **l’expérience de terrain** acquise, notamment pour les commerciaux (passerelles).

Dans les quatre cas, se pose la question des compétences que l’on recherche spécifiquement, et des filières de formation qui les **“produisent”**.

#### 1. De l’importance des expériences

Comme nous le verrons ci-après, **il n’existe pas de filière complète** qui forme au métier de marketeur. Il ne semble pas que cela soit dû au fait que la **“matière”** ne puisse pas s’enseigner, mais parce qu’une professionnalisation en marketing ne s’obtient réellement que par agrégat d’expériences. Au-delà des **“cas d’école”** servant à montrer et à expliquer les fondamentaux, **rien ne vaut la pratique**, ...ou plutôt les pratiques. Les savoirs se construisent au fil des postes tenus, des projets et des missions accomplis.

Ainsi, le principal mode d'apprentissage du métier repose sur **l'empirisme**. Bien que la méthode pédagogique soit généralement déconsidérée, car plus longue, aléatoire, incomplète..., elle ne doit pas ici être appréciée de manière négative. A l'instar des métiers de la recherche, seules les personnes dont la carrière est variée et évolutive peuvent devenir des professionnels compétents. Il faut avoir "bourlingué" pour être aguerri.

Et peut être faut-il voir dans cette nécessité de mobilité, le fait que les marketeurs soient peu enclins à perdurer dans le relatif confort de situations stabilisées. La question se pose même de savoir si le "turn-over" ne serait pas pour eux un mode nécessaire de gestion de carrière ?

## 2. Des filières de formation fragmentaires

Le marketing s'exerce en premier lieu dans les domaines marchands, intervenant dans quasiment tous les secteurs de l'entreprise. Aussi son **caractère transversal** (extra et intra entreprise) est-il sans doute la principale source de difficulté à définir la ou les formations idoines qui préparent au métier de marketeur.

- Pourtant, une offre de formation existe. Presque toutes les universités proposent dans leur "catalogue" **des parcours diplômant** qui incluent, dès leur intitulé, le mot "marketing". Il convient toutefois de faire quelques distinguos, notamment entre les notions de filière, de matière enseignée et de diplôme spécifique :

- le premier point que nous avons relevé est qu'il **n'existe pas de filière "pure"** ou spécifique préparant au "métier" de marketeur, depuis le baccalauréat ;

- **les premières formations trouvées débutent en licence**, soit après l'obtention préalable d'un diplôme de niveau bac + 2. Elles se déroulent toutes en deux ou trois ans et sont sanctionnées soit par une maîtrise, soit par un DESS ou un DEA.

- les formations intègrent naturellement dans leur corpus le "marketing", mais préparent dans les faits à un autre métier plus spécialisé... Malgré la pré-orientation de ces voies, **le marketing n'existe que comme "matière" ou "discipline"** constitutive d'un enseignement plus éclectique, où il peut côtoyer aussi bien les techniques commerciales que l'économie, le droit des sociétés ou la comptabilité...Il ne s'agit donc pas de formations "généralistes" au métier de marketeur mais, dès l'entrée, d'une spécialisation.

Sans viser à l'exhaustivité - sans doute par parisianisme -, les exemples qui suivent donnent néanmoins un aperçu plus concret de ces points.

- C'est ainsi **le cas du C.E.L.S.A.\***, dont le département "Marketing - Publicité et communication" propose un cursus sur trois ans. Après une maîtrise commune, la dernière année offre la possibilité de choisir entre deux voies, toutes deux sanctionnées par un DESS : "Marketing et stratégie de communication" ou "Marketing et stratégie de marque".

A noter enfin qu'en parallèle de ces DESS, l'ensemble du cycle d'études (c'est à dire les trois années) peut être validé par un diplôme d'université (DU).

- **L'université de Cergy-Pontoise** propose quant à elle un cursus qui débute par une

\*C.E.L.S.A. : école des hautes études en sciences de l'information et de la communication , université de Paris IV Sorbonne

Maîtrise de Sciences et Gestion (MSG), et se poursuit par un DESS de Sciences de Gestion Management et NTIC.

Pour la MSG, le marketing figure parmi les matières principales. Il s'agit pourtant "d'une formation à la croisée de la gestion, de l'analyse des marchés et du marketing".

Le DESS correspond ensuite à une spécialisation sur le thème majeur du commerce électronique, à partir de l'utilisation des NTIC.

- **L'université Paris-Dauphine** offre le choix entre un "DESS de Marketing" et un "DEA de Marketing et Stratégie". Il s'agit cette fois de formations "généralistes", au sens qu'elles embrassent bien l'ensemble des facettes qui composent le marketing, mais demeurent, par la nature même de leur intitulé, spécialisées ou approfondies.

- C'est également le cas du "DESS Marketing" dispensé à **l'université de Créteil**, encore que celui-ci élargisse quelque peu ses objectifs pédagogiques et se présente comme étant "orienté vers la maîtrise des techniques du marketing et de la vente".

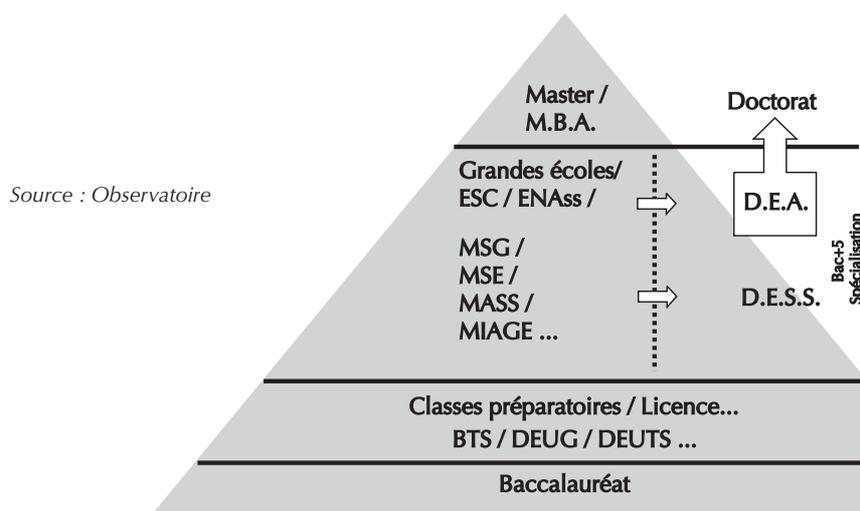
- **Les universités de "Paris 8"** (Vincennes-St Denis) et **Marne la Vallée** proposent elles aussi des formations au marketing. Il s'agit néanmoins de modules courts, dont les durées varient de 30 à 100 heures, et limités à certains domaines du marketing (commerce international, internet...). Ils peuvent parfois être reconnus par un diplôme d'université (DU).

- Principalement dans le domaine commercial, d'autres cursus abordent cette discipline. Dans des dimensions diverses, il s'agit principalement des **Ecoles Supérieures de Commerce** (ESC) et des "**Grandes Ecoles**" (HEC, ESSEC, ESCP, IEP, Centrale, Polytechnique, ENAss...), lesquelles sont actuellement considérées par les entreprises comme étant les "**voies royales**".

De même, les différents "masters" que proposent la majorité des universités incluent le marketing dans leurs corpus, mais dans la plupart des autres cas, le thème fédérateur est la gestion d'entreprise.

Ainsi, cela confirme bien que seuls les DESS et DEA de marketing sont véritablement centrés sur cette thématique unique.

### Principales filières de formation



- Pour conclure, il est intéressant de noter que les conditions d'admission à ces formations imposent bien évidemment des pré-requis, mais qu'il s'agit presque toujours des diplômes suivants : MIAGE, MASS, Maîtrise de Sciences et Gestion (MSG), Maîtrise de Sciences Economiques, grandes écoles commerciales et scientifiques... soient **des cursus qui ne sont pas spécifiquement orientés sur le marketing.**

## **Des filières de formation fragmentaires**

*A notre connaissance, il n'existe pas de filière "Marketing" complète qui s'inscrive dans une vraie logique "métier" (de bac à bac + X) :*

- soit le cursus est limitatif, avec une orientation Communication/Publicité ;
- soit le marketing n'apparaît que comme simple "matière" ou "discipline", au sein d'un cursus plus large et généralement axé sur une thématique de gestion d'entreprise (c'est principalement le cas des "Grandes Ecoles" telles HEC, ESSEC, IEP, Centrale, X, Mines... ou encore des Ecoles Supérieures de Commerce...)
- soit enfin il s'agit d'une formation de spécialisation, de type DESS ou DEA.

### **3. Pénurie de ressources ou déficience d'attraits ?**

Sur ce thème du **recrutement**, il est également important de rappeler que les informations qui suivent sont le fruit des échanges que nous avons pu avoir avec des professionnels du marketing et des D.R.H. (notamment au travers du groupe de travail). Mais elles n'ont pu être vérifiées via notre base de données, qui nous a permis de constater **une moyenne d'âge à l'embauche plus élevée** pour cette famille que pour les autres... Il y a cependant consensus sur les autres points, et notamment sur le fait que **les seniors** qui travaillent dans nos sociétés, **proviennent fréquemment des secteurs bancaires ou de la grande distribution.**

Il est ainsi apparu lors de cette étude, et c'était d'ailleurs l'un de ses objets, que se posait **un problème important de recrutement**, tant pour embaucher des jeunes "juniors", principalement sur des postes de chargés d'études statistiques, que pour trouver des "seniors", marketeurs expérimentés à qui l'on comptait confier la conduite de projets plus conséquents.

#### ***a) Les juniors : un problème d'image ?***

Il semble que le problème majeur dont souffre notre profession ne repose en fait que sur **un déficit d'image**. S'il est certain d'une manière générale, que peu de jeunes soient naturellement enclins à venir travailler dans l'assurance, cela paraît d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit de jeunes marketeurs. Ceci alors même que le marketing est une filière plutôt en vogue... On peut en partie l'expliquer par le fait qu'il n'existe pas encore de carrière "marketing" dans nos entreprises, à l'égale de ce qui peut se pratiquer dans d'autres secteurs.

**Dans la grande distribution** par exemple, ces jeunes débutent leur carrière professionnelle en s'occupant de la mise en place des linéaires d'un magasin, puis prennent la responsabi-

lité d'une ligne ou gamme de produits, puis ont en charge un rayon, puis peuvent intervenir dans la construction des plans de communication... jusqu'à collaborer dans la stratégie marketing d'une enseigne ou d'un groupe, s'ils en ont le potentiel<sup>(1)</sup>.

**En grande consommation**, le cursus est le suivant : assistant chef de produit, puis chef de produit (gestion de tout le mix), puis chef de groupe (qui gère plusieurs marques et élabore la stratégie de ces marques) et enfin directeur marketing (qui met en place la stratégie à long terme de l'entreprise. Or, dans l'assurance, le marketing n'offre pas les mêmes déclinaisons de la fonction. Les possibilités de carrière paraissant a priori moins évidentes sur ce métier, peu de jeunes se présentent spontanément aux portes de nos entreprises. De plus, l'image de notre profession...

### ***b) Les seniors : recruter et retenir***

En ce qui concerne **le recrutements de seniors**, la problématique n'est finalement guère différente. Bien que les marketeurs semblent constituer une population a priori plus mobile, n'hésitant pas à changer régulièrement d'entreprise pour promouvoir leur évolution professionnelle, les assureurs ont du mal à les recruter. **Le problème d'image** joue aussi pour les seniors, mais **l'attrait des rémunérations** est aussi déterminant. Le recrutement dans les métiers du marketing au sein de nos entreprises peut avoir deux origines : une origine interne, par la mobilité fonctionnelle de salariés issus d'autres familles, et bien évidemment le recrutement externe :

- **en interne du secteur assurance**, la fonction marketing étant récente, il n'y a quasiment que les commerciaux pour correspondre aux attendus du marketing (et occasionnellement quelques juristes et techniciens d'assurance). Et encore, il ne s'agit que d'intervenir que sur le marketing "aval", en appui des forces de vente. Pour le "reste", il faut plutôt aller "piocher" ailleurs... ;
- **en externe**, les banques, la grande distribution et la grande consommation (incluant les "lessiviers", l'agroalimentaire et les loisirs) disposent de professionnels aguerris aux particularités du tertiaire. A quelques très rares exceptions, le prestige de nos "compagnies" joue d'une manière beaucoup moins forte... Et lorsqu'ils viennent, leurs principales motivations semblent davantage correspondre à des challenges personnels ou à des projets ponctuels qui, par nature, posent à terme des problèmes de "turn-over" (même si certains projets peuvent s'étaler sur quelques années, comme la mise en place d'un C.R.M.).

En tout état de cause, une réflexion sur le recrutement, mais aussi **la rétention et donc l'évolution de carrière**, est posée aux responsables des ressources humaines pour ce métier en particulier.

### ***c) Rajeunir l'image de l'assurance***

Ainsi, et même si nous n'avons pas pu le prouver statistiquement, il semble bien qu'il s'agisse davantage d'un **problème d'appétence** pour notre branche que de pénurie de compétences à proprement parler. Malgré les fusions récentes, en cours ou en projet, malgré la révolution qui s'opère actuellement dans nos organisations et nos métiers, l'image de **l'assurance paraît quelque peu "vieillesse"**, peu porteuse de projets intéressants, tant en terme d'attrait des missions que de possibilités d'évolutions professionnelles.

(1) Audition de Stéphane Cossic, Services Financiers, Groupe CARREFOUR.

A l'instar du monde bancaire il y a quelques temps, ou de celui des travaux publics en ce moment, peut être faudra-t-il plutôt **envisager des campagnes de communication** si l'on veut véritablement attirer des nouvelles ressources qualifiées.

## **Quand les marketeurs "marketisent" leur carrière...**

*Recrutements internes ou externes ? Juniors ou seniors ? Quand il s'agit de les attirer et les fidéliser, le profil volatil des marketeurs pose une double problématique aux D.R.H.*

*En interne, hormis quelques commerciaux de terrain, peu de candidats sont naturellement enclins à postuler sur des postes liés au marketing. Et en externe, l'image de l'assurance et les possibilités d'évolutions de carrière suscitent peu d'enthousiasme naturel...*

*Sur des profils "juniors", l'image de notre secteur est là encore un frein dissuasif. Il y a somme toute peu de vocations spontanées... Quant aux seniors, les missions que l'on souhaite leur confier correspondent souvent à de véritables challenges proches du sacerdoce. En effet, le marketing reposant avant tout sur une méthode d'approche originale, les mentalités sont rarement déjà acquises à sa cause. L'intégration de la fonction dans nos entreprises est souvent semée de difficultés. Les marketeurs confirmés préfèrent rester dans la banque, la grande distribution ou la grande consommation.*

*A nous de les attirer... juniors comme seniors.*

## **4. Comment attirer et fidéliser les marketeurs dans l'assurance ?**

### ***a) Une branche professionnelle en pleine mutation***

Si l'assurance a été pendant longtemps taxée d'immobilisme, force est de reconnaître que depuis les années quatre-vingts, **tout a explosé**. Complètement transfigurée, elle a su ôter la "poussière" et rattraper, sinon entièrement combler, le retard qu'elle accusait.

Quasiment dernière de la classe en matière d'informatisation, de téléphonie, d'organisation ou de méthode de management, il y a seulement quinze ans, elle "surfe" aujourd'hui sur la "toile", expérimente des organisations matricielles, anticipe les services financiers et fait preuve d'un dynamisme sans précédent. **Le secteur se réorganise**, des regroupements s'opèrent avec des perspectives supranationales. Et dans ce contexte professionnel en très grande mutation, soumis à une concurrence accrue, dans un marché qui s'europeanise et s'internationalise, face aux nouvelles technologies, à la transformation de l'assuré-consommateur... la nécessité d'une adaptation permanente va croître, voire s'accroître. **La prospective, la stratégie et le marketing deviendront alors des axes permanents.**

### ***b) Des responsabilités aux fondements de la marche de l'entreprise***

Nous situant dans une démarche prospective, on peut considérer que l'évolution "**du produit au client**" est irréversible. De facto, le positionnement du marketing ne pourra que prendre une place prépondérante au sein des entreprises, tant les perspectives de développement de cette activité s'avèrent réelles et importantes.

Notamment pour des juniors, en quête de premières expériences professionnelles, **l'intérêt des missions** réside principalement dans les enjeux qui en découlent et le niveau de responsabilité délégué. Il s'agit de devenir acteur de l'aventure d'une transformation de la clientèle et de l'approche stratégique de la vente. Les projets foisonnent dans toutes les entreprises, dans toutes les directions, afin d'imaginer les solutions nouvelles qui placeront le secteur sur la voie du XXI<sup>ème</sup> siècle.

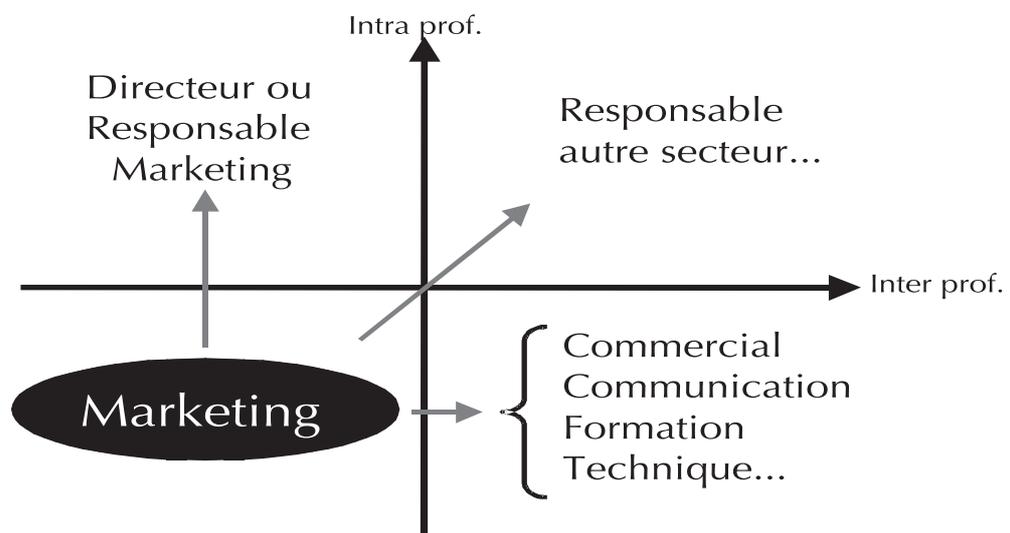
L'époque balzacienne est bien révolue où "de déchéance en déchéance, on finissait dans l'assurance" !

### c) Des possibilités de trajectoires promotionnelles transversales et verticales

Depuis quelques temps déjà, les entreprises sont à l'affût des jeunes diplômés. Aussi, pour les attirer et les conserver, elles sont nombreuses à avoir mis en place des **parcours d'initiation** de type "pépinière". Pendant les premiers mois, voire la première année, les nouvelles recrues se voient confier **des missions temporaires dans différentes directions**. In vivo, il s'agit pour eux de découvrir les grandes branches de l'entreprise, les spécificités de ses problématiques et métiers, les différents circuits et modes de fonctionnement... et d'acquiescer ainsi, outre des expériences professionnelles sur des projets réels et responsabilisant, la culture "maison". Au terme de ce cycle, l'ex-jeune recrue choisit son affectation en fonction de ses appétences personnelles et des disponibilités de poste.

Toutefois, ces parcours initiatiques ne sont qu'**une porte d'entrée**. Au delà de ces "formations" maison, les jeunes embauchés s'interrogent surtout sur la gestion de leur carrière. Les possibilités de filières et passages vers d'autres métiers doivent être prises en compte et présentées explicitement. L'attractivité des rémunérations à l'embauche - et ensuite -, doit s'inscrire dans **une véritable politique de rétention intra-entreprise**, qui utilise tous les leviers de reconnaissance et de valorisation individuelle.

## Trajectoires professionnelles



Source : Observatoire

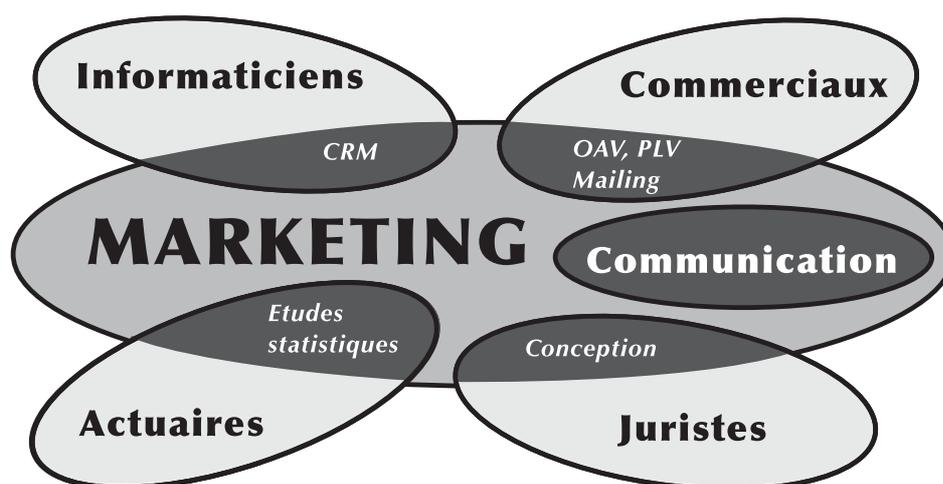
Dans le schéma de la page 39, il est intéressant de noter que l'évolution d'une carrière professionnelle ne se situe pas obligatoirement dans la logique unique d'une ascension hiérarchique verticale. La "transversalité" peut aussi être le moyen privilégié de construire son parcours professionnel. Cela est d'autant plus vrai pour les marketeurs, dont la "valeur ajoutée" s'obtient principalement par la richesse et la diversité des postes tenus, et par les expériences accumulées.

## E – La perméabilité des frontières avec d'autres familles de métiers

Par l'étendue de leurs domaines d'action, les marketeurs se trouvent à la frontière d'autres métiers dits "traditionnels" (ou simplement déjà en place dans les structures des entreprises). Des porosités évidentes existent qui permettent des mobilités vers, ou à partir d'un poste de marketeur. Face aux difficultés de recrutement dénoncées par les D.R.H., ces autres métiers proches du marketing peuvent être pris tant comme des viviers internes que comme des passerelles pour évoluer dans sa carrière.

Nous avons également vu les difficultés à cerner précisément les différentes facettes de ce métier. La révolution informatique, avec la généralisation de la bureautique et des N.T.I.C. a également créé des zones de recouvrement sur des métiers auparavant bien distincts<sup>(1)</sup>. Aussi est-il naturel que des difficultés surgissent entre professionnels de métiers différents lorsqu'il s'agit de développer ou mettre en œuvre des solutions nouvelles et/ou des stratégies innovantes.

### Les frontières du marketing



CRM : Customer Relationship Management (Gestion de la relation client)  
OAV : Outils d'Aide à la Vente  
PLV : Publicité sur le Lieu de Vente

Source : Observatoire

Ainsi, **les informaticiens** revendiquent la paternité des bases de données constitutives du CRM (Customer Relationship Management) ... **Les actuaires**, qui possèdent désormais des outils beaucoup plus performants, dépassent les “simples” calculs tarifaires et vont jusqu’à s’impliquer dans la gestion de l’entreprise... **Les juristes** estiment souvent que l’on s’éloigne un peu trop des réalités du droit et des techniques propres à l’assurance... Et **les commerciaux** enfin, défendent leur autonomie d’action en arguant de leur connaissance du terrain...

A priori, seule **la Communication** semble se satisfaire des rapprochements, voire des fusions déjà opérées avec le Marketing. Mais ici, les complémentarités et les synergies étaient peut être plus évidentes, leur histoire respective présentant d’ailleurs des similitudes.

Face à ce problème de transfert, les évolutions déjà engagées vers des organisations en équipe-projet tendent à rechercher des synergies et à rapprocher les partages pluridisciplinaires. Mais ce travail en équipe pose aussi le problème de l’origine du marketeur ou du chef de projet !

### 1. La bataille du C.R.M.

Lors de la mise en place d’un système d’information, **l’informaticien** envisage celui-ci en fonction de l’utilisation qui en sera faite, mais aussi en tenant compte du but recherché. Si la stratégie de l’entreprise consiste à segmenter son offre par marché, l’informaticien concevra les logiciels, progiciels... et bases de données en prenant en compte cette politique et, par voie de conséquence, en structurant l’architecture du système d’information selon les paramètres discriminants de chaque marché : c’est-à-dire la typologie de clientèle qui lui est propre, à partir d’un **fichier client unique**... et dans le respect des finalités de gestion attendues (souscriptions, quittances, sinistres... jusqu’aux actions commerciales).

De plus, les évolutions technologiques que nous avons vécues ces dernières années - et que nous vivons encore - ont également amené les informaticiens à intervenir dans un **champ de plus en plus large** : les D.I. (Directions Informatiques) sont devenues des D.S.I. (Directions Systèmes d’Information – incluant au passage les télécommunications...), puis des D.O.S.I. (Directions Organisation et Systèmes d’Information). L’informatique est un outil structurant qui est même devenu aujourd’hui une composante stratégique pour toutes les sociétés. Car en plus des analyses de besoins qui préludent à chaque développement, **la dimension du conseil** a pris une part de plus en plus essentielle dans ce métier, avec des enjeux croissants. La mission de l’informaticien allant du client (interne ou externe) jusqu’à la direction générale, il semblait donc normal que **le C.R.M.** soit sur son chemin...

### 2. Maîtres des clients et maîtres des produits <sup>(1)</sup>

De même, **les actuaires**<sup>(2)</sup> sont traditionnellement en charge de l’analyse des “chiffres” de l’entreprise. Ils allient à leurs connaissances statistiques de haut niveau, une bonne maîtrise des techniques d’assurances et de la gestion d’entreprise.

(1) Toute similitude ou ressemblance, qui viserait à insinuer une quelconque relation de dépendance s’exerçant sur d’autres familles de métier, serait fortuite et involontaire. Le terme “maître” ne doit bien évidemment s’entendre ici que dans l’acception “corporatiste” d’un haut niveau de qualification !

(2) Etude sur les métiers de l’actuariat réalisée par l’Observatoire (février 2000).

La principale finalité de leur fonction est **de concourir à la rentabilité de l'entreprise** notamment par la sécurité d'une offre correctement tarifiée. Déjà, les progrès de l'informatique leur ont permis de gagner en performance et en autonomie pour intervenir tant en amont qu'en aval de leur strict champ originel de statisticien. Outre l'ingénierie financière, ils participent maintenant de bout en bout aux projets de refonte des gammes de produits, intégrant d'ailleurs au passage une grosse part du concept marketing – discipline qui figure désormais pour un volume non négligeable dans leur formation initiale...

Mais pour aller plus loin dans cet esprit, leur tâche pourrait évoluer vers une conception d'offres qui partiraient encore davantage des attentes du client : le niveau de solvabilité deviendrait cette fois le seul déterminant des contrats, et donc de leur contenu - alors que traditionnellement, c'est le niveau de garantie qui détermine le prix. Cette technique marketing, dite de "**target costing**", se développe considérablement et est déjà appliquée dans certaines industries du secteur secondaire - sa novation consistant à privilégier l'adéquation de l'offre aux attentes solvables du client plutôt qu'avec les autres offres concurrentes. Cet exemple montre bien que **ni la finalité du métier d'actuaire, ni les compétences des actuaires ne sont remises en question**, bien au contraire. Cela ne correspond en fait qu'à une manière particulière d'aborder son sujet. Et à terme, pourrait donc se poser la question de savoir si l'actuelle dichotomie formelle entre actuaires et marketeurs ne serait pas en passe de s'estomper – d'autant que ces derniers sont déjà de grands consommateurs de statistiques, et qu'ils ont déjà mis un pied dans cette voie...

### 3. La forme du droit ou le fond du client ?

Les **juristes** à leur tour, perçoivent directement l'influence du marketing sur l'évolution de leur métier. Il doivent gérer **une relation légalement formalisée**, dont le cadre contractuel exige une extrême rigueur. Sans sombrer dans une caricature qui relèverait de l'imagerie spinalienne, force est d'admettre que la représentation traditionnelle des juristes, pour la grande majorité de nos clients, les situe plutôt dans un monde enténébré de "back office", où l'on gère des kilos de papier, à seule fin de mettre en œuvre des procédures compliquées, le tout dans un jargon impénétrable... (Mais il faut dire qu'en cas de litige, la Justice, tout en érigeant notre profession en Code, a plutôt tendance à considérer nos polices d'assurances comme des contrats d'adhésion...).

Néanmoins, **nos clients ont aussi leurs exigences**. Ils veulent de la proximité, des contrats clairs, simples, lisibles, conviviaux... De fait, l'essentiel des relations clients doit passer par un ensemble de services, dont la nature sera davantage axée sur le commercial que sur le juridique. Même si elle est, et demeurera, le cœur de notre métier d'assureur, la technique est en passe de devenir un moyen second. **La communication** passe désormais par l'oral ; le dossier "papier" ne répondant, de plus en plus, qu'à des obligations légales (notamment pour se ménager des moyens de preuve). D'ailleurs, l'évolution du profil des gestionnaires est frappante : sur les plates-formes de gestion, les recrutements de téléacteurs s'opèrent davantage sur des bac techniques de vente ou BTS d'action commerciale que sur des BP ou BTS d'assurances...

### 4. L'amalgame entre marketing et commercial

On constate aussi que la majorité des recrutements externes proposés par les entreprises se font sous **une appellation conjointe "Marketing/Commercial"** ou, pour le moins, sous une rubrique commune. Est-ce à dire qu'il s'agit de la même chose ?

En fait, l'approche marketing reste une idée originale et récente au regard de l'histoire du commerce (et plus particulièrement de notre branche professionnelle). Certes, le "profil psychologique" des marketeurs est proche de celui des commerciaux - et peut donc, dans une certaine mesure, expliquer l'amalgame. Mais peut-être faut-il également considérer les enjeux financiers du marché de l'assurance. Il paraît normal que les dirigeants des sociétés d'assurances attendent, et exigent, des garanties certaines quant aux retours sur investissement. De plus, **la volatilité des marchés**, à laquelle s'ajoute **la pression des actionnaires**, place les entreprises dans **une logique de court terme**. Ainsi, un dirigeant ne peut pas prendre le risque d'une stratégie nouvelle qui soit complètement à l'inverse des valeurs éprouvées qui ont fait la pérennité de son entreprise. De facto, le seul terrain d'expérimentation possible pour les marketeurs se situe en bout de chaîne de production, c'est à dire au moment de la vente. Dans la même logique de rationalisation des réseaux de distribution (problème qui n'existe pas dans les banques), c'est là seulement que le retour sur investissement est le plus rapidement et le plus sûrement visible. Les marketeurs doivent d'abord prouver la plus value qu'ils apportent avant d'espérer pouvoir exercer dans d'autres secteurs de l'entreprise.

En parallèle, **les commerciaux "debout"** font rarement une carrière complète dans le même poste. La fatigabilité de la fonction et leurs désirs naturels d'évolutions professionnelles les mènent à vouloir se sédentariser. Pour partie, certains prennent des postes d'encadrement d'équipes commerciales, et d'autres se réorientent vers différents secteurs de l'entreprise : notamment gestion, technique... et marketing (où leur connaissance du terrain est d'ailleurs un atout précieux). Cependant, peu de ces commerciaux, qui entament **une seconde carrière**, sont enclin à changer de statut. Dès lors, ils demeurent pour la plupart "dans" leur convention collective d'origine, au sein des directions commerciales et sans changement de famille de métier (au sens du R.O.M.A.). Ce sont donc autant de personnes qui pratiquent une activité de marketing et qui ne ressortent pas distinctement comme "marketeur", dans la famille "Marketing et animation commerciale".

### 5. La "Com." : entre autonomie et composante intégrée du marketing mix

**La communication** est une fonction relativement récente dans notre branche d'activité, mais toutefois plus "ancienne" que le marketing. D'abord orientée vers l'externe, avec la traditionnelle dichotomie entre **"com. institutionnelle"** et **"com. produits"**, elle s'est progressivement tournée vers ses clients internes, c'est à dire les collaborateurs de l'entreprise. Reconnue dans ses missions et autonome dans son organisation, elle est parvenue après moult péripéties, à jouir d'**une place respectée**. "Il aura fallu du temps !" diront certains, mais les ressorts sur lesquels l'instrument est susceptible de faire levier sont désormais admis et les enjeux bien compris.

Puis arrive un concept nouveau, fondateur d'**une relation-client modernisée** et qui, dans sa version "mix" (prix / produit / distribution / communication), a vocation à l'absorber toute entière... Si les profils "créatifs" des uns et des autres sont proches, il n'en demeure pas moins que la communication fonctionne aujourd'hui dans **un cadre autonome**, quand les marketeurs ne la conçoivent, en ce qui les concerne, que comme une composante de leur politique. De fait, **les deux fonctions se meuvent souvent en parallèle**, la communication conservant la "com. institutionnelle" et la maîtrise des chartes graphiques, tandis que la seconde se concentre essentiellement sur les O.A.V. et la communication produits. Ceci s'explique pour partie par rapport à l'histoire respective des deux fonctions, mais aussi par le fait que le marketing est souvent une activité "éclatée", c'est à dire intégrée au sein des directions et non pas située, dans l'organisation, au même niveau central que la communication (cf. chapitre suivant : "La place du marketing..."). Mais là encore, cette scission tend parfois à s'estomper car **la proximité des deux fonctions** amène régulièrement les marketeurs à évoluer vers la communication, ne serait-ce que dans leur plan de carrière personnel. On parvient même dans certaines entreprises à **une fusion**, et c'est alors le marketing qui pilote la communication interne et externe.

## **Un chemin à la croisée d'autres métiers ...**

*Du fait de son apparition récente et de son rôle transversal, le marketing bouscule bon nombre de métiers en place, d'habitudes acquises et de frontières établies.*

*Ainsi, la maîtrise de l'outil de CRM est revendiquée tant par les informaticiens que par les marketeurs. Mais les actuaires, qui ont déjà intégré l'approche marketing, se révèlent également comme des utilisateurs experts, en surplus de leur champ historique de spécialisation. Les juristes quant à eux sont les fabricants traditionnels des gammes de contrats et sont ordinairement plus habitués à traiter directement avec les commerciaux en charge de leur distribution. La communication pour sa part, possède déjà son propre champ d'autonomie... Alors quelle place pour les marketeurs ?*

*Les mutations que vit notre secteur remettent en cause les structures et les modes de fonctionnement des sociétés d'assurances. Or, ces mutations ont toutes pour essence même de placer le client au cœur des stratégies. De facto, les métiers du marketing doivent être véritablement intégrés dans les organisations et agir en tant que facteur, influant et pesant sur l'évolution des métiers dits "classiques".*

*C'est d'ailleurs l'évolution naturelle qui se constate dans les autres secteurs économiques.*

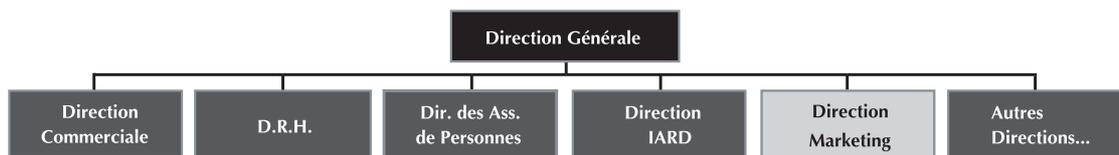
### F – La place du marketing dans l'évolution des organisations

Ici encore, nous tenons à préciser que les analyses qui suivent ne se rapportent pas à une entreprise en particulier, mais qu'elles sont **le fruit des tendances** que nous avons pu observer, notamment grâce aux documents et remarques apportées par le groupe de travail. Plus qu'un état des lieux, cette démarche prospective permet ainsi de faire apparaître certaines tendances organisationnelles, avec leurs **avantages et inconvénients**... Il ne nous appartient pas bien évidemment, dans le cadre de cette étude, de prendre position pour un modèle d'organisation en particulier...

#### 1. Deux classiques et une troisième voie en émergence...

D'une entreprise à l'autre, le marketing s'organise différemment. Certaines régulent la fonction en créant **une direction spécifique**, au plus haut du "râteau", à l'instar des désormais traditionnelles directions "Ressources humaines", "Communication" ou encore "Commerciale". D'autres préfèrent la diluer au sein de leurs directions opérationnelles, elles-mêmes en charge d'un marché déterminé et/ou d'un mode de distribution ("Direction des risques des particuliers", "Direction du marché des entreprises", "Direction courtage", "Direction des partenariats", etc.).

Organisation classique en "râteau"

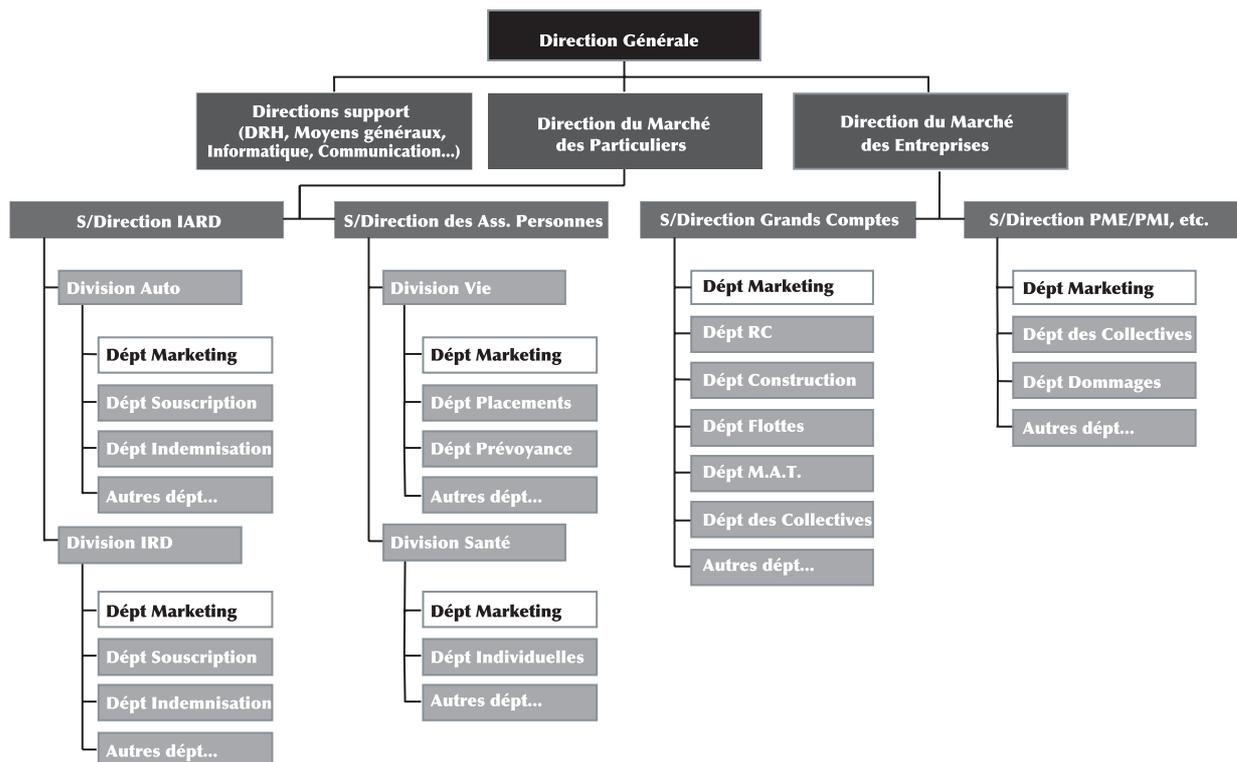


Source : Observatoire

L'exemple ci-dessus correspond à **l'organisation traditionnelle**, pour ne pas dire historique, de nos sociétés. Il demeure pour partie encore très présent **dans les petites structures**.

Ses principaux avantages sont de favoriser **un haut degré de spécialisation technique**, et de garantir **la cohérence des politiques** de chaque direction. Néanmoins, cette organisation recèle des effets de **"cloisonnement"** qui peuvent nuire à la réactivité et à l'adaptabilité de l'entreprise toute entière, face aux évolutions du marché et de la concurrence. L'approche client n'est pas ici la dominante majeure de la stratégie choisie. Il s'agit davantage d'**une organisation centrée sur le produit**, c'est à dire l'offre.

## Organigramme avec fonction marketing intégrée



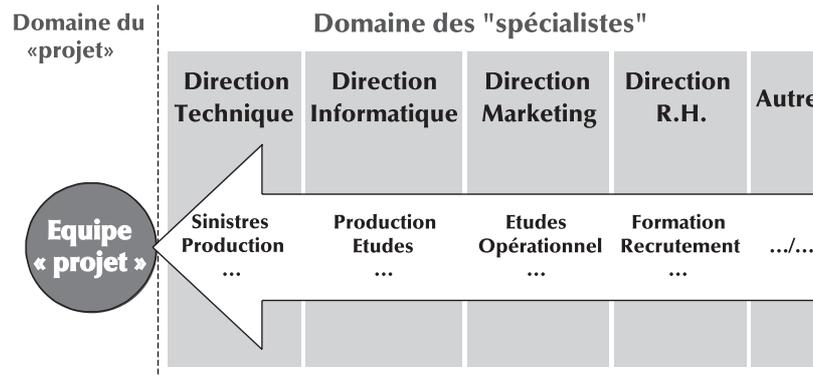
Source : Observatoire

Dans le schéma ci-dessus, **la fonction marketing est répartie** dans chacune des directions de l'entreprise, elle-même organisée par marché.

Cette intégration, au plus **proche du terrain et des clients** internes, offre l'avantage de doter chacune des directions de l'ensemble des ressources et moyens qui lui sont nécessaires. Elle garantit aussi une offre adaptée pour chaque segment de clientèle, tel que défini par l'organisation générale.

Néanmoins, cette **"dilution"** limite la vision transversale (c'est à dire stratégique, car elle n'offre ici qu'une représentation par branches d'activité et non par segment de clientèle), et affaiblit la cohérence des "grandes" fonctions par une absence d'organes centraux régulateurs. Elle génère également **le risque d'une pénurie de compétences** sur certains domaines. Il est en effet rare de pouvoir disposer dans l'entreprise d'autant de spécialistes "pointus" qu'il y a de divisions de la fonction...

## Organisation en mode projet



Source : Observatoire

Dans cette dernière variante, on cherche à la fois les avantages d'une organisation par domaine de spécialité, et la souplesse, la réactivité d'une **organisation orientée client**.

Ainsi, et c'est **une tendance forte** qui semble émerger, les projets de l'entreprise ne sont plus gérés d'une manière dichotomique par les directions, "les unes après les autres", mais sont conduits par un chef de projet unique, qui rassemble dans une équipe les spécialistes détachés dont il a besoin. Grâce à la **vision intégrale** que procure ce mode de fonctionnement, le chef de projet assure la maîtrise des délais, des coûts, des différentes contraintes - notamment relationnelles et hiérarchiques-, ... soit la **cohérence du tout**.

A ce jour dans l'assurance, la fonction de chef de projet est reconnue et appréciée. Les multiples compétences qu'elle requiert sont en effet rares et recherchées. Toutefois, les projets ne s'enchaînent pas de telle sorte qu'il puisse être possible d'en faire un véritable métier. Il ne s'agit pour l'instant que d'une activité, où les marketeurs jouent un rôle prépondérant, grâce notamment à leurs qualités relationnelles et à la connaissance qu'ils possèdent des circuits de l'entreprise.

## 2. La sous-traitance

Quelle que soit la taille de l'entreprise, **le marketing fait assez rarement appel à la sous-traitance**. Quelques activités, qui réclament des compétences spécifiques et non détenues en interne, font toutefois l'objet d'un recours auprès d'organismes externes ou de sociétés spécialisées : il s'agit principalement de la réalisation d'enquêtes et de sondages, d'une partie de la communication institutionnelle, et de tout ce qui concerne la fabrication des supports de vente (O.A.V., P.L.V., etc.) pour lesquels la logistique et la reprographie sont confiées à des sociétés ou cabinets qui disposent de ressources plus appropriées. En revanche, **la conception et la maîtrise d'ouvrage ne sont pas externalisées**.

## La place du marketing dans les organisations

*Plutôt en "râteau" dans les petites sociétés, "intégré" dans les grandes, le marketing a du mal à trouver sa place dans un modèle-type d'organisation.*

*Mais c'est aussi la particularité des fonctions transversales qui se trouvent toujours confrontées à des intérêts contradictoires lorsqu'il s'agit de choisir entre :*

- une organisation centralisée, qui éloigne du "terrain", mais permet de conserver la maîtrise in extenso de sa spécialité ...et les moyens conséquents ;*
- ou une organisation "éclatée", c'est à dire intégrée aux autres fonctions de l'entreprise, avec les problèmes de rattachement, de compétences et de cohérence...*

*Toutefois, sans aller jusqu'à l'essai d'organisations matricielles, le mode "projet" progresse de manière notable. Là, les marketeurs sont souvent désignés comme chef de projet, du fait notamment de leur bonne connaissance des circuits de l'entreprise, ainsi que par leur vision large de ses métiers.*

*Enfin, la sous-traitance demeure assez rare, quelle que soit la taille de l'entreprise. Les projets sur lesquels il est souvent fait appel à une sous-traitance concernent la réalisation d'enquêtes et de sondages, pour partie la communication institutionnelle, et d'une manière générale, tout ce qui concerne la fabrication des supports de vente, P.L.V., etc. (logistique et reprographie principalement, hors conception et maîtrise d'ouvrage).*

## **3 - Les perspectives**

Elles se traduisent, comme nous l'avons déjà écrit, par **une accélération de la concurrence**, une nécessité de réactivité et une stratégie basée sur le client. L'évolution des technologies est un élément incontournable et irréversible<sup>(1)</sup>.

Depuis plusieurs années déjà, l'assurance vit de profonds bouleversements : les arrivées successives de nouveaux distributeurs, le phénomène général de mondialisation et les évolutions des attentes des consommateurs obligent le secteur à réagir.

### **A - L'impact des NTIC et le "e-marketing"**

Là encore, l'environnement des marketeurs influe largement sur l'approche que l'on peut avoir de leur métier. A l'heure du "net", le **marketing s'adapte** aux nouvelles possibilités qui s'offrent pour communiquer, informer, souscrire des contrats en ligne, les gérer... Toutefois, ces évolutions influent tant en interne de l'entreprise (intranet pour des populations dites administratives et extranet pour l'essentiel des itinérants), qu'en externe sur la fameuse "toile". Ainsi, les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) jouent d'abord sur **les choix stratégiques des entreprises** avant de s'imposer dans les métiers.

Il convient tout d'abord de faire un distinguo entre **NTIC et "e-marketing"**, appelé parfois "marketing intime".

#### **1. Les moyens ne sont pas la stratégie**

Les NTIC sont sans aucun doute la révolution majeure de la fin du XXème siècle. Il faut néanmoins relativiser, non pas l'importance, mais la place des découvertes scientifiques et des progrès technologiques réalisés. Dans le contexte de cette étude, l'électronique et l'informatique ne doivent peser que comme **moyens nouveaux** mis à la disposition des marketeurs pour accomplir leur fonction et mieux appréhender le Marché. Les NTIC ne sont pas une fin en soi, **ils ne sont "que" des outils**, à la fois complémentaires et plus performants. Leur intérêt repose avant tout sur la possibilité qu'elles offrent d'organiser différemment les échanges d'information, voire de permettre certaines organisations ou structures d'entreprises.

De la même manière, le progrès technique a permis la révolution industrielle. Par voie de conséquence, il a remis en question certaines compétences nécessaires, les manières de faire, le quotidien. Il n'a cependant pas remis en cause **la finalité des métiers**...

- Si le désormais traditionnel marketing mix demeure toujours de mise pour accompagner les stratégies "client" des entreprises, les ouvertures apportées par les nouvelles technologies, et principalement par le canal d'internet, imposent d'intégrer d'autres facteurs de réussite pour parvenir à mettre en place une production de masse individualisée. "Il faut ajouter à ce marketing trois éléments pour définir concrètement une position de marché

(1) Voir "Etude prospective et baromètre de l'évolution des métiers de l'assurance à l'horizon 2005"

défendable, rentable et durable outre la technologie : l'intégration de l'information et de ses systèmes, l'adéquation des ressources humaines et le développement de la logistique"<sup>(1)</sup>.

Par ailleurs, s'engager dans **la voie du e-business** nécessite impérativement de rester conscient que la clientèle ne changera pas d'assureur (ou de banque !) pour le seul attrait de l'innovation. Cela indique, s'il était encore besoin de le préciser, que la motivation d'achat d'un client ne repose pas exclusivement sur le choix d'un canal de distribution (même liée à un effet de mode et/ou à une forte médiatisation), mais autant sur la qualité, la pertinence et la personnalisation d'une offre que sur le prix. **La personnalisation de la relation client** qu'apporte un intermédiaire est certes non négligeable, mais le surcoût qu'elle engendre nécessairement doit être justifié par une valeur ajoutée réelle et surtout désirée, voulue par le client. La spectaculaire réussite des mutuelles sans intermédiaire, dans les années soixante-dix, en fut d'ailleurs un exemple frappant.

- Un autre facteur qui a été largement sous estimé par les sociétés qui se sont engagées dans des stratégies de création de services en ligne, est la prise en compte **du contexte assuranciel local**. Sans aller jusqu'à considérer une véritable "exception culturelle française", le constat que nous pouvons en faire doit nous amener à reconnaître que l'e-assurance n'a pas rencontré pour l'instant (?) le même succès qu'outre Manche... Trois facteurs peuvent expliquer ce fait : d'une part, la préexistence en France d'**une pluralité de modes de distribution**, d'autre part **un contexte juridique** qui freine la volatilité des clients en portefeuille (principes de préavis et de tacite reconduction des contrats d'assurance), et enfin la prédominance d'**une mentalité "latine"**, c'est à dire très attachée à une relation face à face, client/vendeur.

Il est intéressant de noter sur ce dernier point qu'aux Etats-Unis, laboratoire traditionnel des innovations, les premières tentatives de mise en place du concept de banque en ligne se sont soldées dans un premier temps par des pertes importantes, alors même que les sites internet mis à disposition des prospects recueillaient de très nombreuses visites. De même au Canada dans la formation, les universités virtuelles qui avaient été créées pour tenter de pallier les problèmes de distance, ont rapidement dû amender le "tout internet" pour réinsérer du présenciel : les étudiants esseulés se sentaient par trop abandonnés et souhaitaient revenir à des échanges plus humanisés... Si cela confirme bien **la force d'information de ce nouveau mode de communication**, cet état de fait prouve aussi les limites du monde virtuel, et le besoin d'une relation "physique" obligatoire pour finaliser une transaction commerciale. A ce jour, relativement peu de gens sont prêts à souscrire en ligne, directement.

Constatons au passage que l'appellation "d'assuré" ou de "sociétaire" (au sens classique mutualiste) est déjà devenue obsolète, tant les attentes de nos clients se situent désormais au niveau d'**une offre de service global et non plus d'un simple contrat d'assurance**. Cependant, il y a encore plus d'un pas à faire avant de pouvoir commercer rentablement avec les internautes du cyberspace.

## 2. Quel avenir pour les métiers du marketing ?

A court et moyen terme, on peut estimer que l'évolution des modes de consommation ne poussera pas les marketeurs à devoir reconsidérer fondamentalement leur métier par rapport à l'état de l'art actuel. Certes, certains outils évolueront, exigeant notamment la maîtrise de nouveaux logiciels. D'ici quelques années en revanche, et si l'achat en ligne

connaît un engouement suffisant, ces derniers pourraient devoir se réorienter vers un rôle plus fin d'**analyste des comportements consuméristes** et plus seulement (ou quasiment) dans la segmentation des marchés. Ce nouveau rôle, érigé en discipline ou en spécialisation, fera davantage appel à **des profils de sociologue** pour comprendre les attentes intimes et les motivations des consommateurs.

Trois actuelles fonctions seraient principalement concernées : d'un côté, **le couple études/conception de produits** et de l'autre, **l'appui commercial**.

- Avec la volonté de créer des offres beaucoup plus personnalisées qu'aujourd'hui, il faudra être capable de répondre à la demande dans **des délais encore plus courts**. De fait, cela suppose de disposer d'outils d'analyse des systèmes d'information qui soient automatisés et interactifs. De la même manière que les cours de la bourse fluctuent en temps réel, l'offre devra elle aussi s'adapter en temps réel aux évolutions de la demande. De fait, ce **raccourcissement des temps de traitement** amène la première hypothèse d'une fusion des deux fonctions études et conception de produit. Cette tendance, déjà initiée par la notion de "target costing", devrait accélérer la fin du concept produit/marché et promouvoir la transition vers **le nouveau couple produit/client**. Le rôle du marketeur, dans la phase amont de la construction de l'offre, ne consistera plus à imaginer les produits par rapport aux besoins détectés du prospect, mais à déterminer les meilleurs moyens que l'entreprise devra proposer pour permettre au client de construire sa propre réponse (bien évidemment à partir d'un bouquet de services élargi). Cette évolution, si elle devait se confirmer, ira de plus dans le sens des rapprochements de métiers entre marketing et actuariat (lard et Vie, hors ingénierie financière).

- Dans un contexte (déjà engagé) de **rationalisation des réseaux de distribution**, les marketeurs en charge de l'appui commercial devront nécessairement prendre en compte les mutations qui s'opéreront. Au-delà de garantir la cohérence entre les différents modes, il s'agira surtout d'être capable de répondre où, quand et comme le souhaitera le client. Les nouvelles technologies (internet, wap, téléphones mobiles, bornes interactives...) imposeront donc d'intégrer et de maîtriser toutes les interfaces possibles de communication entre l'entreprise et le client, et de garantir leur cohérence. On peut ainsi poser comme seconde hypothèse le développement d'une fonction "**d'intégrateur des interfaces de communication**" au sein de la famille marketing.

## B – Un métier qui doit trouver sa place dans l'assurance

Bien que le métier soit pour d'aucuns parfois difficile à distinguer d'une simple activité, bien que son domaine d'intervention se trouve souvent en recouvrement d'autres métiers, bien que l'approche qu'il propose soit inversée par rapport aux ancestrales "coutumes" commerciales, **le marketing est un métier qui a vent en poupe**.

C'est que l'assurance est en pleine restructuration et que les enjeux sont de taille. Le contexte hautement changeant dans lequel les entreprises d'assurance évoluent, impose en effet **de repenser les stratégies**, à commencer par l'approche commerciale. Pour cela, les NTIC introduisent de nouveaux champs exploratoires. Mais **le phénomène d'industrialisation** des "compagnies" implique aussi de rationaliser les organisations pour répondre aux attentes nouvelles de nos clients. Certes, la révolution qui s'opère ne va pas sans créer quelques turbulences quant à l'intégration du nouvel "état d'esprit". Gageons cependant que les marketeurs, hommes et femmes de communication, sauront trouver **les modalités de consensus** qui accorderont tous les métiers impactés par leur démarche.

Eux-mêmes d'ailleurs, seront appelés à évoluer pour s'adapter aux choix stratégiques de leur entreprise. Rappelons une fois encore que la "fonction" marketing est récente dans notre secteur d'activité - quand d'autres l'ont intégré dans leurs politiques depuis plusieurs années déjà. De facto, les marketeurs spécialistes de l'assurance n'ont pas encore achevé d'explorer leur domaine d'actions, ils construisent les spécificités de leur métier au fur et à mesure de la modélisation du secteur qui est le leur...

## **Définition du marketing selon Armand Dayan Professeur associé à l'E.S.C.P.\***

*"Le marketing est une méthode, mettant en œuvre une démarche et des outils, sous-tendus par un état d'esprit particulier, qui cherchent à satisfaire, dans les meilleures conditions psychologiques pour la clientèle, et financières pour l'entreprise, les besoins naturels ou suscités.*

*L'état d'esprit particulier, c'est une attitude de recherche, d'analyse, de remise en question constante qu'adopte "l'homme de marketing", qui ne s'endort pas sur l'acquis, qui sait que la concurrence veille et qu'il est plus facile de perdre une clientèle que la conquérir ; car adopter une démarche de marketing, c'est admettre le renouvellement constant de toutes les données de l'entreprise et de son environnement, c'est être "à l'écoute" pour s'adapter au changement chaque fois que c'est possible ; c'est savoir que rien n'est immuable et que rien n'est jamais définitivement gagné ; c'est être conscient que l'environnement général (social, législatif, démographique, économique, technologique...) fourmille d'écueils dont chacun peut faire capoter le plan le mieux ourdi mais qui n'aurait pas tenu compte de cet élément-là..."*

*Le marketing – Editions PUF – avril 2001*

### Annexes

- **Fiches APEC**  
**Association pour l'emploi des cadres**
- **Fiches du S.N.I.P.**  
**Syndicat National de l'Industrie Pharmaceutique**
- **Exemples d'offres d'emploi**  
**issues de différentes compagnies d'assurances**
- **Liste des participants à l'étude**
- **Etudes disponibles**

#### Définitions des principaux termes et abréviations utilisés dans l'étude

---

CRM	: Customer Relationship Management (Gestion de la relation client)
Data warehouse	: "Entrepôt" de données informatiques
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OAV	: Outils d'Aide à la Vente
MSI	: Mutuelle Sans Intermédiaire
PAC	: Plan d'Action Commerciale
PAM	: Plan d'Action Marketing
PLV	: Publicité sur le Lieu de Vente

# Fiches APEC

Association pour l'emploi des cadres

## 1. DIRECTEUR MARKETING

(autres intitulés : directeur commercial et marketing, directeur du développement...)

Rattaché le plus souvent à la direction générale, sa mission est de développer la présence de son entreprise sur le marché par l'application d'un plan d'action à plus ou moins long terme. Il est responsable du plan marketing (ou marketing mix), il élabore les outils et les instruments de la politique commerciale en relation avec les services techniques (bureau d'études) et commerciaux. Il supervise l'ensemble des activités marketing, communication et publicité de l'entreprise.

L'aspect conception domine dans cette fonction : études produit, études de marché, conception des opérations de lancement et de promotion. Si on la situe traditionnellement en amont des activités opérationnelles de ventes, elle joue en réalité un rôle tout au long de la chaîne de commercialisation : développement des produits et services, analyse des marchés, communication, support à la vente...

Pour les postes à l'étranger, elle est souvent associée aux fonctions de responsables de filiale ou responsable de zone, toute nouvelle implantation géographique impliquant l'étude de ce nouveau marché.

Une très bonne connaissance des marchés concernés (produits et circuits de distribution) sont souvent demandés. En plus des qualités nécessaires à toutes fonctions commerciales (négociation, persuasion, communication), le directeur marketing doit faire preuve de capacités d'anticipation et de sens de l'analyse. Une expérience de plusieurs années en tant que chef de produits est fortement conseillée. L'anglais courant est obligatoire et l'âge minimum mentionné dans les offres d'emploi est de trente-cinq ans.

## 2. RESPONSABLE MARKETING INTERACTIF

Le responsable marketing interactif définit et met en œuvre une stratégie de promotion d'un site Internet en vue d'accroître son audience et les ventes induites.

### Définition de fonction

- Définition en association avec la direction générale d'une stratégie marketing : quels messages, quels modes de promotion du site, quels partenaires, quels moyens de communication et quelles stratégies publicitaires, quelles cibles
- En particulier, négociation avec différents partenaires d'accords de commercialisation du contenu (achat ou vente de contenu) et de distribution des produits ou services (recherche d'affiliés en mesure de vendre les produits et services commercialisés par l'entreprise)
- Achat d'espaces pour promouvoir le site auprès des différents médias : web bien sûr, mais aussi radio, télévision, presse écrite, affichage
- Dans certains cas, vente d'espaces auprès d'annonceurs potentiels, intéressés par l'audience du site
- Participation à l'animation du site, en partenariat avec le webmaster mise en place d'opérations de marketing direct (e-mailing, mailing postal,...)
- Veille concurrentielle

### Compétences professionnelles requises

- Bonne connaissance des leviers économiques et techniques de l'Internet
- Compétences larges dans le domaine des outils de communication, des techniques de personnalisation et de marketing direct, des politiques de promotion d'un produit ou d'un service
- Capacité à conclure des accords, à négocier dans une perspective gagnant/gagnant, force de conviction, sang froid
- Forte créativité, capacité à lancer de nouvelles idées de commercialisation ou de partenariat et à concrétiser ses projets
- Capacité à penser en agissant, à pondérer l'enthousiasme par la prudence
- Très bonnes capacités d'analyse

### 3. CHEF DE PRODUIT

*(autres intitulés : chef de marché, ingénieur chef de produit, assistant chef de produit, responsable produit, consultant marketing (en cabinet de conseils))*

Le chef de produit est responsable du développement d'un produit ou d'une gamme de produits, depuis sa conception jusqu'à sa commercialisation. Il doit l'adapter en permanence à l'évolution et aux opportunités du marché. Il dépend du responsable marketing. Il travaille cependant avec une certaine autonomie puisque c'est à lui que revient la responsabilité de gérer les actions dans leurs aspects opérationnels. Il ne sera jugé en fin d'année que sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs. En accord avec la politique marketing définie par la direction, il met en place une stratégie pour son produit, élabore des recommandations et s'assure de leur application et de leur efficacité.

Il est donc chargé :

- de recueillir en permanence toutes les informations se rapportant directement ou indirectement au produit (état de la concurrence, évolution du marché, influence de la conjoncture, motivations et comportements des consommateurs, évolution des circuits de distribution, etc.). Ces études sont en partie menées en interne, car elles résultent le plus souvent d'une synthèse de documents déjà existants (statistiques ou données qualitatives) réalisés par des organismes extérieurs,
- de proposer des axes de développement,
- de concevoir le produit en collaboration avec le service fabrication,
- de définir le plan média le mieux adapté (campagne publicitaire ou promotion sur le lieu de vente, télévision ou presse écrite...),
- de concevoir les outils d'aide à la vente,
- d'assurer les relations avec les fournisseurs (agences de publicité, de relations publiques, de promotion des ventes, sociétés d'études, cabinets de conseils en marketing, etc.),
- de vérifier la mise en œuvre sur le terrain,
- d'accompagner la force de vente en organisant, par exemple, des réunions sur le produit, en élaborant des argumentaires, en proposant des formations...
- d'analyser les résultats d'actions de lancement ou de développement d'un produit.

Qu'il soit responsable d'un ou de plusieurs produits, le chef de produit a la responsabilité de l'ensemble des actions marketing. Un assistant chef de produit n'a, en général, qu'une activité parcellaire. Il peut, par exemple, avoir dans ses attributions les relations avec la force de vente et la réalisation d'enquêtes préparatoires.

Le chef de produit se situe à l'interface des études, du commercial et de la production. Il doit donc tenir compte des exigences de chacun de ces services et les intégrer afin que son plan marketing ne rencontre d'obstacle ni en amont, ni en aval du lancement du produit.

Selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise, le chef de produit aura des responsabilités différentes.

- Dans la grande consommation, l'aspect publicitaire et promotionnel a plus d'importance que dans l'industrie. Le chef de produit doit alors gérer les relations avec l'agence de publicité. Les réseaux de grande distribution n'ont aucun secret pour lui. Ce qui implique un goût pour la négociation.
- Dans l'industrie, le chef de produit a souvent une formation d'ingénieur. Elle lui sera très utile dans ses relations avec les services techniques et les fournisseurs extérieurs.
- Dans un cabinet de conseils, des postes de consultant marketing sont également ouverts à des cadres confirmés. Il s'agit, dans ce cas, de conduire des audits de marketing et d'organisation commerciale, d'analyser les dysfonctionnements propres à une entreprise et de proposer des recommandations aux clients. Le consultant marketing est moins présent sur le terrain que le chef de produit.

#### 4. RESPONSABLE MARKETING

*(autres intitulés : directeur marketing, adjoint au directeur marketing, chef de groupe)*

En étroite collaboration avec la direction marketing, il élabore et met en œuvre la stratégie d'approche marché/produit. Il a sous sa responsabilité les actions marketing de l'ensemble des produits de la société. Par conséquent, il ne suit pas, comme un chef de produit, chaque développement pas à pas mais il coordonne l'ensemble afin que la société donne une vision homogène de sa politique marketing.

Le responsable marketing assure donc :

- la définition de la politique marketing, la stratégie d'approche marché/produit en étroite collaboration avec la direction commerciale et, bien évidemment, la direction générale,
- l'analyse de la concurrence et des potentiels des différents modes de distribution,
- la mise en œuvre du marketing-mix (produit, prix, communication, promotion, distribution),
- le suivi et le développement des gammes de produits ainsi que les actions promotionnelles et les ventes,
- la gestion d'un budget souvent important,
- la veille technologique,
- l'animation d'une équipe.

Plus stratégique qu'opérationnel, le responsable marketing peut avoir des contacts directs avec les distributeurs les plus importants ou des partenaires (presse ou TV) lors d'opération de grande envergure. L'organisation de salons professionnels peut, par exemple, lui incomber puisqu'il s'agit en réalité d'une opération de marketing-communication.

Les candidats doivent justifier d'un diplôme de niveau Bac+5. Les ESC (Écoles supérieures de commerce) sont les écoles les plus citées. Pour accéder à un poste de responsable marketing, une expérience de chef de produit constitue évidemment la voie la plus classique.

Même lorsque l'expérience requise n'est que de quelques années, les entreprises se montrent exigeantes sur la connaissance du secteur. Il apparaît, en effet, difficile de passer de l'agroalimentaire à l'industrie pharmaceutique. On distingue deux grands types de produit : d'un côté, les produits de grande consommation et de l'autre, les produits industriels à plus forte valeur technologique. En ce qui concerne les postes proposés en marketing industriel, deux profils sont possibles : l'ingénieur ayant une expérience commerciale ou le candidat de formation commerciale ayant déjà impérativement une expérience dans le secteur donné.

Près de la moitié des offres exigent la maîtrise d'une langue étrangère. Pour les chefs de produit en contact permanent avec l'extérieur, cette compétence est plus souvent requise que pour des responsables marketing.

En outre, ils doivent faire preuve :

- de créativité pour imaginer de nouveaux produits ou concevoir des opérations promotionnelles originales et efficaces,
- d'enthousiasme afin de faire adhérer les équipes techniques et surtout commerciales à leurs actions,
- d'esprit d'équipe puisqu'ils jouent perpétuellement un rôle d'interface,
- de sens de la négociation (essentiellement pour les responsables marketing).

## **5. CHARGE D'ETUDES MARKETING**

*(autres intitulés : Chargé d'études de marché, Chargé d'études qualitatives, Chargé d'études quantitatives, Consultant marketing, Chargé de mission marketing, Analyste veille marketing...)*

### **Profils et missions**

Le chargé d'études marketing représente avant tout une aide à la décision pour le chef de produit ou le directeur marketing. Ses analyses permettront de valider ou pas les idées émises par les chefs de produit, mais aussi de mesurer l'efficacité des actions menées.

Il conçoit les études qui peuvent porter sur des thèmes aussi variés que le comportement des consommateurs, le poids des concurrents, la santé du marché, les circuits de distribution, les moyens d'augmenter la part de marché de l'entreprise.

Il recueille des informations, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives, en faisant le plus souvent une synthèse de documents existants (études générales de l'INSEE ou du CREDOC, statistiques publiées par les syndicats professionnels, les chambres de Commerce, le Centre Français du Commerce Extérieur, etc.). Il analyse ces données et les interprète.

Il rédige les rapports d'étude dans lesquels il est conduit à préconiser une action de promotion, la redéfinition d'un produit ou encore des aménagements dans les circuits de distribution. En s'appuyant sur ses études, il formule également des prévisions en matière de

prix, de quantité ou de coût. Il met en place des tableaux de bord permettant de suivre les actions marketing.

Le chargé d'études est amené à exercer dans plusieurs types de structures : des services intégrés d'entreprise, des cabinets d'études généralistes ou spécialisés, des cabinets de conseils en marketing, des agences de communication... Cependant, les postes en entreprise ont eu tendance à se raréfier ces dernières années, même si pour les études de concurrence, l'entreprise a tendance à préférer le spécialiste maison par rapport au cabinet extérieur.

Principale différence entre ces deux profils de chargés d'études : celui du cabinet spécialisé doit faire preuve de qualités de négociateur puisqu'il est chargé de trouver de nouveaux clients qui lui confieront des études.

La plupart des offres s'adressent à des jeunes cadres avec une première expérience d'environ deux ans. Dans la majorité des cas, cette expérience a été acquise en tant que chargé d'études mais elle peut aussi être étendue à des postes de marketing en général. Auparavant, ces jeunes cadres ont obtenu un diplôme de l'enseignement supérieur (Bac+4 d'écoles de commerce le plus souvent). Mais les Bac + 2 spécialisés en statistiques ou en action commerciale trouvent aussi tout à fait leur place, s'ils ont acquis une expérience de plusieurs années dans le secteur ou la fonction.

Les entreprises qui recrutent sont des sociétés d'études. Par conséquent, la capacité à interpréter les chiffres et les données qualitatives est indispensable, ainsi que la maîtrise de l'informatique.

Les qualités requises sont :

- une grande capacité d'analyse et de synthèse,
- un sens de l'organisation et de la rigueur,
- une aisance relationnelle pour faire passer des recommandations auprès de la force de vente.

#### **Les activités au quotidien**

Le chargé d'études marketing conçoit et réalise des études, avec pour objectif d'éclairer les décisions en matière de stratégie marketing :

- Rédaction de tout ou partie du cahier des charges d'une étude (méthodologie, délai, coût),
- Recueil d'informations documentaires et de données statistiques,
- Etudes qualitatives (création de guides d'entretiens, réalisation d'interviews, animation de groupes d'experts et de tables rondes de consommateurs),
- Enquêtes quantitatives (conception de questionnaires, briefing et encadrement des enquêteurs, suivi du déroulement de l'enquête),
- Traitement et analyse de l'ensemble des résultats. Rédaction d'un rapport incluant les résultats de chaque phase (documentaire, qualitative, quantitative), une synthèse de l'étude et des préconisations en matière de politique de produit et / ou service, prix, distribution, promotion et communication.

### **Les tâches supplémentaires**

- Veille marketing : création et / ou actualisation d'une base de données sur la concurrence, les comportements d'achats...
- Modélisation, prévisions et scénarios d'évolution.

### **Des thèmes d'études variés**

- délimiter un marché (taille, concurrence, type de clients) et élaborer des prévisions d'évolution,
- cerner les motivations, besoins, comportements d'achats d'une clientèle,
- développer une politique de distribution et des formes de vente adaptées au produit et / ou service,
- tester des concepts ou des nouveaux produits,
- étudier l'image d'un produit, d'une marque, d'une entreprise ou d'une organisation,
- rechercher des axes de communication (publicitaire, institutionnelle...),
- évaluer ou mesurer les résultats des actions marketing.

### **Compétences**

- Les entreprises et les cabinets conseil privilégient les diplômés d'ingénieurs, d'écoles de commerce ou d'instituts d'études politiques (IEP).

Ces postes sont également ouverts à des universitaires Bac+4 diplômés en sciences économiques, économétrie, psychologie, sociologie, mais la spécialisation offerte par les DESS en marketing est appréciée par les recruteurs.

Selon la dominante dans les études à réaliser, la formation demandée peut varier :

- pour les études qualitatives, les psychologues, sociologues et diplômés de l'IEP sont plutôt recherchés,
- pour les enquêtes quantitatives ou la constitution de bases de données, les statisticiens, économistes ou informaticiens sont préférés.
- La maîtrise de la langue anglaise est nécessaire.
- La maîtrise des outils informatiques est nécessaire :
  - les traitements de textes, tableurs, SGBD pour la gestion des bases de données
  - Internet notamment, pour la veille marketing.

## Famille : Commercialisation/Diffusion

### Domaine d'activité : Marketing stratégique

#### Chargé d'études marketing

Code SNIP : 101  
Code INSEE : 3721

#### Autres appellations

Chargé d'études de marché ; Chargé d'études de marché international ; Chef de marché ; Market research analyst

#### Mission du métier

Mettre en place et synthétiser des études qualitatives et/ou quantitatives relatives aux marchés et aux produits.

#### Activités

- Recueil de données quantitatives et qualitatives sur l'environnement, les marchés et la concurrence
- Mise à jour des tableaux de bord et des bases de données des études de marché
- Analyse et synthèse des résultats des études de marché
- Rédaction du cahier des charges et des rapports des études de marché
- Conception et mise en œuvre des études de marché et de test produits
- Détermination des procédures et de la méthodologie d'une étude de marché (sondages, réunions, enquêtes...)
- Elaboration des objectifs des études de marché
- Proposition des indicateurs et des tableaux de bord des bases de données marketing
- Sélection et gestion des prestataires externes pour les études de marché
- Recherche et transmission d'information sur les lancements de produits et la promotion des produits existants
- Présentation des études de marché au service marketing

#### Compétences

- Interpréter et exploiter l'information sur les marchés, l'environnement et la concurrence
- Définir et reformuler une problématique marché/produit
- Argumenter sur la pertinence et l'utilité des informations
- Evaluer la pertinence d'une étude de marché
- Rechercher systématiquement les informations sur les produits, les marchés, la concurrence et ses interlocuteurs
- Utiliser des outils d'analyse stratégique des produits/marchés (ex : matrice attraits/atouts)
- Rédiger un cahier des charges
- Rédiger des rapports d'études de marché – en français et en anglais
- Proposer des méthodes et des outils marketing innovants
- Négocier des délais, des moyens avec la sous-traitance et/ou avec les fournisseurs
- Choisir et mettre en œuvre les outils statistiques adéquats
- Synthétiser des résultats et mettre en évidence les points clés

#### Connaissances

Renseignement de cette partie en 2002 (sur la base de la nomenclature interministérielle nationale), à l'occasion de la mise à jour n°1 du logiciel.

#### Profil de recrutement actuel (étude/expérience) :

- Bac+4/Bac+5 commerce majoritairement
- Pharmacien, Médecin, Bac+4/Bac+5 scientifique avec une formation complémentaire en marketing
- Accessible à des débutants dans la vie professionnelle

**Famille : Commercialisation/Diffusion**  
**Domaine d'activité : Marketing stratégique**

**Responsable de la planification et du marketing stratégique**

Code SNIP : 104  
 Code INSEE : 3721

**Autres appellations**

Directeur de la prospective ; Responsable des études et de la prospective ; Directeur marketing stratégique ; Directeur de développement et du marketing stratégique ; Global intelligence manager

**Mission du métier**

Définir les axes stratégiques de développement commercial de l'entreprise et planifier les ressources à moyen terme.

**Activités**

- Elaboration et évaluation de scénarios de développement commercial
- Evaluation du potentiel marketing des produits et consolidation au niveau du portefeuille produits
- Planification et gestion des projets de développement commercial
- Elaboration des recommandations d'arbitrage et d'allocation de moyens/ressources (financier, humains, délais, matériel...) par produit, projet, usine, pays et réajustement si nécessaire
- Suivi et contrôle de la mise en œuvre des moyens/ressources en conformité avec le projet de développement
- Propositions d'orientations de recherche répondant aux besoins médicaux des marchés futurs
- Veille concurrentielle et stratégique
- Coordination des relations avec la maison mère (projets, remontée d'informations...)

**Compétences**

- Rechercher et détecter des opportunités et des risques de développement commercial
- Anticiper et interpréter les évolutions de l'environnement (scientifique, thérapeutique, réglementaire...)
- Définir des priorités d'action et d'allocation de moyens/ressources/délais
- Analyser les potentialités du portefeuille produits
- Analyser des résultats économiques, commerciaux et financiers
- Interpréter et exploiter des informations scientifiques et/ou économiques
- Optimiser l'organisation du travail, les processus de travail, les moyens utilisés et en évaluer les résultats
- Travailler en équipes pluridisciplinaires et éventuellement internationales

**Connaissances**

Renseignement de cette partie en 2002 (sur la base de la nomenclature interministérielle nationale), à l'occasion de la mise à jour n°1 du logiciel.

**Profil de recrutement actuel (étude/expérience)**

- Expérience professionnelle nécessaire dans différents secteurs de l'industrie pharmaceutique et d'autres industries de santé, et notamment commerciale
- Pharmacien, Médecin avec une formation complémentaire en marketing
- Bac+4/Bac+5 commerce, gestion

## Famille : Commercialisation/Diffusion Domaine d'activité : Marketing opérationnel

### Chef de gamme

Code SNIP : 113  
Code INSEE : 3732

#### Autres appellations :

Chef de groupe produits ; Responsable de gamme ; Chef de groupe thérapeutique ; Manager marketing ; Group product manager

#### Mission du métier :

Définir et mettre en œuvre la stratégie marketing d'un groupe, d'une gamme de produits ou d'un produit à fort chiffre d'affaires afin de développer le chiffre d'affaires et la rentabilité. Coordonner et animer une équipe de chefs de produits.

#### Activités

- ♦ Définition de la stratégie marketing d'un groupe, d'une gamme de produits ou d'un produit à fort chiffre d'affaires
- ♦ Arbitrage et allocation de moyens/ressources (humains, financiers, délais, matériels...) en fonction de la stratégie commerciale
- ♦ Analyse des résultats et de la rentabilité des produits ou de l'entreprise par rapport aux objectifs
- ♦ Animation et formation des équipes de chefs de produits
- ♦ Coordination et validation du plan d'action marketing pour un groupe, une gamme de produits ou un produit à fort chiffre d'affaires
- ♦ Elaboration et présentation des plans marketing pour un groupe, une gamme de produits ou un produit à fort chiffre d'affaires
- ♦ Définition et élaboration des actions de communication (presse, relations publiques, marketing direct)
- ♦ Définition et contrôle de la réalisation du plan d'action marketing
- ♦ Proposition de nouveaux développements produits et éventuellement de conditionnements
- ♦ Représentation de l'entreprise et intervention dans les congrès ou lors du lancement de produits
- ♦ Veille concurrentielle du marché et de la concurrence

#### Compétences

- ♦ Coordonner et intégrer les stratégies des différents produits du groupe ou de la gamme de produits
- ♦ Argumenter sur les choix et les actions de communication et de marketing et convaincre les services concernés (production, médical...)
- ♦ Evaluer la pertinence et l'impact du plan d'action marketing
- ♦ Organiser et coordonner le travail d'équipes marketing
- ♦ Définir des priorités d'action et d'allocation de moyens/ressources/délais
- ♦ Communiquer sur les plans d'action marketing à l'interne et à l'externe
- ♦ Analyser un compte d'exploitation produit et des bilans financiers
- ♦ Interpréter les indicateurs de tableaux de bord produits
- ♦ Animer et conseiller une équipe de chefs de produits
- ♦ Evaluer, développer et reconnaître les collaborateurs de son organisation
- ♦ Utiliser des outils d'analyse stratégique des produits/marchés (ex : matrice attraits/atouts)
- ♦ Travailler en réseau

#### Connaissances

Renseignement de cette partie en 2002 (sur la base de la nomenclature interministérielle nationale), à l'occasion de la mise à jour n°1 du logiciel.

#### Profil de recrutement actuel (étude/expérience)

- Bac+4/Bac++5 commerce ou marketing
- Pharmacien, Médecin avec une formation commerciale complémentaire
- Expérience professionnelle nécessaire

L  
E  
S  
M  
É  
T  
I  
E  
R  
S  
D  
E  
L  
'  
I  
N  
D  
U  
S  
T  
R  
I  
E  
P  
H  
A  
R  
M  
A  
C  
E  
U  
T  
I  
Q  
U  
E

## Exemples d'offres emploi issues de différentes compagnies d'assurances

### Responsable Marketing

Ste d'Assurance et de Défense Professionnelle (100 salariés, 40 ME de CA) proposant une couverture RC et une PJ professionnelle, recherche son RESPONSABLE MARKETING. Votre mission consiste à assumer l'évolution de l'offre produits PJ, vers une gamme, définir sa présentation et sa communication, mettre en œuvre les outils et méthodes de soutien de sa distribution et favoriser l'ouverture du service PJ à des tiers. De format sup. (ESC, INM...), vs avez une exp.de 5 ans min., couvrant les études de marché, le processus de lancement de prdts, le mktg. opérationnel, voire le mktg. direct, acquise ds un poste de Chef de Pdts, Chef de Projet mktg. ou Responsable du mktg. opérationnel. Vs êtes issu du secteur Assurances, PJ ou Assistance. Créatif, vs avez l'esprit de service et savez fonctionner en mode projet.

### CHEF DE MARCHÉ SENIOR (Marché SANTE)

Direction Marketing / Service : Marketing Produit et Réseau

**RATTACHEMENT HIERARCHIQUE**

Responsable Marketing Produit et Réseau

**MISSION**

- Réaliser les études nécessaires et proposez l'évolution de la gamme de produits et services du marché santé
- Mobiliser les ressources internes et externes pour créer et lancer les nouveautés sur le réseau de distribution
- Proposer et mettre en œuvre un plan d'actions marketing en liaison avec la direction commerciale en visant le développement du chiffre d'affaires

**PROFIL SOUHAITE**

**Fourchette d'âge** : 30-35 ans

**Formation** : Bac+4 ou 5 type ESC

**Expérience** : 3 à 5 ans comme chef de produit impérativement en Assurance de personnes (santé / prévoyance)

**Connaissances souhaitées** : produits Assurance santé et prévoyance

**Aptitudes personnelles requises** : dynamisme, créativité,

### CHEF DE PROJET NET

**Domaine d'activité** : Marketing

**Direction / Département** : Marché des Entreprises

**Hiérarchie** : Resp. Marketing Entreprise

**MISSION**

**Contexte** : Décliné du site générique, le site est exclusivement dédié au marché des Entreprises, et vise tout à la fois les prospects et les clients. Il comporte les rubriques principales suivantes : - présentation de la structure de la gamme, de fiches produits - jeux de question / réponses, simulations, - ... Une déclinaison de ce site à l'attention des équipes internes est actuellement en cours, mettant l'accent sur la connaissance du marché des Entreprises et les « best practices » commerciales.

**Descriptif** : Rattaché à l'équipe marketing du marché des Entreprises, le titulaire aura la responsabilité : - de la mise à jour et de l'optimisation du contenu des sites, en liaison avec le plan produit et actions commerciales, - en liaison avec l'équipe e-business de l'optimisation de la structure du site, - de l'organisation des réponses aux demandes d'informations reçues via ce site.

**NIVEAU** : Bac + 3/4 ; Ecole de commerce

**COMPETENCES**

**Techniques** : Une connaissance d'un minimum d'environnement technologique Net serait un « + ».

**Relationnelles** : Forte motivation

### CHARGE D'ETUDES

**SERVICE CONCERNE** : Direction Commerciale / Service : Etudes

**RATTACHEMENT HIERARCHIQUE** : Directeur Commercial

**MISSIONS**

- Concevoir et réaliser des études auprès du réseau de distribution et/ou des clients finaux
- Effectuer des analyses ponctuelles sur les bases de données (stratégiques ou opérationnelles)
- Constituer des fichiers mailing à destination des correspondants lorsque cela nécessite l'utilisation d'autres fichiers que le fichier de base des correspondants
- Suivre les résultats des opérations commerciales et marketing (concours, actions commerciales, ventes, OAV...)
- Assurer le suivi des produits et des clients
- Réaliser des suivis pour les commerciaux

**PROFIL SOUHAITE**

**Fourchette d'âge** : 20-30 ans

**Formation** : formation en statistique

**Expérience** : similaire d'au moins 1 à 2 ans

**Connaissances souhaitées** : Excel, Access, Word, logiciels de traitement d'enquête, éventuellement AS400

**Aptitudes personnelles requises** : écoute, rigueur, autonomie, esprit d'analyse et de synthèse

### CHARGÉ D'ANALYSE ÉCONOMIQUE

**Domaine d'activité** : Marketing

**Direction / Département** : CRM

**Hiérarchie** : resp. Etudes et veille marchés

**MISSION**

**Contexte** : Mise en place d'un suivi prospectif de l'activité économique et des marchés

**Descriptif** : Créer un tableau de bord d'évolution et l'alimenter à travers des indicateurs macro-économiques et des études de marchés, réaliser les analyses nécessaires à son exploitation.

**Résultats attendus** : Eclairer la Direction sur l'évolution de l'environnement, mettre en évidence les critères prédictifs et les indicateurs avancés à surveiller, permettre la mise en place de modèles économétriques et élaborer des scénarii de prévisions.

**NIVEAU** : DEA/DESS d'économie/économétrie

**COMPETENCES**

**Techniques** : Connaissances concernant le marché de l'épargne

**Relationnelles** : Bon relationnel

### CHEF DE PRODUIT

**Mission**

- participer à la conception et à l'adaptation des produits :
- réaliser des études marketing sur le marché, la clientèle et la concurrence
- analyser les besoins en relation avec les directions commerciales
- élaborer le marketing mix des produits
- contribuer à la réalisation du cahier des charges
- concevoir les méthodes et moyens de commercialisation des produits

**Profil** : Ecole de commerce - Universitaires / 3èmes cycles  
De formation supérieure, vous souhaitez intégrer une équipe dynamique. Vos capacités, d'analyse, de coordination, d'innovation et votre sens du travail en équipe seront déterminants pour réussir dans cette fonction.

**Direction** : Marketing des Produits et Services

## Listes des participants à l'étude

L'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance tient à remercier l'ensemble des participants à ce travail pour leur collaboration efficace.

Prénom	Nom	Fonction	Entreprise / organisme
Agnès	ANTERION (1)	Resp. Marketing stratégique	SMABTP
Marie-Dominique	BAROSO (1)	Resp. Communication Institutionnelle	AZUR-GMF
Gilles	BERTHET (1-2)	Chargé d'études Marketing	CONTINENT
Guy	BERTON (1)	Resp. Marketing études	MAIF
Hélène	CANORGUE (1)	Direction Marketing	AGPM
Stéphane	COSSIC (2)	Resp. Marketing Produits Financiers	Groupe CARREFOUR
Arlette	COUSSOT (1)	Assistante	OBSERVATOIRE
Vincent	CRUGEON (1)	Responsable Marketing	LE CONSERVATEUR
Nicolas	DEPRET (1)	Chargé d'Etudes	OBSERVATOIRE
Emmanuelle	GARASSINO (3)	Resp. de l'Observatoire des Métiers	SNIP***
Norbert	GIRARD (1)	Chargé de Mission	OBSERVATOIRE
Stéphane	GOUNY (1)	Resp. Marketing Vie	GMF Vie
Brigitte	HERVIEU (1)	Responsable Marketing Particuliers	ZURICH Ass.
Bruno	LACOSTE (1)	Direction Développement	MAAF
Vincent	LAROUMANIE (1)	Resp. Marketing opérationnel	LA MONDIALE
Gérard	LOBJEOIS (1)	Secrétaire Général	OBSERVATOIRE
Pascal	LOPEZ (1)	Responsable R.H.	MMA
Sandrine	MARTIN (1)	Direction R.H.	SCOR
Magali	MASSON DEBLAIZE (1)	Direction Marketing	AXA France
Emmanuelle	PAPIERNIK (2)	Chef de Projets "Informations Métiers"	APEC**
Christian	PARMENTIER (2)	Administrateur	Association ADETEM*
Sophie	PIN (1)	Direction Marketing Produits Vie	AGF
Christiane	SAINT-LEGER (1)	Consultante	APESA
Dominique	SERVANT (2)	Déléguée Générale	Association ADETEM*
Odile	THOUMAS (1)	Chargée d'études	MATMUT

(1) Participant au groupe de travail (2) Audition (3) Visite de site

\* ADETEM Association nationale du marketing

\*\* APEC Association pour l'emploi des cadres

\*\*\* S.N.I.P. Syndicat National de l'Industrie Pharmaceutique

## **ETUDES DISPONIBLES**

---

sur simple demande à l'Observatoire

Contacteur Arlette Coussot : Tél : 01 53 32 24 12 - fax : 01 53 32 24 15 - [observatoire@obs.gpsa.fr](mailto:observatoire@obs.gpsa.fr)

**Le BAROMETRE N°2 de l'EVOLUTION des METIERS et des COMPETENCES de l'ASSURANCE**  
(parution juin 2002)

**ROMA 2001 : Rapport de l'Observatoire sur les Métiers des Salariés de l'Assurance**  
(données sociales au 31/12/2000 - parution décembre 2001)

**Le 1er BAROMETRE de l'EVOLUTION des METIERS et des COMPETENCES de l'ASSURANCE**  
(parution mai 2001)

**Les METIERS de l'INDEMNISATION et du REGLEMENT des SINISTRES :**  
« DE LA REDACTION A LA TELEGESTION » (parution mai 2001)

**Les METIERS de la COMPTABILITE et du CONTROLE DE GESTION** (parution mars 2001)

**Etude et documents : « METIERS ET FORMATIONS DES SALARIES HANDICAPES DANS  
L'ASSURANCE »** (parution juillet 2000)

**ETUDE PROSPECTIVE ET BAROMETRE DE l'EVOLUTION DES METIERS ET DES COMPETENCES  
DE l'ASSURANCE A l'HORIZON 2005** (mai 2000)

**Le METIER de SOUSCRIPTEUR GRANDS RISQUES INTERNATIONAUX D'ENTREPRISES**  
(parution mai 2000)

**Les METIERS de l'ACTUARIAT et des ETUDES STATISTIQUES** (parution février 2000)

**Les METIERS du SECRETARIAT-ASSISTANAT** (parution avril 1999)

**Les METIERS de la FORMATION** (parution février 1999)

**Etude et documents : Evolution des Familles de métiers :**  
« DU VIEILLISSEMENT AU RENOUVELLEMENT » (parution novembre 1998)

**Les METIERS de la SANTE** (parution février 1998)

**L'INSPECTEUR-REGLEUR** (parution février 1998)

**Le TELE-ACTEUR dans l'Assurance** (parution février 1998)

**ROMA 2000 (données sociales au 31/12/1999)**

**ROMA 1999 (données sociales au 31/12/1998)**

**ROMA 1998 (données sociales au 31/12/1997)**

**ROMA 1997 (données sociales au 31/12/1996)**

## **A PARAITRE**

---

**Les METIERS de l'INFORMATIQUE et des TELECOMMUNICATIONS (octobre 2002)**  
**ROMA 2002 : données sociales au 31/12/2001 (décembre 2002)**

# Observatoire

DE L'ÉVOLUTION  
DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE

Gérard LOBJEOIS  
*Secrétaire Général*  
01 53 32 25 07

Norbert GIRARD  
*Chargé de Mission*  
01 53 32 24 16

Nicolas DEPRET  
*Chargé d'Études*  
01 53 32 25 08

Arlette COUSSOT  
*Assistante*  
01 53 32 24 12