



Étude de Métier

**les métiers de l'indemnisation
et du règlement des sinistres :
de la rédaction à la télégestion**

*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.

Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres : de la rédaction à la télégestion

La gestion des sinistres revêt une importance particulière pour les sociétés d'assurances :

- tout d'abord, le traitement d'un sinistre est le moyen essentiel dont dispose l'assuré pour vérifier la qualité de la prestation qu'il a achetée. C'est donc un élément de fidélisation de la clientèle.
- c'est ensuite le principal facteur de coût pour les entreprises. Pour ne prendre qu'un exemple, un quart des salariés travaillant dans une société d'assurances gère des sinistres.

Cela explique que les métiers de l'indemnisation et du règlement soient l'objet de toutes les attentions : ils peuvent constituer un avantage concurrentiel déterminant.

Depuis quelques années, chacun d'entre nous a pu mesurer les progrès et les services proposés : l'expertise à distance, le règlement dans des délais garantis, la réparation en nature, le prêt de véhicule... et en premier lieu la possibilité de déclarer les sinistres par téléphone. Ce dernier point constitue sans doute le changement le plus fondamental sur les métiers, le "rédacteur sinistres" (terme lourd de sens) devenant un "téléconseiller".

Au moment où toutes les entreprises ou presque se dotent de plates-formes ou services de gestion à distance, il convenait donc que l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance étudie ces changements à la fois du point de vue de l'évolution des activités et des compétences qui seront nécessaires pour les gestionnaires de demain, mais aussi des conséquences que ces changements auront bientôt pour les nombreux gestionnaires en poste.

Dès les premières réunions des professionnels qui ont réalisé cette étude, une extrême diversité des situations, des projets et des solutions envisagées est apparue. L'image d'un modèle de gestion idéal et unique, la "plate-forme" de gestion par téléphone, gage d'efficacité et de modernisme, a laissé place à une profusion de réflexions et d'expériences en cours.

Au-delà de l'intégration plus ou moins importante de l'outil téléphone, et plus généralement des nouveaux outils de communication, dans la chaîne de gestion des sinistres, cette étude témoigne des deux grands enjeux de ces transformations :

- l'organisation de l'ensemble des activités de ce processus de gestion dans une perspective d' "industrialisation". Les types d'organisation qui se dégagent détermineront les métiers nécessaires.
- les besoins de compétences nouvelles, et les changements profonds de culture, qui sont induits par ces choix organisationnels.

Ce rapport dresse un panorama des problématiques et changements en cours dans les sociétés d'assurances. Il tente d'y adjoindre les balises et outils d'orientation qui permettront à chacun de mieux parcourir ce chemin.

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| METHODOLOGIE | 4 |
| LES MÉTIERS DE L'INDEMNISATION ET DU RÈGLEMENT | 5 |
| ORGANISATION DE LA GESTION | 5 |
| • Un quart des salariés des sociétés d'assurances gèrent des sinistres | 5 |
| • Les variations sont fortes selon les branches d'activités | 6 |
| • Le mode de distribution impacte l'organisation de la gestion | 6 |
| • Une diversité de métiers | 7 |
| LA POPULATION | 9 |
| • Caractéristiques des gestionnaires indemnisation / règlement | 9 |
| comparaison selon les métiers | 11 |
| • Évolutions 1996/1999 | 14 |
| DES ÉVOLUTIONS INÉLUCTABLES | 16 |
| LES OBJECTIFS VISÉS | 16 |
| • Pour le client | 16 |
| • Pour l'entreprise | 18 |
| LES MOYENS D'Y PARVENIR | 19 |
| • Technologies de l'information et de la communication | 19 |
| • Organisation | 21 |
| • Sous-traitance et partenariats | 24 |
| • Diversité des solutions | 25 |
| DE NOUVEAUX MÉTIERS DE NOUVELLES FAÇONS D'EXERCER | 30 |
| DES MÉTIERS DIFFÉRENTS | 30 |
| • Télégestionnaire ou chargé de règlement | 30 |
| • Téléexperts | 31 |
| • Les spécialistes | 32 |
| • Responsable de service de gestion | 33 |
| • Organisateur / Gestionnaire de réseaux / Spécialiste qualité | 34 |
| LES ÉVOLUTIONS POSSIBLES | 35 |
| • La distribution | 35 |
| • La gestion | 36 |
| • Poids des canaux de communication | 36 |
| • Internalisation ou sous-traitance | 37 |
| GESTION DES RESSOURCES HUMAINES | 39 |
| PARADOXES ET INCERTITUDES | 39 |
| • Limites de la polyvalence | 39 |
| • Image du téléphone | 39 |
| • Caractéristiques du métier | 40 |
| • Conditions de travail | 41 |
| PROFILS ET CARRIÈRES | 42 |
| • Embauches et profils types souhaités | 42 |
| • Reconversion et adaptation | 43 |
| • Vente du métier et organisation | 44 |
| • Evolution de carrière | 45 |
| CONCLUSIONS | 47 |
| PARTICIPANTS | 48 |

METHODOLOGIE

• un groupe de travail permanent

Un groupe de travail, constitué d'une dizaine de responsables de structures d'indemnisation et de règlement au sein de sociétés d'assurances, a constitué le "noyau dur" pour la réalisation de cette étude. Une consultante de l'Apesa¹ 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 gestion des sinistres 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 juin 2000 et avril 2001 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 1999.
- à des visites sur site de plates-formes de gestion et d'expertise par téléphone, des entretiens et des contacts avec les responsables de ces structures.
- des auditions et entretiens avec des responsables de la fonction ressources humaines ayant des expériences en matière de recrutement et de formation de télégestionnaires.

Les organisations syndicales ont été régulièrement informées et ont pris part aux travaux sur les métiers de l'indemnisation et du règlement dans le cadre des deux comités paritaires d'orientation qui se sont tenus courant 2000.

• Eléments 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 des sinistres, l'expertise, la réparation en nature, l'assistance, etc. La presse professionnelle constitue pratiquement la seule (mais abondante) source en la matière.
- des documents relatifs aux métiers de la vente et de la gestion par téléphone ou par Internet. Si la documentation est importante et variée, elle permet surtout de mesurer les différences et les particularités constatées dans l'assurance.

LES MÉTIERS DE L'INDEMNISATION ET DU RÈGLEMENT

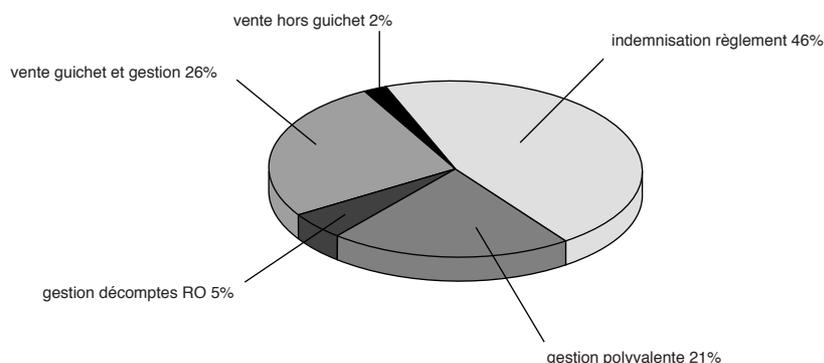
ORGANISATION DE LA GESTION

• Un quart des salariés des sociétés d'assurances gèrent des sinistres

L'indemnisation et le règlement des sinistres représentent une part d'activité très importante dans les sociétés d'assurances. Selon la nomenclature des métiers utilisée par l'Observatoire de l'Evolution des métiers de l'assurance, ces activités sont présentes dans deux familles de métiers:

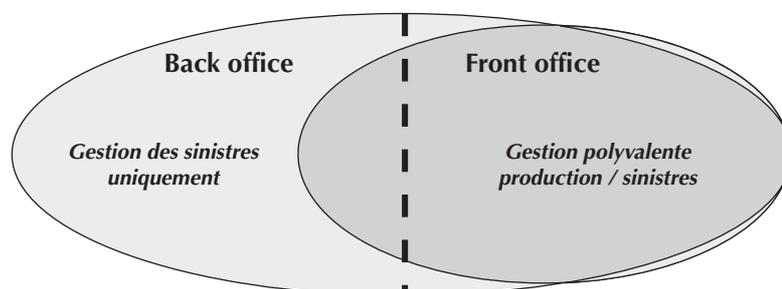
- 1. Gestion des contrats**, avec une sous-famille "indemnisation règlement" qui comptait, au 31/12/1999, environ 12 900 salariés (11% de l'ensemble des salariés des sociétés d'assurances) et la sous-famille "Gestion polyvalente souscription production règlement" qui comptait 6 100 salariés (5,2%). Nous devons y ajouter une troisième sous-famille qui exerce dans un domaine très spécifique, la "gestion des décomptes maladie", qui comptait 1 400 salariés. Au total, nous avons donc 17,4% des salariés qui exercent des activités de gestion des sinistres en back office.
- 2. Commercial**, avec une sous-famille "vente aux guichets et gestion polyvalente souscription production règlement" qui représentait 7 500 salariés (6,4%) et la sous-famille "vente hors guichet et gestion polyvalente souscription production règlement" plus modeste quantitativement (500 personnes). Au total, nous avons donc 6,8% des salariés qui exercent partiellement des activités de gestion des sinistres en front office.

Indemnisation règlement par sous-familles de métiers



Au 31/12/1999, sur les 117 000 salariés des sociétés d'assurances, près d'1/4 (24,3%) gèrent des sinistres :

- pour un peu plus de la moitié (50,4%), ces métiers sont consacrés "à temps plein" à l'indemnisation, tandis que les autres assurent l'intégralité de la gestion production et sinistres.
- Plus des 2/3 exercent ces activités en back-office, le contact avec l'assuré étant généralement toujours exercé par le commercial.



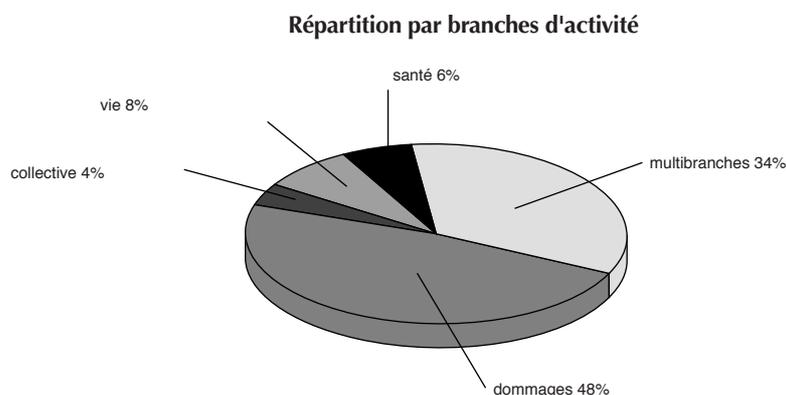
• Les variations sont fortes selon les branches d'activités

Le type de contrats gérés a une grande influence sur les volumes et l'organisation de la gestion des sinistres.

| | dommages | vie/capi | ass.collectives | santé | multi-branches |
|-----------------------------------|----------|----------|-----------------|-------|----------------|
| Part de l'indemnisation règlement | 48% | 13% | 31% | 49% | 23% |
| Dont polyvalents | 48% | 87% | 100% | 0% | 54% |

Même si ces chiffres doivent être maniés avec précautions², ils donnent une idée des volumes et des modes de gestion selon la nature des contrats :

- 1. Les contrats dommages** (individuels et collectifs) représentent une charge de travail importante. Les activités de gestion de la production (souscription et vie du contrat) et gestion des sinistres sont généralement distinguées.
- 2. Les contrats santé** génèrent aussi une importante activité de gestion des sinistres (remboursements pour le compte de la sécurité sociale – régime obligatoire – ou remboursement complémentaire) qui correspond à un métier très spécifique, le "décompteur", peu fréquent dans les sociétés d'assurances³.
- 3. Les contrats vie et capitalisation** génèrent une charge sinistrale faible, correspondant plus souvent à l'échéance du contrat. Production et sinistres sont pris en charge par des gestionnaires polyvalents.



Le champ de cette étude sera limité à l'ensemble des gestionnaires exerçant des tâches d'indemnisation et de règlement de sinistres dommages et multi-branches, quelle que soit la complexité ou le volume de contrats, mais bien entendu en premier lieu la gestion de masse (contrats automobiles et multirisques habitation) qui rassemble le plus grand nombre de salariés.

• Le mode de distribution impacte l'organisation de la gestion

Le mode de distribution influe lui aussi sur les activités et l'organisation des tâches.

- 1. Les mutuelles sans intermédiaires.** Elles gèrent l'ensemble des contacts avec le client. Deux types d'organisations sont présents : la vente et gestion de la vie du contrat (20,4% de l'ensemble des salariés) ou la vente et gestion polyvalente souscription indemnisation

Les métiers de l'indemnisation et du règlement

règlement (25,4% des salariés). Dans ce dernier cas, une partie des sinistres est gérée par le gestionnaire polyvalent et une autre par une structure spécialisée. Une distinction gestion simple (en front office) / gestion complexe (back office) est alors effectuée selon des critères propres à chaque entreprise (existence d'une convention, nature ou montant estimé du sinistre, type de contrats...). Les gestionnaires qui ne font que de l'indemnisation et du règlement représentent 21,2% des salariés. Certains gèrent l'ensemble des sinistres et sont spécialisés selon les contrats et/ou la complexité du dossier, d'autres (lorsqu'il existe des gestionnaires polyvalents) ne gèrent que les dossiers complexes.

2. Les entreprises traditionnelles. On retrouve finalement le même type de distinction, mais avec des incidences différentes vis à vis de notre champ d'étude. Les agents généraux et les courtiers peuvent avoir une délégation de gestion pour les sinistres. Cela revient à la gestion polyvalente citée précédemment, si ce n'est que ces gestionnaires ne sont pas pris en compte dans notre champ dans la mesure où ils sont salariés de l'agent général ou du courtier. On constate à ce sujet des changements de politiques des entreprises dans le temps, la tendance ayant évolué vers une "centralisation" des sinistres au sein des sociétés d'assurances. Nous reviendrons sur ces transferts de tâches. Comme dans les mutuelles sans intermédiaires, les sinistres complexes (avec les mêmes différences d'une entreprise à l'autre) sont centralisés.

3. La vente directe s'organise le plus souvent selon deux entités séparées, une de vente (souscription, gestion des contrats) et une d'indemnisation règlement.

• Une diversité de métiers

De façon très schématique, la chaîne de gestion des sinistres peut être scindée en 4 entités :

1. Les gestionnaires de dossiers sinistres, que l'on peut subdiviser en deux catégories. Les *gestionnaires de sinistres "courants"* (ou simples) qui constituent la masse des dossiers. Les actes de gestion sont définis dans le détail par des conventions entre assureurs : vérifier l'existence et l'application de la garantie, évaluation du dommage, règlement et suivi de la gestion. La technique est avant tout assurance et s'acquiert soit par embauche d'un niveau BTS assurance, soit plus généralement par formation interne. Il s'agit le plus souvent d'une partie seulement du métier, les autres activités étant constituées par la gestion des contrats (souscription, avenants...), éventuellement avec des activités de contact clientèle (réception ou téléphone). Dans la nomenclature de l'Observatoire, cela correspond aux sous-familles "Gestion polyvalente souscription production règlement", "vente aux guichets et gestion polyvalente souscription production règlement" et "vente hors guichet et gestion polyvalente souscription production règlement". Au total, leur poids peut être estimé à plus de la moitié des salariés.

Les gestionnaires de sinistres "complexes" (ou plus rares). Traditionnellement, cela recouvre les sinistres concernant des contrats spécifiques (exemple assurance construction) et / ou risques rares (exemple perte d'exploitation) pour lesquels il n'existe pas de conventions, et ceux où la technicité est particulière. Cela concerne aussi et surtout les dommages "corporels et contentieux" et/ou les sinistres dont le montant estimé correspond à un seuil important (plusieurs centaines de milliers de francs). C'est le domaine traditionnel des juristes.

2. Les métiers spécialisés centrés sur le règlement, avec en premier lieu les **inspecteurs sinistres**. Le rôle de l'inspecteur sinistres, pilier historique de la gestion, a considérablement évolué ces dernières années⁴. Pour résumer, la fonction de contrôle interne de la gestion des sinistres (inspection) s'amenuise ou disparaît au profit d'un rôle privilégié de gestion directe des dossiers avec l'assuré et / ou la victime de l'accident (règlement).

Les métiers du règlement se développent avec des fonctions spécialisées relatives à une forme de gestion, comme le gré à gré ou l'auto-réparation (on propose une somme forfaitaire à l'assuré).

Certaines fonctions de contrôle sont aussi isolées, comme par exemple la lutte contre la fraude.

Ces métiers sont par nature peu nombreux dans les entreprises. Les inspecteurs représentent par exemple 3,5% de la famille indemnisation règlement (environ 450 personnes).

3. L'encadrement joue un rôle spécifique en matière de gestion des sinistres. En effet, au-delà de son rôle classique d'organisation des activités et d'animation d'équipe, le rôle technique est essentiel, notamment dans le métier d'encadrant de premier niveau, pour trois raisons :

- le responsable gère directement les dossiers les plus complexes et/ou spécifiques. Sa légitimité repose en grande partie sur ses capacités à gérer tous les types de dossiers relevant de son entité, y compris les cas extrêmes.
- au-delà d'un rôle d'assistance et de développement des compétences, le rôle de contrôle et de validation des décisions prises était fréquent. Il y a dix ans, le gestionnaire proposait et le responsable décidait.
- le responsable assurait la fonction de transmission des règles de gestion applicables dans l'entreprise, et leur traduction concrète dans les dossiers traités par son service.

Nous verrons que ces rôles particuliers, qui évoluent depuis déjà depuis quelques années, se trouvent bouleversés par les évolutions en cours. Pour la sous-famille "indemnisation et règlement" le taux d'encadrement est d'environ 1 encadrant pour 5,7 salariés. Ce taux est équivalent à celui relevé pour l'ensemble de la profession.

4. L'expertise. L'expertise est un métier spécifique qui ne se retrouve généralement pas dans les sociétés d'assurances, mais donne lieu à des missions auprès d'organismes indépendants.

Quelques entreprises utilisent les services d'experts internes, généralement pour des activités très particulières (comme l'animation et le suivi de réseaux d'experts indépendants) ou pour des risques très particuliers, pour lesquels des métiers proches apparaissent. En fait pour les sinistres dommages habitation, le coût d'une mission d'expertise ne se justifie qu'à partir d'une certaine ampleur. En deçà de ce montant, d'autres solutions peuvent être mises en place pour vérifier la réalité du sinistre et en évaluer le montant. C'est notamment le rôle du téléexpert, du régleur ou du métreur qui intervient auprès des assurés.

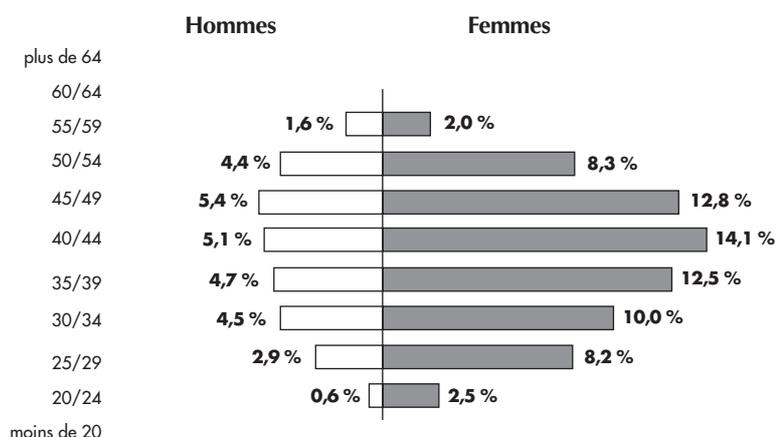
Les métiers de l'indemnisation et du règlement

LA POPULATION (données Observatoire des Métiers)

• Caractéristiques des gestionnaires indemnisation / règlement⁵

Nous nous intéresserons dans un premier temps aux caractéristiques de l'ensemble de la population, soit environ 117 000 personnes.

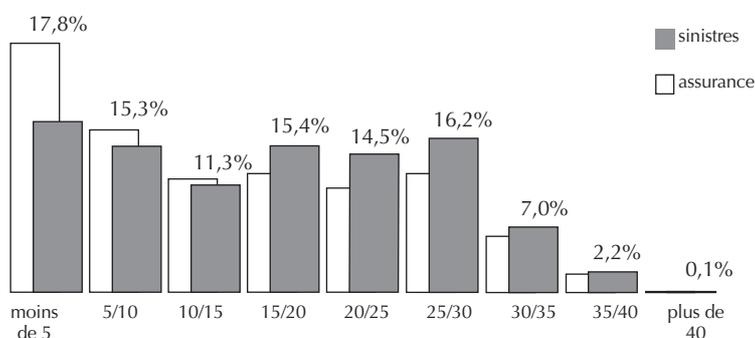
1. Pyramide des âges. Les gestionnaires indemnisation règlement constituent une population largement féminisée (70,5% de femmes contre 54,6% pour l'ensemble de la population assurance).



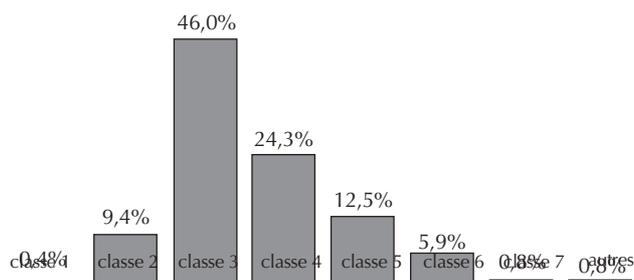
Avec un âge moyen de 40,5 ans, cette population se situe tout à fait dans la moyenne de la profession. Le taux de salariés de 55 ans ou plus est cependant moindre (3,6% contre 5,19%), comme celui des moins de 30 ans (14,3% contre 15,3%).

2. Ancienneté dans l'entreprise. L'ancienneté moyenne est de 15,2 ans, ce qui représente près d'un an et demi de plus que la population totale.

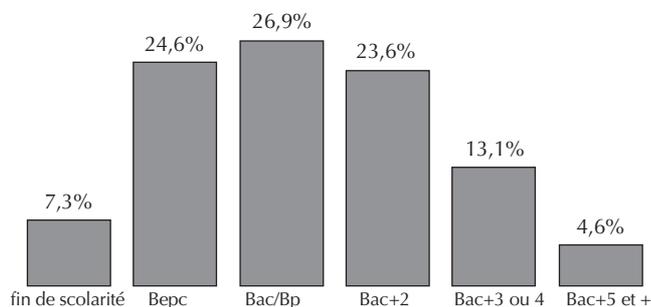
Cet écart est principalement imputable au taux plus faible de salariés ayant moins de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Le taux de salariés ayant moins d'un an d'ancienneté au 31/12/1999 est environ deux fois plus faible que pour l'ensemble de la profession (4,2% contre 8,36%).



- 3. Statuts et classes.** La répartition correspond à 80% de non cadres pour 20% de cadres. Le taux de cadres est donc nettement plus faible pour les métiers de l'indemnisation et du règlement (17,6% de cadres administratifs et 1,9% d'inspecteurs) que dans l'ensemble de la population (25,3% de cadres administratifs et 5,0% d'inspecteurs). On notera surtout la prédominance des classes 3 et 4 chez les non cadres.



- 4. Formations.** Avec 41,3% des salariés ayant un niveau de diplômes supérieur ou égal à bac+2, les métiers de l'indemnisation et du règlement apparaissent comme légèrement supérieurs à l'ensemble de la population (39,8%).



Cette légère différence est surtout imputable aux niveaux bac+2 (23,6% contre 19,7%) et bac+3 ou 4 (13,1% contre 12,1%).

Les domaines de formation correspondent assez bien à l'ensemble de la population assurance avec une prédominance des formations générales (24,1%) compte tenu du volume important de formations de niveau inférieur au bac, ainsi que de l'importance des formations "secrétariat / bureautique (17,8%) et comptabilité / gestion (13,8%), classique dans les métiers de gestion.

Les formations juridiques sont un peu plus nombreuses dans ces métiers (15,9%) que dans l'ensemble de la population (11,2%). Une étude plus précise, au niveau des sous-familles de métiers, apportera sans doute des compléments.

Par contre, les diplômes "assurance" sont plus nombreux⁶ : 15,1% des salariés ont un diplôme assurance contre 8,2% pour l'ensemble de la population. C'est sensiblement le même taux que les formations juridiques. Les diplômes les plus fréquents sont le BP (5,5%), le CAP (4,1%) puis le BTS (4,0%).

⁶ Il est difficile d'estimer le volume exact de diplômes "assurance" dans la mesure où cette variable n'est pas obligatoire (pas de distinction entre les salariés n'ayant pas de diplôme assurance et ceux n'ayant pas répondu). Pour avoir notre estimation, nous comparerons le nombre de diplômes assurance à l'ensemble des niveaux de formation connus (60,3% de réponse). Cela revient à faire l'hypothèse que si on connaît le niveau de diplôme, on sait si un diplôme assurance a été obtenu.

Les métiers de l'indemnisation et du règlement

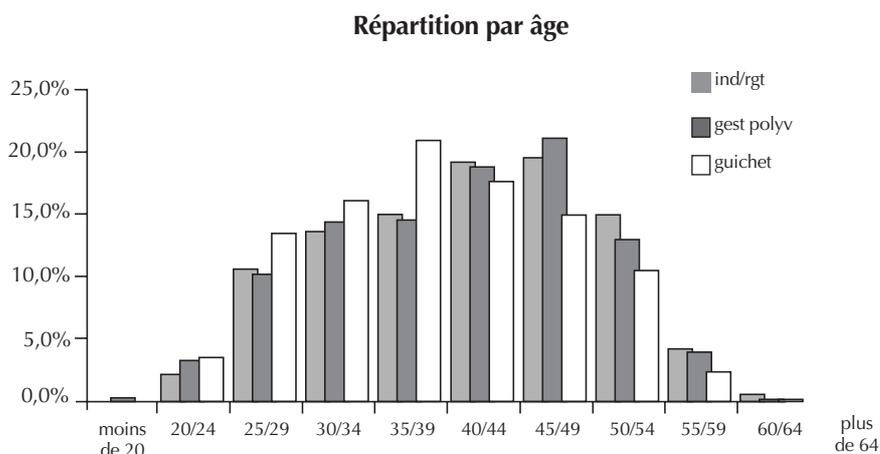
En conclusion, les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres présentent les caractéristiques typiques des métiers de la gestion de type administratif : forte proportion de femmes, faible taux de cadres, âge moyen et ancienneté forts, niveau de formation majoritairement inférieur ou égal au bac.

• Comparaison selon les métiers

Les sous-familles de métiers ci-dessus n'ont ni la même importance quantitative, ni les mêmes activités. Nous ne prendrons en compte dans la comparaison ci-dessous que les trois sous-familles de métiers les plus importantes :

- la gestion polyvalente souscription règlement de la famille "commercial" qui correspond à la gestion simple (dommages à 70%) en front office.
- la gestion polyvalente souscription règlement de la famille "gestion" qui correspond à la gestion en back office (multi-branches, vie et collective).
- la gestion spécifique indemnisation règlement de la famille "gestion" comprenant notamment la gestion des sinistres complexes.

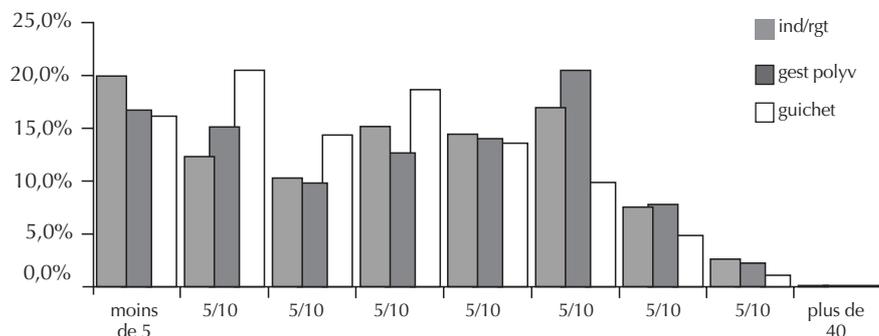
1. Age et ancienneté dans l'entreprise. La sous-famille "indemnisation règlement" a une moyenne d'âge de 41,1 ans contre 40,6 ans pour la sous-famille "gestion polyvalente souscription indemnisation règlement" et 39,3 ans pour la sous-famille "vente au guichet et gestion polyvalente".



La différence est avant tout imputable au taux de salariés de moins de 40 ans : 12,5% de plus pour la gestion polyvalente que pour les métiers de l'indemnisation et du règlement (respectivement 54% et 41,5%). On retrouve un écart de 9% chez les 50 ans et plus (respectivement 13,2% et 19,6%).

La corrélation âge / ancienneté ne se retrouve pas puisque les gestionnaires indemnisation règlement sont les plus nombreux dans la tranche des moins de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

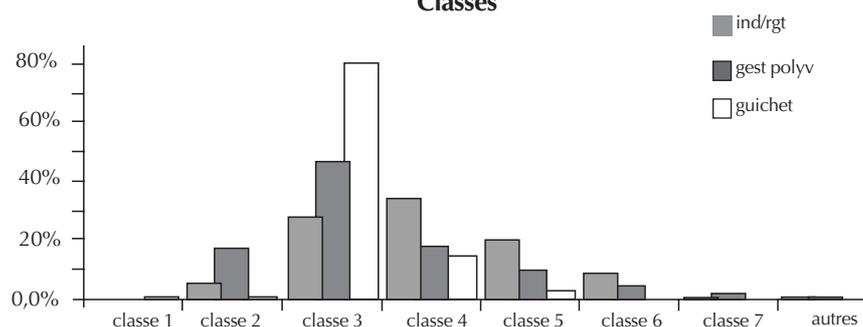
Ancienneté dans l'entreprise



L'ancienneté moyenne est cependant plus forte de 4 ans (16,5% pour l'indemnisation règlement contre 11,1% pour la vente au guichet).

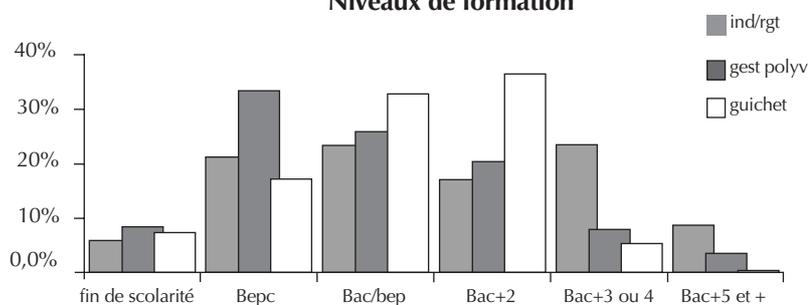
2. Classes et formations. La répartition par classes montre surtout une prédominance de la classe 3 dans la famille "vente aux guichets" : cette classe regroupe plus de 80% de la famille.

Classes



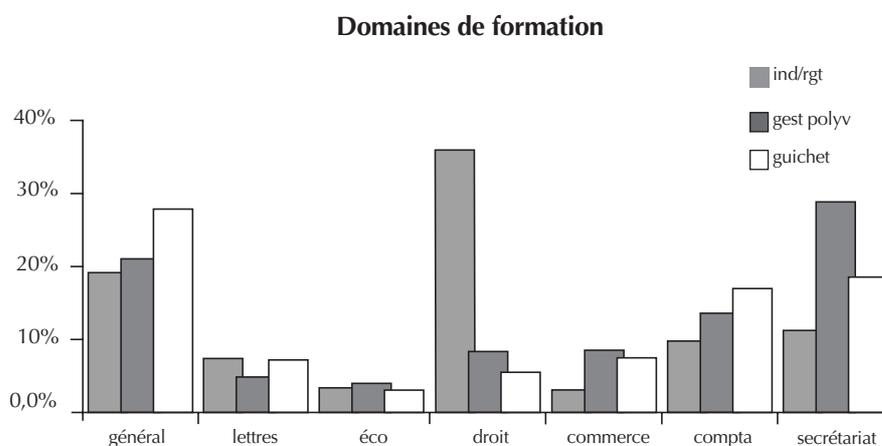
Avec un taux de cadres de près d'un tiers (30,5%), la famille indemnisation règlement affiche ses différences par rapport à la vente au guichet : les cadres sont pratiquement 10 fois plus nombreux (30,5% contre 3,3%)! Est-ce imputable à la technicité ?

Niveaux de formation

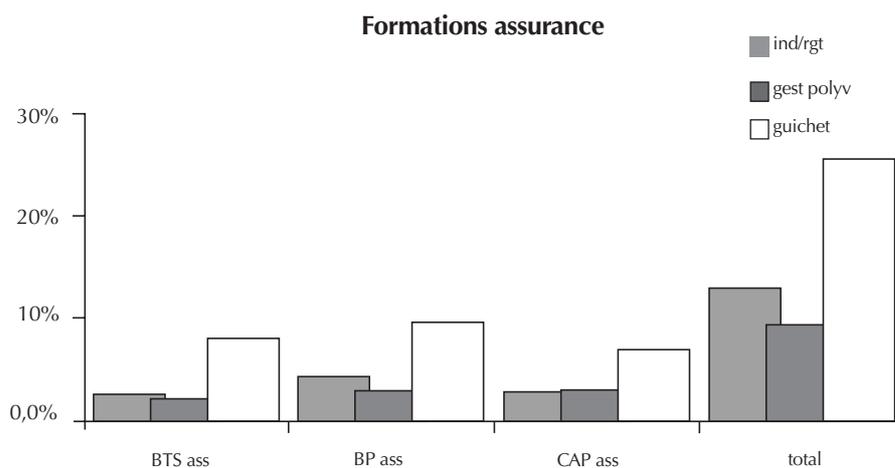


Les niveaux de formation ne nous fournissent pas totalement la réponse. Si le taux de bac+4 et 5 est plus élevé dans la famille "indemnisation règlement" (32,5%), le taux de formations supérieures ou égales au bac est plus élevé dans la famille "vente au guichet" qui apparaît comme plus homogène.

Les métiers de l'indemnisation et du règlement



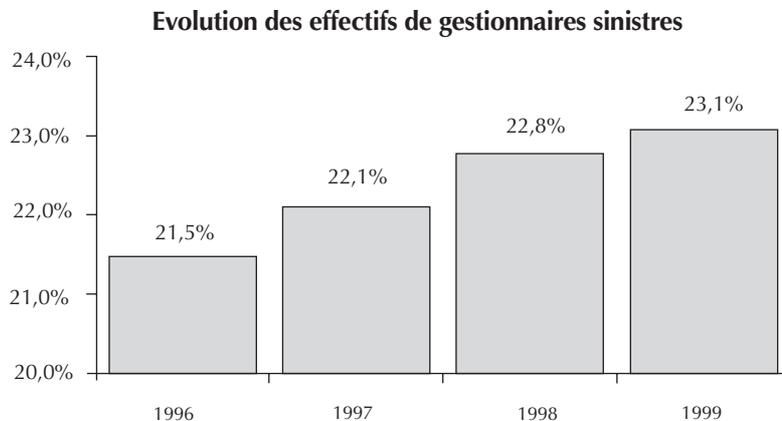
On retrouve par contre la prédominance des juristes dans la famille "indemnisation règlement" (32,5% des formations), alors que ce type de formation est relativement rare chez les gestionnaires polyvalents.



Le phénomène est inverse pour les formations assurance, quel qu'en soit le niveau : elles sont deux fois plus nombreuses pour la famille vente au guichet que pour la famille indemnisation règlement.

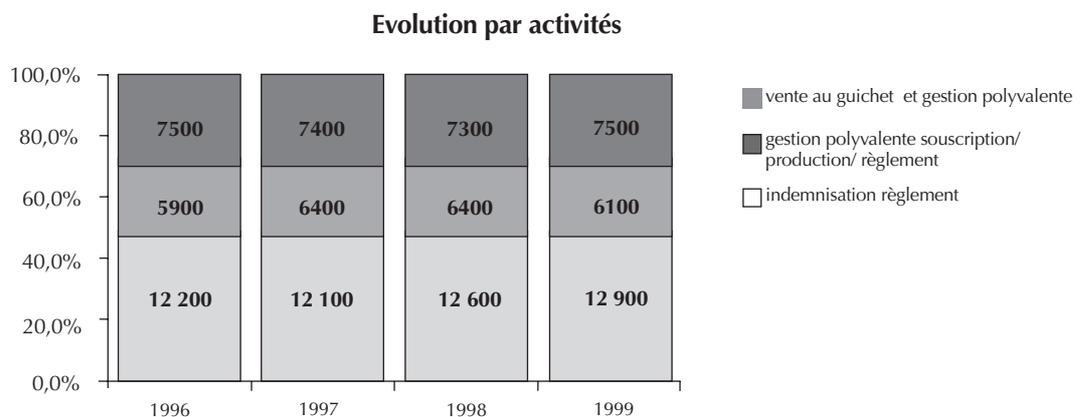
En résumé, les gestionnaires polyvalents apparaissent comme une population plus homogène autour d'un niveau bac à bac + 2, centrée sur l'assurance.

• Évolutions 1996 /1999.



Globalement, les métiers liés à la gestion des sinistres ont progressé aussi bien en valeur absolue (1 000 salariés de plus entre le 31/12/1996 et le 31/12/1999) qu'en en proportion (+ 1,6%).

La famille "indemnisation règlement" est celle qui en a le plus bénéficié sur cette période (+5,3%), avec cependant une diminution en 1997.



La famille vente au guichet a connu une baisse lente et régulière sur la période 1996 / 1998, pour rattraper au 31/12/1999 le volume du 31/12/1996. Cette progression est sans doute due, au moins en partie, à l'embauche prévue dans le cadre d'accords sur la réduction du temps de travail.

Le vieillissement, qui touche ces métiers comme la plupart des métiers présents dans les sociétés d'assurances, mérite un éclairage particulier.

Le vieillissement linéaire⁷ montre que 40% des personnes exerçant ces métiers auront 55 ans ou plus en 2010. On constate surtout l'importance croissante de la tranche d'âge 55/59 ans d'ici 2010, et la diminution de la tranche 50/54 ans à partir de 2005. Ce double phénomène est imputable à la très forte croissance des effectifs dans les années 70 et 80, et dans une moindre mesure à des systèmes de départs anticipés dans certaines sociétés d'assurances.

Les métiers de l'indemnisation et du règlement

| | | ensemble | | | | |
|-----|---------|----------|-------|-------|-------|-------|
| | | année | 1999 | 2000 | 2005 | 2010 |
| âge | 50/54 | | 13,2% | 15,1% | 19,1% | 14,9% |
| | 55/59 | | 3,7% | 4,9% | 15,1% | 19,1% |
| | 60 et + | | 0,3% | 0,7% | 5,6% | 20,7% |

L'examen par sous-familles de métiers montre que ce phénomène de vieillissement est :

- plus marqué pour la famille indemnisation règlement dont près de la moitié des effectifs aura 55 ans ou plus en 2010.
- moins fort pour la famille vente au guichet pour laquelle ce phénomène est décalé dans le temps.

| | | indemnisation | | | | polyvalence | | | | guichets | | | |
|-------|---------|---------------|------|-------|-------|-------------|-------|-------|-------|----------|-------|-------|-------|
| année | | 1999 | 2000 | 2005 | 2010 | 1999 | 2000 | 2005 | 2010 | 1999 | 2000 | 2005 | 2010 |
| âge | 50/54 | 14,9% | 6,8% | 19,8% | 15,3% | 13,0% | 15,2% | 22,2% | 14,2% | 10,5% | 12,2% | 15,3% | 14,7% |
| | 55/59 | 4,2% | 5,7% | 16,8% | 19,8% | 4,0% | 5,3% | 15,2% | 22,2% | 2,6% | 3,4% | 12,2% | 15,3% |
| | 60 et + | 0,5% | 0,9% | 6,6% | 23,4% | 0,2% | 0,5% | 5,8% | 21,0% | 0,1% | 0,4% | 3,8% | 16,0% |

A moyen terme, la difficulté majeure sera la gestion, et surtout l'évolution de structures dans un contexte de forte mutation, avec plus d'un tiers des effectifs composé de personnes de plus de 50 ans.

Résumé

Près d'un quart des salariés qui travaillent dans les sociétés d'assurances ont des activités de gestion des sinistres ; ces dernières correspondent à l'essentiel de leurs activités ou à seulement une partie de leur métier, le reste étant constitué de gestion de contrats (souscription et/ou production), le plus souvent au contact de la clientèle.

Globalement, la population de ces gestionnaires présente les traits caractéristiques des métiers de gestion, comme par exemple la comptabilité ou le secrétariat : un taux de cadres limité, une majorité de formations de base inférieures ou égales au bac, et une forte ancienneté dans l'entreprise et un taux de renouvellement faible. Les salariés qui se consacrent exclusivement à l'indemnisation et au règlement des sinistres présentent quelques caractéristiques spécifiques comme un taux de cadres beaucoup plus important, une prédominance des formations juridiques plutôt que les formations professionnelles à l'assurance ou un phénomène de vieillissement plus rapide.

L'enjeu des mutations qui seront évoquées dans les pages suivantes se situe dans la capacité d'acceptation et d'adaptation des gestionnaires pour lesquels ces changements constituent une remise en cause de nombreuses années d'expérience.

DES ÉVOLUTIONS INÉLUCTABLES

LES OBJECTIFS VISÉS

Les actions conduites par les entreprises dans le domaine de la gestion des sinistres sont avant tout sous-tendues par l'évolution des besoins des clients et le souci d'y répondre par un meilleur service.

• Pour le client

Confronté à une situation peu fréquente et rarement agréable (un sinistre), l'assuré souhaite une résolution de son problème simple et rapide.

1. On traite tout (assurance ou non, production/sinistres...). Le premier problème auquel l'assuré se trouve confronté est celui du contact. Qui est le bon interlocuteur en cas de sinistre ? Deux stratégies sont possibles :

- l'interlocuteur pour la gestion du sinistre est son assureur conseil, celui qui a vendu le contrat. Le vendeur gère les sinistres de premier niveau (par délégation pour les agents et courtiers). Pour certains, la gestion peut représenter 70% de leur activité. Il existe en outre un contrôle postérieur et des tâches centralisées.
- toute la gestion s'effectue en back office, avec les problèmes de délais et de contacts et de perte d'information que l'on peut imaginer, les contacts avec le back office étant pour l'essentiel par courrier.

Dans les deux cas, se pose le problème de la valeur ajoutée d'un intermédiaire. Après une période de gestion (de la majorité) des sinistres au plus près du client, notamment avec des délégations de gestion, la tendance actuelle est à la centralisation de la gestion au sein d'unités spécialisées en contact direct avec l'assuré.

Concrètement, cela passe par un contact spécifique (numéro de téléphone, adresse...) auquel l'assuré s'adresse dès la survenance d'un sinistre. Il ne s'agit plus vraiment d'un back office dans la mesure où les gestionnaires ont un contact direct avec les assurés. Les tâches réalisées au sein du "centre d'indemnisation et de règlement" sont différentes des modes d'organisation existant généralement dans la mesure où tous les sinistres y sont traités. Ce type d'organisation est apparu il y a quelques années chez de nouveaux intervenants : la "bancassurance" dont le réseau bancaire réalisait uniquement la vente des contrats et l' "assurance directe" disposant de structures distinctes vente et gestion de contrats.

Ces deux modes d'organisation privilégient le téléphone, lui-même en forte expansion avec les portables, et préconisent une séparation nette vente et gestion production / gestion des sinistres. Le développement d'offres globales (par exemple assurance + crédit + assistance + entretien) pose le problème de l'interlocuteur "après vente".

2. Quand on veut (24h/24, 7j/7...). En privilégiant le contact direct par téléphone, se pose tout d'abord la question des horaires. La gestion des sinistres évolue d'une gestion au fil du temps sur dossiers, à une gestion proche du temps réel, au moins pour accueillir l'assuré.

Dans l'idéal, l'argument commercial lors de la vente du contrat consiste à offrir le service 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Si une telle amplitude est assez théorique, elle a sur la gestion une double conséquence :

- sans aller vers des scénarios extrêmes (combien de personnes ont envie de gérer un sinistre le dimanche à 3 heures du matin ?), cette gestion nécessite à la fois une amplitude horaire importante (par exemple 8 heures / 20 heures y compris le samedi) et surtout une adaptation des équipes au travail, à la variation du nombre d'appels.

- la mise en place de modes de prise en charge spécifique en dehors des plages horaires de gestion. Cela passe souvent par une bascule des appels sur les structures d'assistance qui, en matière d'assurance, peuvent offrir différents niveaux de prestation. L'organisation a minima consiste (après avoir éventuellement traité le problème d'assistance) à faire rappeler l'assuré par le gestionnaire aux horaires d'ouverture.

3. Comme on veut (contact, courrier, fax, téléphone, Internet...). Dernier élément important dans ces évolutions : c'est le client qui est maître du moyen de contact.

Auparavant, le téléphone, ou le contact direct, restait limité à l'information (ce que l'assuré devait faire). Aujourd'hui, le consommateur souhaite gérer ses affaires (opérations bancaires, achats, abonnement...) directement par téléphone ou fax. Déjà, ou bientôt, un certain nombre souhaitent le faire à distance par des moyens informatiques (messagerie, Internet...). Dans l'idéal, le client doit avoir le choix. En cas de sinistre, il peut s'adresser directement à son conseiller, il peut téléphoner, envoyer un fax, un email, saisir les informations sur Internet... Les mêmes moyens peuvent être utilisés lors des contacts ou demandes d'informations tout au long de la gestion de son sinistre.

On entrevoit immédiatement le nombre de possibilités et la complexité des systèmes de communication nécessaires.

Un exemple de sinistre

Il est 19 heures, un commercial finit la tournée de ses clients. Il est en retard sur son rendez-vous à Issoire et doit encore, après cette visite, regagner son domicile en banlieue parisienne. Dans un virage, sa voiture sort de la route et il écrase l'aile avant droite ; la voiture est immobilisée. De son portable, il appelle le numéro de téléphone mis en mémoire sur les conseils de son assureur. Pas de panique, un garagiste sera là dans une demi-heure maximum. Effectivement, une dépanneuse arrive au bout de 20 minutes. Après un rapide examen des dégâts avec le garagiste, ce dernier décharge une voiture de location de son plateau pour y charger la voiture accidentée. Le temps de transférer ses affaires, notre assuré malchanceux repart vers son rendez-vous. Il recevra un coup de téléphone pour lui préciser quand sa voiture réparée lui sera remise chez lui ou à un endroit qui lui convient. Il réglera alors le montant de sa franchise.

Dans cet exemple, notre assuré n'a pas vu son assureur, pas envoyé (ni rempli) de papiers, mais il fait partie des clients satisfaits.

Cet exemple montre en fait la complexité des modes d'organisation possible et la complémentarité des différents intervenants. La qualité perçue par l'assuré sur le traitement de son sinistre passe par la qualité de la solution trouvée (si la voiture n'était pas immobilisée, il aurait réglé ce problème plus tard avec son concessionnaire) et de sa mise en œuvre.

Les évolutions constatées ne se limitent pas à la gestion des sinistres, mais elle englobe à la fois l'ensemble des produits et services vendus à l'assuré (l'assistance, la voiture de remplacement...) et les activités de prestataires (experts, garages...).

• Pour l'entreprise

A la volonté de satisfaire le client, s'ajoute pour l'entreprise le souci de réduire les coûts en optimisant la gestion. L'élément le plus important à cet égard est de constater le foisonnement de solutions et leur diversité depuis quelques années dans un domaine qui jusqu'alors avait peu évolué. Les transformations pour atteindre ce double objectif s'orientent dans deux directions :

1. Baisse des coûts directs (charge sinistres, frais, temps). Globalement, on constate un changement dans l'appréhension même des sinistres. On passe d'un raisonnement avant tout basé sur le droit, "on règle tout ce que l'on doit et rien que ce que l'on doit (en application du contrat)", à un raisonnement économique.

Les coûts directs proviennent de deux postes :

A/ La charge sinistrée. Il ne s'agit pas d'indemniser moins bien les victimes de sinistres, mais de mieux maîtriser les coûts en intervenant plus directement dans le dédommagement. Disposer d'un réseau de garages agréés ou d'artisans, dont le volume de travaux confiés permet de maîtriser les coûts, proposer des réparations en nature soit par un réseau de réparateurs ou de fournisseurs (chaînes d'électroménager...), favoriser l'auto-réparation et le gré à gré visent à réduire les coûts. Cela constitue aussi des services supplémentaires et des avantages concurrentiels. De nombreuses expériences sont conduites en la matière, sans qu'il soit toujours possible de distinguer ce qui constitue une évolution forte et durable.

B/ Les coûts de gestion. Ils sont de deux ordres :

- les coûts internes. Partout des efforts de rationalisation sont en cours. Globalement, cela passe par l'"industrialisation" des chaînes de gestion qui conduit à une simplification des procédures et une rationalisation des tâches avec un emploi massif des technologies informatiques et de télécommunications.

Un effort particulier est mené en matière de réduction de la chaîne des intervenants induisant de nombreuses tâches réalisées en double et un volume de contrôles manuels important. Cela peut conduire à centraliser et à spécialiser les tâches.

- les coûts externes. Aujourd'hui, tous les gestionnaires ont intégré qu'un mauvais arrangement valait souvent mieux qu'un bon procès, alors qu'il y a quelques années la qualité d'un gestionnaire se jugeait à sa pugnacité et au nombre de procès engagés. Il en est de même pour l'expertise. Le coût d'une mission d'expertise ne se justifie qu'à partir d'un certain montant ; à l'inverse, ne pas contrôler l'existence d'un sinistre est une prise de risque. Il est alors possible de créer des tâches et / ou des métiers spécifiques, voire d'intégrer des activités d'expertises en interne permettant de réduire les coûts.

2. Gains indirects. Au-delà d'économie de gestion, un autre objectif peut être de générer des gains. Ils sont ici de plusieurs ordres et parfois difficilement mesurables :

- la fidélisation. Conserver un client coûte moins cher que d'en conquérir un nouveau. Or, le sinistre est finalement la seule occasion pour le client de juger de la qualité des prestations qu'il a achetées. Cela passe par le développement d'action "qualité", qu'il s'agisse de certification ISO (qui se développent fortement) ou de chartes. Dans tous les cas, la société s'engage sur un niveau de service qui nécessite souvent une réorganisation des activités. Cela passe aussi par une préoccupation forte concernant la qualité de la communication et la mise en place d'outils spécifiques (baromètre de satisfaction).

- la vente additionnelle de produits ou services. L'indemnisation d'un sinistre à la satisfaction du client est une bonne occasion de réajustement des garanties, d'acquisition de protections complémentaires et / ou de connaissance de nouveaux produits ou services. La frontière entre la souscription et la gestion des sinistres s'estompe.

- l'image. Un assuré satisfait est un prescripteur potentiel.

Ce rapide tour d'horizon illustre la diversité des objectifs des sociétés d'assurances (du moins des objectifs prioritaires) et le foisonnement des orientations possibles. Le manque de recul pour apprécier les avantages de ces solutions, leur multiplicité et parfois leur exclusion ou leur incompatibilité explique que, dans la plupart des entreprises, de nombreux tests et expérimentations sont conduits à ce jour. Ils peuvent l'être d'ailleurs aussi bien de manière défensive, pour ne pas prendre de retard et/ou être prêt, que dans une perspective de transformation profonde de la gestion.

LES MOYENS D'Y PARVENIR

• Technologies de l'information et de la communication

La diversité évoquée ci-dessus n'est pas de mise dans l'utilisation des moyens technologiques aujourd'hui à disposition. Tous les outils les plus modernes sont utilisés ou en cours d'implantation, à des degrés divers, dans les entreprises.

1. Téléphonie. Le téléphone est sans doute l'outil dont on parle le plus lorsqu'on évoque l'évolution des métiers de l'indemnisation et du règlement. On peut sans doute y trouver trois raisons principales : le téléphone est utilisé directement par l'assuré, c'est donc un changement qui se remarque plus que la gestion sans papier ou l'expertise à distance. Le téléphone (ou plutôt l'absence de trace écrite) est une révolution culturelle pour des métiers qui travaillent avant tout sur la preuve matérielle. Enfin, il y a une mode actuelle de l'utilisation du téléphone largement relayé par les médias. Dans la profession, l'Argus⁸ titrait en couverture "Les plates-formes gagnent du terrain" et la Tribune⁹ "Plates-formes MRH : elles sont incontournables".

Le terme de "plates-formes" devient aujourd'hui synonyme de gestion moderne et efficace, même s'il ne s'agit pas de structure similaire aux plateaux téléphoniques des sociétés spécialisées en télémarketing et / ou si leur mode d'organisation évolue finalement peu.

Il y a cependant une dimension très novatrice dans le téléphone quand on songe que, encore fréquemment aujourd'hui, la gestion d'un sinistre ne peut commencer que lorsque le gestionnaire a entre les mains la "déclaration". Dans le même temps, une entreprise a mesuré que plus de 80% de ses assurés victimes d'un sinistre commençaient par téléphoner à leur assureur, et certaines sociétés règlent la majorité des sinistres de particuliers par un seul appel téléphonique.

La gestion par téléphone

Exemple de traitement d'un sinistre matériel automobile simple par téléphone.

Un assuré appelle parce qu'il a eu un accident de voiture. Il n'y a pas de blessé; cet accident rentre dans le cadre de la convention IDA.

L'assuré décrit les circonstances de l'accident. Sa déclaration informe le gestionnaire du contenu figurant sur le constat amiable. Le gestionnaire définit les responsabilités et informe l'assuré des conséquences sur l'indemnisation (remboursement, franchise) et sur son contrat (coefficient réduction/majoration). Il convient avec lui d'un réparateur – garage agréé – et prend le rendez-vous avec l'expert. Garage et expert sont informés parallèlement de ce sinistre.

La gestion est terminée. Le rapport d'expertise et la facture du garagiste sont envoyés numériquement à l'entreprise. Le système informatique rapproche les deux. Si les montants correspondent, le compte du garagiste est crédité du montant de la facture et le dossier clos. Le gestionnaire n'intervient pas.

Les sinistres de ce type constituent 80% du volume des sinistres déclarés. Plus de la moitié des sinistres auto sont aujourd'hui gérés ainsi dans cette société. Le gestionnaire les gère en une conversation téléphonique, à raison de 40 par jour.

2. Informatisation et automatisation. L'élément le plus important dans l'exemple ci-dessus n'est pas le téléphone. C'est le système informatique. La gestion par courrier (l'assuré qui envoie son constat amiable) est traitée de la même manière si ce n'est que l'information et la prise de rendez-vous demandent un peu plus de temps.

Les systèmes de gestion des sinistres permettent :

- de connaître les contrats et garanties souscrites par l'assuré mais aussi de disposer d'informations qui permettent de mieux le connaître (depuis quand est-il client ? quels contrats a-t-il souscrits ? quelle est sa fréquence de sinistres ? est-il bon payeur ?..) et, éventuellement par des méthodes automatiques de scoring, de savoir quel degré de confiance doit lui être accordé et/ou quelle facilité commerciale (ex : prêt d'un véhicule) peut lui être proposé.
- d'assister le gestionnaire dans sa collecte d'information et dans la conduite de son entretien. La grille de déclaration guide le gestionnaire et détermine les informations pertinentes et indispensables. Des systèmes d'aides permettent d'accéder à des éléments d'informations utiles au gestionnaire (exemple : la réglementation) ou à l'assuré.
- de guider ou faciliter la gestion en proposant les solutions les mieux adaptées (exemple proposition de gré à gré) en mettant à disposition les bases de données nécessaires (garages, experts...) ou en réalisant des simulations (estimation de chiffrage des dommages par exemple).
- d'effectuer des tâches automatiques de gestion qu'il s'agisse de générer des écritures ou des courriers automatiquement, de gérer des échéanciers (relances, révisions...) ou des rapprochements.
- de fournir des éléments de suivi concernant par exemple les coûts moyens ou les circonstances des sinistres, mais aussi les délais de gestion (et plus seulement de règlements), les activités des prestataires, etc, à la fois de façon plus détaillée et plus précise.

3. Télétransmission. Les outils de communication jouent aussi un rôle essentiel. Ce sont les réseaux, des outils de conférence par téléphone ou de messagerie qui permettent en temps réel de missionner et de prendre un rendez-vous avec l'expert.

Le transfert de données permet aussi et surtout :

- d'informer de façon plus large et immédiate les différents intervenants dans le processus. Ainsi par exemple, un gestionnaire (n'importe lequel, celui qui prend la communication) peut être au courant de l'ensemble du dossier d'un assuré et surtout de sa situation en temps réel. Il sait que l'expert est passé voir la voiture hier, que son rapport d'expertise a été envoyé ce matin et il peut en expliquer le contenu. L'agent d'assurance qui ne gère pas le sinistre d'un de ses clients peut savoir où en est la gestion et prendre contact avec ce dernier. Il peut aviser le gestionnaire d'un point particulier...
 - d'initier une gestion plus rapide et plus active des dossiers (dans la mesure où des "dossiers" subsistent) par une information régulière, des incitations à l'action...
 - de communiquer simultanément l'information nécessaire et d'éviter les saisies multiples (ré-enregistrement, transferts...).
- Il est d'ailleurs probable que l'assuré jouera un rôle encore plus important dans ce domaine en réalisant lui-même les enregistrements sur Internet.

4. Autres outils. Les technologies de l'information et de la communication ont joué, jouent et joueront un rôle de plus en plus important, avec :

- la micro personnelle et les outils bureautiques qui ont eu des conséquences importantes sur les travaux de secrétariat¹⁰.

- la digitalisation des documents, la gestion de documents et les outils d'archivage électronique qui dématérialisent les dossiers permettant une gestion en différents lieux et supprimant pratiquement toute nécessité de circulation de documents et de traitement d'archives "vivantes".
- les outils d'information et de documentation qui mettent à disposition du plus grand nombre toute l'information nécessaire, notamment les évolutions de réglementation, la jurisprudence, les spécificités de gestion... avec une mise à jour "en temps réel" et d'importantes possibilités d'accès.
- des outils de formation et d'information en ligne, dont le contenu est adapté aux compétences et aux besoins de chacun et qui de plus, est disponible à tout moment.

Si la bureautique est aujourd'hui de l'histoire ancienne, du moins dans ses applications les plus simples, les autres outils connaissent des développements divers selon les entreprises et sont sans doute promis à un avenir important.

5. Internet / Intranet. Pour communiquer avec les assurés, les réseaux de type Internet ou Intranet sont aujourd'hui inexistantes.

Dans l'absolu, on peut penser, en cas de généralisation, que les assurés puissent utiliser Internet pour déclarer leurs sinistres comme ils utilisent le téléphone. A une exception près, c'est que le téléphone permet un dialogue avec un spécialiste et que la victime d'un sinistre a autant besoin d'être prise en charge et rassurée, que d'effectuer un acte de gestion courant.

Les spécialistes étudient ces possibilités selon deux axes :

- un axe technique qui consisterait pour l'assuré à avoir accès à son "compte" d'assurances, personnalisé et sécurisé comme l'accès aux comptes bancaires aujourd'hui, avec la possibilité d'effectuer des actes de gestion production dans un premier temps (modification de contrats...), puis éventuellement des déclarations de sinistres (pour certains sinistres courants seulement) dans un deuxième temps.
- un axe relationnel qui impliquerait des possibilités d'échanges en cours de transaction (on clique et on peut être en relation soit par échange de courrier, soit par téléphone ou visioconférence) avec un gestionnaire qui traite votre problème spécifique.

Ces évolutions pourraient éventuellement voir le jour à moyen terme, mais aucune de ces réflexions ne semble aujourd'hui en développement ou en test.

• Organisation

L'organisation des activités de gestion des sinistres est sans doute l'élément fondamental qui soutient l'évolution des métiers. L'organisation est bien entendue fonction des technologies disponibles (ou en gestation), mais aussi et surtout de nouvelles préoccupations comme les visions "économiques" et "industrielles" de la gestion des sinistres et / ou la généralisation des démarches qualité qui provoque la remise à plat et l'explicitation de l'ensemble des processus.

1. Extension des conventions. L'existence de conventions entre assureurs, comme la convention IDA pour l'automobile ou la convention CIDRE pour les multirisques habitations, simplifie considérablement la gestion. Non seulement elles simplifient la gestion en réduisant les marges d'interprétation, mais elles normalisent les pratiques et procédures, et surtout elles permettent d'unifier les règles dans pratiquement toutes les entreprises.

Les évolutions actuelles semblent une tendance lourde vers :

- une évolution des conventions en cours vers une prise en compte de plus en plus systématique des possibilités ou des contraintes des systèmes de gestion informatisés. L'outil devient une variable incontournable.
- l'apparition de nouvelles conventions dans les domaines où il n'en existe pas. Il est difficile de cerner si des limites existent en ce domaine. Ainsi, la convention sur la gestion des sinistres corporels, qui doit être appliquée prochainement, fait reculer une barrière importante : 80% des sinistres corporels devraient ainsi pouvoir être gérés de façon quasi automatique.

Une inversion de ce phénomène semble peu probable, du moins en terme d'existence ou de champ d'application. Il peut cependant y avoir des effets pervers externes. Par exemple, le développement des contrats de protection juridique multiplie les actions engagées vis à vis des assureurs et complexifie la gestion.

2. Simplification des procédures. Les procédures de gestion sont partout examinées avec soin et chaque tâche remise en cause, comme :

A/ la collecte d'informations qui se concentre essentiellement sur les informations indispensables. La gestion par téléphone, comme les perspectives de gestion par Internet, imposent en la matière des contraintes fortes, notamment la nécessité impérative de ne pas dépasser un certain temps de communication (et un même temps de ne pas omettre d'informations essentielles) ou d'avoir un masque de saisie acceptable. On s'oriente ainsi vers une collecte ciblée en entonnoir, plutôt que vers une profusion d'informations inorganisées.

B/ la réduction du nombre d'imprimés, de déclarations ou d'actes complémentaires. De nombreuses démarches de remise en cause systématiques des procédures et imprimés spécifiques sont monnaie courante.

C/ la chasse aux activités redondantes. Ce peut être le contrôle systématique par le gestionnaire de tâches réalisées par un autre gestionnaire qui a ouvert le dossier, contrôle la bonne application de la convention dans la mission d'expertise... Redondances et contrôles non indispensables sont de fait limités par les garanties (et les contrôles) incluses dans l'outil informatique ainsi que par la réduction du nombre d'intervenants sur un dossier.

L'extension de la gestion sous conventions, la simplification des procédures et le guide que constitue le système informatique rendent la gestion des sinistres, et la gestion d'un nombre de plus en plus grand de sinistres, plus facile et plus rapide. Les conséquences en sont visibles directement sur les métiers à la fois par l'extension du champ de compétences (les seuils fixés pour les dossiers " complexes " s'élèvent) et le développement de la polyvalence (production / sinistres ou multiplicités de contrats).

3. Gérer autrement. Par contre, la palette des actions possibles pour un même type de sinistre s'élargit. Par exemple, pour un sinistre dommage habitation, le gestionnaire peut proposer :

- une indemnisation forfaitaire dans le cadre d'un traitement en gré à gré.
- un règlement direct sur présentation de facture ou après accord sur devis.
- une téléexpertise pouvant déboucher sur la fixation d'un montant correspondant au matériel nécessaire pour une remise en état par l'assuré (auto-réparation) ou l'accord pour engagement de travaux.
- une mission d'expertise avec visite classique et / ou examen des dommages par un gestionnaire spécialisé (régleur, métreur, expert interne...).
- une réparation en nature¹¹ par intervention d'un artisan agréé par l'entreprise.

Bien sûr, tous ces moyens ne sont pas disponibles dans toutes les sociétés d'assurances et dépendent de règles internes. Pour un type de sinistre estimé selon les informations connues à un certain montant, et parfois en fonction du profil (score) de l'assuré, le gestionnaire aura le choix entre deux ou trois possibilités. Le choix sera fait en fonction des préférences du client, conseillé efficacement par le gestionnaire qui a détecté ses besoins, et par l'estimation du moindre coût global.

- 4. Organisation des tâches.** Enfin intervient la stratégie de l'entreprise et sa vision globale de l'organisation des tâches. La tendance constatée partout (et pas seulement pour la gestion des sinistres) est à la recentralisation des tâches :

*On veut recentrer le commercial sur son activité de commercial...
et le dégager de toutes les tâches de gestion.*

Même si cette tendance est exactement l'inverse de celle qui prédominait il y a quelques années, des éléments militent en faveur de ce mouvement au-delà de l'unanimité constatée :

- la vision "économique" des sinistres conduit à une industrialisation des processus pour atteindre un traitement de masse générant des économies. A cela s'ajoutent les nécessités de réduction de la chaîne pour gagner du temps.
- la multiplicité des canaux de communication (courrier, téléphone, fax, email...) dont le choix est possible à tout moment favorise incontestablement le point de contact unique.
- les gains de productivité nécessaires dégagent du temps pour gérer des tâches supplémentaires. Il peut alors sembler d'autant plus logique de rapatrier des tâches sur le back office pour permettre une activité commerciale plus importante qui se traduira par plus d'activité pour les back offices.
- les stratégies "clients" qui se substituent partout aux approches "produits" nécessitent un contact plus fort (et si possible direct) avec le client.

Ce mouvement semble toucher de façon égale tous les réseaux de distribution et toutes les branches d'activité, qu'il s'agisse des produits vie et prévoyance dans les réseaux salariés commissionnés ou des produits dommages dans les mutuelles sans intermédiaires. Il est particulièrement sensible chez les agents généraux et se traduit par la mise en place dans les sociétés d'assurances de centres de gestion spécifiques pour effectuer des tâches qu'elles n'assuraient pas jusqu'à présent. Globalement, ce mouvement qui passe par une modification progressive des mandats, et surtout le montant du commissionnement, signés avec les agents généraux est progressif et demandera plusieurs années.

Exemple de communication clientèle¹²

*En cas de sinistre, un seul réflexe !
Composez le 0 800*

Les 5 engagements

- 1. Disponible 24h / 24 et 7 jours / 7*
- 2. Un attaché d'indemnisation à votre écoute*
- 3. Une prise en charge immédiate*
- 4. Une information précise et instantanée*
- 5. Une mesure systématique de votre satisfaction*

Si on ajoute à cela les assureurs directs (ou les structures d'assurance directe) et les bancassureurs qui sont les pionniers de ce type de gestion, on peut penser que la gestion centralisée de l'indemnisation et du règlement dans des "centres de gestion multi-contacts" devienne une norme.

• Sous-traitance et partenariats

Avec le contact direct, on remarque l'importance croissante des partenaires dans le traitement de la chaîne. Les activités de ces partenaires sont elles-mêmes impactées par de fortes évolutions, ce qui redéfinit la répartition des tâches.

- 1. L'assistance.** L'assistance représente un service indépendant, complémentaire et différent de l'assurance. Par exemple pour un accident de voiture, l'assistance peut intervenir en dépannage pour transporter la voiture immobilisée au garage. L'indemnisation porte sur ces frais de remorquage. Tous ce qui concerne l'accident en lui-même relève du contrat d'assurance.

Cependant :

- le développement de la prestation en nature complique le problème. Par exemple, si un assuré découvre une tentative d'effraction ayant brisé sa porte en rentrant à 23 heures, c'est une urgence : il appelle l'assistance qui envoie un serrurier lui consolider sa porte afin qu'il dorme tranquille. Que se passe-t-il s'il est 18 heures et qu'il appelle son assureur ?
- les plateaux d'assistance sont généralement utilisés en bascule lorsque les services de gestion sinistres sont fermés. Par exemple, un assuré va au supermarché le samedi et retrouve sa voiture accidentée sur le parking. De retour chez lui, il appelle le centre de gestion sinistres pour déclarer cet accident, et arrive... sur le plateau d'assistance qui ne joue dans ce scénario qu'un rôle de répondeur téléphonique.

Le fonctionnement est aujourd'hui similaire à celui des oppositions de carte bancaire en cas de vol ou de perte, qui se fait immédiatement par téléphone, mais oblige à passer rapidement à sa banque pour remplir les papiers et commander une nouvelle carte.

On imagine alors très bien qu'il puisse y avoir un rapprochement qui permette la gestion des dossiers sinistres dans les structures d'assistance et / ou la fourniture de prestations d'assistance dans les centres de gestion des sinistres (qui n'est d'aucun secours en cas de perte de clés ou de panne automobile). Dans une logique de service à l'assuré, il conviendrait sans doute d'avoir une première prestation d'indemnisation règlement (l'ouverture du dossier) intégrée à la prestation d'assistance. Ce rapprochement est d'autant plus probable que les compétences nécessaires pour gérer les sinistres s'acquièrent relativement facilement et / ou que la gestion est très encadrée par le système de gestion.

Les activités et les opérateurs de l'assistance évoluent. Ainsi l'assistance automobile, proposée dans un pack à l'achat comprenant (entre autre) l'assistance et l'entretien, est beaucoup plus proche d'un service après vente d'un distributeur d'électroménager que des sociétés d'assistance classiques, surtout positionnées dans le domaine du voyage. D'autres initiatives de ce type pourraient voir le jour dans les domaines de l'immobilier ou de la santé.

- 2. L'expertise.** Dans le domaine de l'expertise, 3 situations différentes se présentent selon l'importance des dommages :

- pour les petits dommages, le coût d'une expertise est trop élevé et ne se justifie pas. Toute la difficulté consiste à fixer une limite. Le risque pris est tout d'abord de régler des sinistres virtuels, l'assuré fraudeur ayant compris qu'il suffit de demander. Ce problème est un problème de confiance ou de contrôle et non d'expertise. Le dédommagement forfaitaire permet d'augmenter le volume de sinistres entrant dans cette catégorie. Pour donner une idée, le seuil en dommage multirisques habitation peut être de l'ordre de 3 000 F.

- la téléexpertise s'adapte parfaitement aux situations intermédiaires. Dans le travail d'un expert classique, près de la moitié de son temps est du déplacement. Les pratiques sont sensiblement différentes en automobile et en MRH. En automobile, le garagiste équipé prend des photos numériques et l'expert examine les dégâts à distance sur photo. Il y a donc nécessité de travailler avec un garagiste équipé et formé. En multirisques habitation, le téléexpert intervient par téléphone.

La téléexpertise en multirisques habitation

L'assuré constate un sinistre chez lui et appelle son assureur. Ce dernier l'accueille, prend connaissance du sinistre, vérifie qu'il est bien assuré et prend avec lui un rendez-vous téléphonique pour une téléexpertise.

Le téléexpert qui le rappelle est un professionnel du bâtiment avec de bonnes compétences en assurance (notamment la convention CIDRE). Par son questionnement, il vérifie l'application de la convention, peut lui expliquer le fonctionnement de son contrat et des dispositions de la convention si nécessaire ; il estime les travaux à entreprendre, établit un devis de remise en état, et conseille l'assuré sur les travaux à entreprendre. Il indique à l'assuré le montant des fournitures et l'incite à faire ces travaux lui-même. Mais ce dernier n'est pas bricoleur et préfère confier ces travaux à un professionnel. Un partenaire de la société de téléexpertise, spécialisé en réparation en nature, appellera notre assuré le jour même pour commencer les travaux.

Le gestionnaire de la société d'assurance est intervenu en amont pour choisir la téléexpertise plutôt que le gré à gré ou l'expertise classique, il recevra le rapport d'expertise (le jour même) ainsi que la facture du réparateur. Il pourra clore le dossier.

- L'expertise traditionnelle intervient pour les autres cas.

3. La réparation. En automobile, il y a peu de changements dans l'organisation de réseaux de garages agréés par l'assureur proposant une expertise sur place et une réparation sans débours. Le grand changement vient de l'existence de packs comprenant le véhicule et son financement, ainsi qu'une assurance, une assistance et un contrat d'entretien que propose le concessionnaire. Ce type de fonctionnement implique nécessairement les réparations éventuelles du véhicule dans le réseau de la marque. Il intervient aussi par défaut sur la façon de gérer les sinistres, la rentabilité étant appréciée sur l'ensemble des prestations achetées, et non sur l'unique contrat d'assurance.

En multirisques habitations, les réseaux de réparateurs agréés se développent. Contrairement à l'automobile, où l'assureur constitue et gère son réseau de réparateurs, il s'agit ici de sociétés spécialisées. Le volume de ce type de prestations en Espagne laisse présager des perspectives de développement importantes en France.

Enfin, la réparation en nature peut être proposée par produits, avec des services après-vente. Si le téléviseur est foudroyé, le service après-vente d'un grand distributeur peut venir le réparer ou éventuellement le remplacer sur mission de l'assureur.

• Diversité des solutions

Ce rapide tour d'horizon montre deux phénomènes très importants dans l'évolution de la gestion des sinistres :

- c'est l'ensemble de la prestation qui est apprécié (ou non) par le client. La rapidité de remboursement ne dépend pas (que) de la performance des chaînes de gestion, mais

(aussi) de la réactivité des experts ou des réparateurs. Le gestionnaire, ou son entreprise, sont responsables de l'ensemble du processus. La généralisation des baromètres de satisfaction des assurés en témoigne.

- le rôle du gestionnaire apparaît comme de moins en moins technique (il est très assisté par la machine et des prestataires) et de plus en plus centré sur la relation avec l'assuré pour lequel il sert de conseil vers la solution la mieux adaptée à cette situation. Inversement, il est intéressant de constater que ce mouvement va de pair avec une gestion dépersonnalisée : le gestionnaire ne traite plus SES dossiers.

Au-delà de ces deux constantes, il existe une possibilité quasi infinie d'organisations différentes pour essayer de coller au mieux à sa situation particulière (histoire de l'entreprise), à ses activités (contrats) et sa façon de les conduire (modes de distribution), à ses choix stratégiques et aux particularités de sa clientèle.

1. Généralisation des "plates-formes" téléphoniques. Pourtant toutes les entreprises semblent avoir, ou être en train de mettre en place des plates-formes téléphoniques pour la gestion des sinistres.

Qu'est-ce qu'une plate-forme de gestion ? Le terme "plate-forme" est une référence explicite au métier de télé-acteur réalisant de la vente par téléphone. Deux éléments différents sont attachés à ce terme :

- une organisation technique et une ergonomie qui combine informatique et téléphone. On a présents à l'esprit de grands plateaux rassemblant des cellules où travaillent dans un calme impressionnant des conseillers face à leur écran avec un casque / micro sur les oreilles. Au plafond, où sur un mur, un tableau lumineux indique le nombre de lignes ouvertes, le nombre de lignes en conversation, le nombre d'appels en attente... Cette conception, particulièrement bien adaptée à la gestion par téléphone est présente et se développe.
- une activité, à l'origine plutôt destinée à des appels sortants (on appelle les gens chez eux pour leur vendre une cuisine équipée) impliquant un volume d'appels très important (autour d'une centaine par personne et par jour) pour répéter un scénario limité à quelques minutes. Ce travail peu valorisé (valorisant) s'adresse à des populations en contrats précaires (parfois pour quelques heures ou une journée).

L'activité de gestion de contrats ne correspond jamais à ce dernier type d'activité. Les tâches confiées sont par nature plus complexes et plus diversifiées puisqu'il s'agit toujours d'appels entrants (ce sont les assurés qui appellent) et surtout de gestion.

Par contre, il existe presque autant de modes d'organisation que d'entreprises, voire de structures de gestion, en fonction :

- des actes de gestion réalisés. Dans la majorité des cas, un sinistre se gère dans la durée et avec un dossier. Il y a donc une part de gestion "classique". La distinction téléphone / gestion classique peut être répartie par période fixe (chaque salarié a des permanences téléphone et des périodes de gestion classique) ou au fil du temps (lorsque les appels sont nombreux, on ouvre des lignes). Très peu de personnes font 100% de téléphone. Pour cette raison, les salariés ont souvent un poste de travail fixe et le casque est une option pour ceux qui le souhaitent.
- les appels sont par nature très divers et l'aiguillage vers un autre poste (à l'aide des touches * ou # ou par un opérateur) est complexe et mal vécu. Le gestionnaire doit donc avoir un champ de compétences étendu et traite souvent dans sa journée des cas plus variés que lorsqu'il traite des dossiers. Par contre, le degré de polyvalence et surtout son contenu (nombre de contrats, multiplicité de branches, production / sinistres, limites de gestion, traitement de produits ou de services hors assurance...) varie considérablement à la fois d'une entreprise à l'autre, mais aussi d'une structure à

l'autre et d'une année sur l'autre.

- la gestion est plus complexe que le renseignement. La durée moyenne des appels et la liberté dont dispose le gestionnaire, même s'il est toujours fortement guidé par l'informatique, est beaucoup plus grande. Le nombre d'appels pris dans la journée varie entre dix et cinquante, ce qui reste quand même deux fois moins que dans le marketing téléphonique.

Si ce métier n'a rien à voir avec celui de télé-acteur ou télé-vendeur, il représente une évolution importante par rapport au métier traditionnel de "rédacteur sinistres".

2. Modification de la chaîne sinistres. Ce que l'entreprise attend d'une "plate-forme" de gestion varie considérablement. Pour illustrer ce propos, trois organisations typiques sont décrites brièvement ci-dessous, étant entendu que toutes les variantes ou intermédiaires possibles existent aussi.

- **L'information téléphonique.** La première demande de l'assuré est d'être rassuré et son premier réflexe est de téléphoner. Que doit-il faire ? On peut alors concevoir un service d'informations générales sur quoi faire en cas de sinistres. La consultation du contrat de l'assuré permet de lui confirmer qu'il est bien garanti, de lui rappeler le fonctionnement du contrat (montant de la franchise, conséquence sur le bonus), de lui expliquer le déroulement des opérations (expertise...), de lui communiquer les adresses et pièces à fournir, etc...

Il ne s'agit pas ici de gestion, qui est réalisée (ailleurs) selon des modalités classiques. Bien souvent ces structures sont polyvalentes, production (y compris devis) et sinistres. La tendance est à élargir progressivement les services proposés aux actes de gestion simples production (ex : changement de voiture) et sinistres (ex : bris de glaces).

Les activités s'effectuent essentiellement par téléphone ; le volume d'appels reçus est donc très élevé.

- **L'accueil sinistres.** Le gestionnaire qui prend l'appel ouvre un dossier (informatique) et donne des informations supplémentaires, notamment en matière de couverture et de responsabilité. Les éléments nécessaires à la gestion sont enregistrés selon les déclarations de l'assuré et les éléments préparés (intention de réparer dans tel garage agréé par exemple), mais la gestion (mission d'expertise notamment) ne sera déclenchée que lorsque la déclaration aura été reçue.

La gestion reste ici très classique, l'appel téléphonique en plus. La tendance est à gérer les sinistres les plus simples et les plus petits directement et/ ou à anticiper la gestion pour les meilleurs assurés (selon des méthodes de scoring ou selon l'âge du contrat, la fréquence sinistres...). On fait alors une sorte de "crédit" (ou de confiance) à l'assuré en attendant les pièces.

Les activités par téléphone sont limitées ; la gestion traditionnelle sur pièce reste pratiquement inchangée.

- **La gestion sans papier.** Le gestionnaire a pour mission de traiter le maximum de sinistres (dans les limites que lui fixe le système informatique) immédiatement. Il utilise pour cela tous les moyens mis à sa disposition comme le gré à gré, la téléexpertise ou la réparation en nature. Son rôle consiste avant tout à choisir le moyen le plus adapté à ce sinistre (économiquement), à le "vendre" à l'assuré et à le mettre en œuvre. Des outils plus ou moins sophistiqués réalisent, ou l'aident à réaliser, la gestion ensuite, mais le but visé est le zéro papier, avec le minimum de courriers, déclarations, rapports. Le dossier idéal est numérique, les relations avec les partenaires sont des transmissions de fichiers, et avec l'assuré elles sont téléphoniques. La tendance consiste ici à augmenter

le champ des applications de ce type (la future convention corporelle est attendue avec impatience) et à orienter les assurés vers ce type de gestion (pour ceux qui préfèrent écrire).

Les tâches sont profondément modifiées autour de l'activité téléphone. Le nombre d'appels traités est intermédiaire entre les fréquences ci-dessus.

Il serait faux de penser qu'il s'agit d'une seule tendance avec une progression unique pas de téléphone ⇒ information ⇒ accueil ⇒ gestion sans papier. Chaque orientation a ses avantages et ses limites en matière de champ couvert ou d'approche client par exemple.

3. Logiques différentes. Les modes d'organisation sont étroitement dépendant de l'histoire de l'entreprise. On peut ainsi dénombrer trois situations différentes :

- **La création d'activité.** De nouvelles entreprises (les bancassureurs) ou de nouveaux modes de distribution (l'assurance directe) ont nécessité la mise en place de structures de gestion des sinistres pour les contrats lard de particuliers (essentiellement auto et multirisques habitation). Pour la plupart, il s'agissait donc de concevoir les chaînes de gestion, de se doter d'outils et de recruter du personnel. Toute la gestion s'est donc structurée autour d'une gestion des sinistres par téléphone, avec des collaborateurs (de profil plutôt BTS action commerciale) embauchés et formés (en interne) pour cette activité (gérer par téléphone). Les principaux problèmes rencontrés étaient liés au recrutement et à l'intégration (trouver des gens et les former), ainsi qu'à une mobilité (interne vers d'autres métiers, ou externe chez un concurrent) importante.
- **La reprise d'activités.** Les sociétés d'assurances qui distribuent leurs contrats par des réseaux d'agents recentralisent la gestion. Il s'agit dans ce cas de reprendre la gestion des sinistres courants qui était déléguée, afin que l'agent puisse se consacrer essentiellement à des activités commerciales, et à les gérer de façon centralisée, afin d'offrir au client un meilleur service. Pour la société d'assurance, il s'agit d'une nouvelle activité pour laquelle elle ne dispose ni d'outils de gestion, ni de personnel. Il y a cependant deux différences fondamentales avec le cas précédent. L'organisation des chaînes de gestion se fait aussi en fonction des structures présentes dans l'entreprise pour gérer les sinistres distribués par un autre réseau (éventuellement à distance) ou les sinistres qui n'étaient pas délégués aux agents. Mais surtout, les personnes exerçant ces activités doivent être pour la plupart des salariés de l'entreprise reconvertis à ces nouveaux métiers.
- **L'évolution des activités.** Restent les autres sociétés qui géraient déjà l'ensemble des sinistres, éventuellement en segmentant les sinistres courants gérés par du personnel d'accueil, et les autres sinistres en back office. La problématique est ici une transformation progressive des activités pour lesquels différents choix sont possibles, depuis la création parallèle d'une structure spécifique "en concurrence" avec la gestion traditionnelle, jusqu'à la dotation pure et simple d'un téléphone à chaque gestionnaire. En réalité, les solutions sont souvent mixtes et différentes selon les secteurs de l'entreprise.

Pour resituer ces évolutions dans le temps, les plus anciennes structures spécifiques ont été créées dans les années 90, mais leur montée en puissance est progressive. La recentralisation de la gestion des sinistres déléguée aux agents est un phénomène très récent qui sera très progressif en accompagnement du renouvellement des agents généraux (les nouveaux agents n'ont pas de délégation de gestion) ou de la renégociation des mandats entre les sociétés et les agents. Le phénomène démarre. Enfin, pour les sociétés qui assuraient l'ensemble de la gestion, le mouvement de transformation de la gestion des sinistres est, pour l'essentiel, en phase d'expérimentation ou tout à fait en début de généralisation.

Dans une enquête réalisée en novembre 1999, l'Argus¹³ recensait une dizaine de sociétés disposant de "plates-formes". Toutes étaient de création récente et en développement sauf Eurofil (créé en 1990 et dont les 70 téléconseillers traitent 70 000 sinistres/an) et Pacifica (créée en 1991 et dont les 235 assistants traitent 240 000 sinistres/an). Au total, le nombre actuel de gestionnaires sinistres par téléphone peut être estimé autour d'un millier, ce qui reste très modeste vis à vis de l'ensemble des gestionnaires. On remarquera aussi que les chiffres ci-dessus correspondent en moyenne à 5 sinistres par jour et par gestionnaire, soit environ 1h30 par sinistre. A la lecture de ces chiffres, on se rend compte que le volume d'appels n'a rien à voir avec le télé-marketing.

Résumé

La gestion des sinistres est marquée par un double phénomène d'évolution : une recentralisation des activités dans des centres de gestion spécialisés auquel s'ajoute un contact direct avec l'assuré (passage du back office au front office).

Cette transformation est toujours basée sur la mise en place d'outils technologiques, notamment d'une informatisation des processus de gestion, souvent couplée à l'outil téléphone. L'industrialisation de la gestion passe aussi par une modernisation et une diversification des moyens d'indemnisation et une prise en compte des besoins de la clientèle.

Ces différents chantiers ou projets provoquent une remise en question profonde de l'organisation des chaînes de gestion et du rôle de chacun des intervenants. Il existe donc presque autant de modes d'organisation que d'entreprises, les seuls points communs étant l'introduction systématique et massive des technologies de l'informatique et de la communication pour un meilleur service au client.

DE NOUVEAUX MÉTIERS ET DE NOUVELLES FAÇONS D'EXERCER

DES MÉTIERS DIFFÉRENTS

• Télégestionnaire ou chargé de règlement

Le télégestionnaire (chargé de règlement, chargé d'indemnisation, téléconseiller, assistant) est le métier de base, celui que l'on retrouve en plus grand nombre. Ce métier est apparu il y a quelques années avec l'arrivée de filiales de banques sur le marché de l'ard et le début de l'assurance directe. Il est aujourd'hui présent, ou en gestation partout, et devrait se développer fortement pour représenter la majorité des postes de gestionnaires sinistres.

1. Activités principales. Les activités ont déjà été évoquées précédemment. Les éléments les plus caractéristiques, comparés au métier de gestionnaire sinistres en back office (ou le "rédacteur sinistres ") sont :

- le contact direct avec le client, principalement par téléphone, mais aussi par tout autre moyen de communication, en premier lieu le téléphone, mais aussi le fax, les systèmes de messagerie... Cette transformation d'un exercice de type back office en front office constitue sans doute le changement majeur.
- l'appréciation rapide du sinistre pour orienter la gestion vers le traitement le plus approprié. Il faut rapidement pouvoir estimer si le sinistre évoqué doit plutôt être orienté vers du gré à gré ou une téléexpertise par exemple. Le système informatique constitue cependant un guide en la matière.
- il faut surtout expliquer ces choix à l'assuré et le conseiller sur la solution qui sera la meilleure pour lui (selon les critères importants pour le client) et pour l'entreprise (économiquement).

Le cœur du métier pourrait donc être qualifié d' "aiguilleur", dont les savoir-faire sont relatifs à une circulation aisée dans une arborescence riche. Le cheminement doit s'appuyer sur des connaissances assez larges en matière d'assurance (réglementation) mais aussi de la pratique des réparations proposées (déroulement, délais..) et de connaissances générales en matière de réparation des dommages. Ces éléments, alliés à un objectif clair, permettent d'obtenir la confiance et la satisfaction de l'assuré.

2. Compétences. Les compétences techniques nécessaires sont triples :

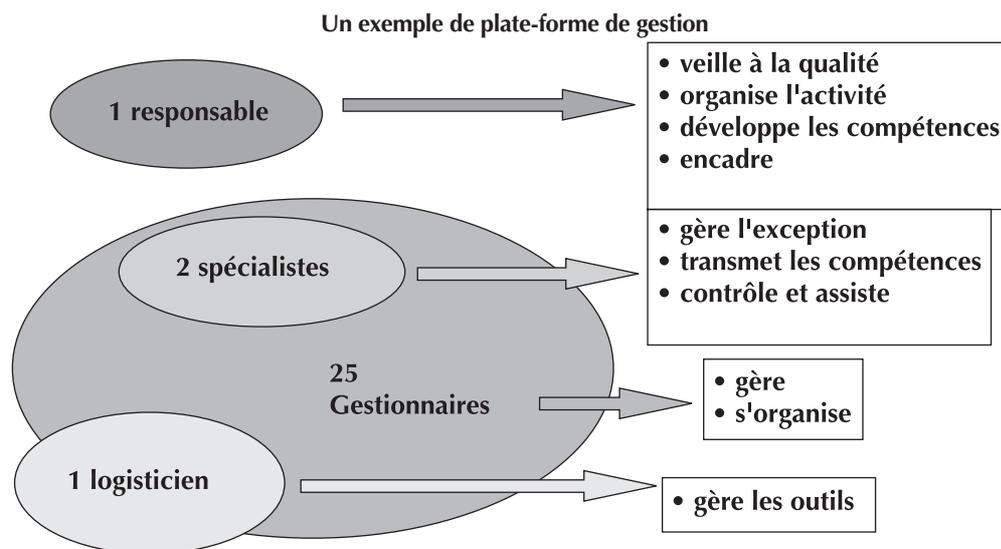
- une connaissance de l'assurance, assez classique dans la profession concernant les bases de l'assurance et les principes de gestion (particulièrement les conventions). À cela s'ajoute la connaissance propre à l'entreprise des produits et des règles de gestion internes. Il faut noter que les systèmes de gestion comprennent souvent une assistance en ligne sur ces aspects.
- une connaissance des outils utilisés, c'est à dire le téléphone et le système informatique. Dans ce domaine, le blocage des outils est très handicapant car le gestionnaire intervient en temps réel (le client attend au bout du fil et les minutes sont longues). L'aisance avec ces outils constitue un point essentiel.
- une bonne communication orale, adaptée à la pratique du téléphone. Des formations très spécialisées existent en la matière.

Ces éléments sont généralement accessibles et dispensés en interne par l'entreprise lors de la prise de poste. À la base, seule une bonne culture générale est indispensable. Il s'agit de formations longues (plusieurs semaines) mais très structurées. À cela s'ajoute systématiquement une période d'apprentissage sur le poste de travail avec un tuteur. Cet apprentissage dure plusieurs mois pour être autonome et passe par des phases d'écoute, de travail en binôme puis de réception d'appels sous contrôle. Le suivi et le perfectionnement s'effectuent

de nouveaux métiers et de nouvelles façons d'exercer

de façon continue aussi bien en matière technique (formation classique ou en ligne) que pour la communication (écoute et formation par le responsable).

La différence avec une gestion en back office est très importante, le travail par téléphone nécessite des prises de décision rapide, alors que le travail sur dossier écrit consiste surtout à envisager les différentes solutions possibles pour les proposer ensuite. L'expérience de la gestion classique, si elle constitue un atout sur le plan technique, peut représenter un handicap si les habitudes de travail sont reproduites.



• Téléexperts

La téléexpertise en matière d'assurance multirisques habitation se développe très largement auprès de sociétés d'expertises et de façon moindre dans les sociétés d'assurances.

L'explication tient en deux raisons principales :

- les compétences nécessaires à l'exercice de ce métier sont principalement celles du bâtiment. Les recrutements se font chez des personnes ayant une formation technique (type bac technique ou bac pro) et si possible une expérience concrète dans le domaine de la réparation ou des travaux chez les particuliers. Ce sont des profils de métieurs. La formation à l'assurance (notamment la convention CIDRE), la formation à l'outil informatique (notamment le chiffrage des travaux) et à la communication par téléphone sont dispensées à l'embauche selon des modalités proches du métier précédent.
- très particulier, et plutôt rare dans l'assurance, ce profil pose des problèmes d'évolution de carrière. Il s'agit en effet d'un métier quasi unique et peu évolutif, pour lequel l'évolution de carrière la plus directe est l'expertise Ird classique sur le site. Or, ces postes n'existent pas au sein des sociétés d'assurances.

En conséquence, pour des raisons organisationnelles (ils travaillent en appel sortant aux heures où les assurés sont disponibles pour réaliser ce travail) et de souplesse (les tempêtes ont provoqué un afflux d'expertise), les entreprises préfèrent externaliser cette activité. La téléexpertise peut d'ailleurs être couplée, en matière de prestations, à la réparation en nature. La téléexpertise dans le domaine automobile est très différente. Il s'agit simplement, pour un expert automobile, d'exercer son travail à distance, sur photo. Le gain se situe avant tout au niveau des délais, et du coût (pas de déplacement de l'expert).

La téléexpertise d'un véhicule (extrait de l'Argus)¹⁴

"Le client déclare son sinistre à l'agent, puis il se rend chez un réparateur pratiquant l'expertise à distance. Il lui remet la carte grise de son véhicule, le constat amiable et l'ordre de mission. Le réparateur scanne ces documents et procède aux prises de vue du véhicule. Six clichés au minimum sont nécessaires : trois photos d'identification (vue générale, numéro d'identification du véhicule, et compteur kilométrique) et trois photos des dommages (une vue d'ensemble et deux vues précises des dommages, si possible à un angle de 90° pour apprécier le relief). Ensuite le réparateur procède au chiffrage des dommages et envoie son dossier à la plate-forme. De son côté, et avec son portable, l'expert chiffre alors le montant des réparations, dans les trois heures qui suivent la réception des photos. S'il approuve l'évaluation du réparateur, il dépose son rapport et adresse un exemplaire au réparateur, à l'assuré et à l'agent général."

• **Les spécialistes**

La gestion des sinistres ne sera jamais exercée essentiellement par téléphone. Tous les sinistres particuliers et importants sont gérés de façon " classique " et les métiers présents ne sont pas touchés par les évolutions évoquées. Il s'agit entre autres des risques professionnels et spécifiques, des sinistres corporels et contentieux, des recours... En fait, l'élément discriminant est lié à l'intérêt économique de modéliser la gestion avec un système informatique. Cette frontière est donc évolutive, comme nous le montre la venue prochaine d'une convention pour la gestion des sinistres corporels qui couvrira environ 80% des sinistres corporels.

On peut aussi évoquer d'autres domaines très spécialisés qui utilisent largement le téléphone comme la protection juridique (avec des conseils juridiques et des règlements amiables par téléphone) ou qui pourraient l'utiliser dans certains cas, comme les assurances construction pour lesquelles la majorité des dossiers sont d'un montant faible.

Le nombre de ces spécialistes risque donc de se réduire par le nombre de plus en plus limité de dossiers non automatisés. De plus en plus de spécialistes utiliseront aussi principalement le téléphone et la messagerie pour exercer leurs activités. Il s'agira alors plutôt de métiers de conseils ou de sous-traitants.

Les plates-formes ou services de gestion comptent aussi des spécialistes. Il s'agit par contre de compétences spécifiques qui s'ajoutent à l'activité régulière de télégestionnaires. Cette expertise, " reconnue " par leurs collègues, s'exprime dans des activités d'assistance et de formation. Cette expertise s'exerce aussi bien en matière de gestion (spécialiste de tel produit ou de tel type de sinistre plus rare ou plus complexe) qu'en matière d'outils (spécialiste du système de gestion). Il est intéressant de noter que, dans la totalité des cas, ce rôle n'est jamais dévolu à l'encadrement et que, par le jeu des horaires élargis, ces compétences (et donc l'assistance possible), ne sont pas disponibles en permanence. En fait, leur nombre reste toujours limité (2 ou 3 pour 20).

L'objectif est clairement d'obtenir suffisamment de polyvalence et d'indépendance individuelle pour travailler de façon autonome dans 90% des cas. Le rôle de partage et de transfert de compétences est donc prioritaire chez les spécialistes.

Les compétences du "spécialiste" (extrait)¹⁵

(ne sont mentionnées ici que les compétences comportementales, qui sont significatives de l'exercice de ce métier).

Compétences communes avec le chargé d'indemnisation :

- ⇒ capacités relationnelles : écoute, empathie, qualité d'expression orale et écrite, argumentation, négociation, gestion de conflit.
- ⇒ capacité d'analyse et justesse d'appréciation.
- ⇒ sens de l'engagement, de l'intérêt du client, de l'agent, de l'entreprise.
- ⇒ savoir être objectif et faire confiance a priori.

Compétences spécifiques au spécialiste :

- ⇒ sens de l'observation, organisation, pédagogie.
- ⇒ disponibilité pour ses collègues.

Reste à évoquer le métier d'inspecteur régleur, dont les évolutions ont déjà été étudiées¹⁶. Les changements évoqués (recentrage vers le règlement et l'activité auprès des assurés) restent plus que jamais d'actualité. Certaines entreprises prédisent même une augmentation des besoins, le contact à distance avec la clientèle générant des besoins de contacts physiques. Ce n'est cependant qu'une hypothèse, que d'autres ne partagent pas, à cause du coût important des déplacements et du volume nécessaire pour justifier l'existence d'un poste.

• Responsable de service de gestion

Le métier du responsable est encore plus différent de celui de responsable d'un service de gestion sinistres que le télégestionnaire l'est du "rédacteur".

Le responsable de groupe de gestion sinistres avait avant tout un rôle technique, d'animation et de contrôle du travail des gestionnaires (parfois de TOUS les dossiers gérés), mais aussi de gestion des dossiers les plus importants ou les plus complexes. Cela n'existe pratiquement plus, le système informatique s'en charge. Compte-tenu de l'amplitude horaire de l'unité, le responsable n'est même pas toujours présent.

Son activité s'articule autour de trois grands pôles :

- **l'organisation structurelle** de l'unité en fonction des plages horaires et des pointes d'appels. Il ne s'agit pas ici d'organisation au jour le jour, mais de créer les conditions d'une bonne répartition. Le métier de télégestionnaire nécessite coopération et organisation; les plannings sont souvent autogérés (les gens s'inscrivent sur les plages horaires) et se remplacent entre eux en cas de besoin, les poses ou la prise d'appels sont spontanées en cas d'afflux. Enfin, en théorie. Le responsable doit créer ces conditions et éventuellement arbitrer. La mise en place de l'ARTT représente par exemple une activité importante pour le responsable. De façon plus quotidienne, il doit intégrer et veiller aux activités non directement liées à la gestion, comme la formation.
- **la qualité**. Les standards de qualité sont très importants et peuvent se dégrader très vite.

15 Extraits de la fiche de description de fonction d' "attaché d'indemnisation spécialiste de plate-forme d'indemnisation".

16 Observatoire de l'Evolution des métiers de l'assurance. 1997

Les données sont nombreuses en provenance aussi bien du système téléphonique (volume d'appels, temps d'attente, durée des appels....) que du système de gestion (volume de sinistres, dommages, coûts moyens...). A cela s'ajoutent de façon quasi systématique des outils spécifiques de mesure de la satisfaction clientèle, réalisés éventuellement par un organisme indépendant. L'existence d'une certification ISO implique aussi un suivi d'indicateur. Le véritable travail du responsable est le suivi de ces indicateurs, mais surtout le choix et la mise en place rapide de mesures correctrices et l'animation de cette démarche qualité auprès de ses collaborateurs.

- **L'animation d'équipe et le reporting.** Ce type de structure est en constante évolution, qu'il s'agisse des collaborateurs (embauches, intégration, mobilité), des activités (souvent en évolution), des modes de gestion et du matériel qui évolue rapidement... Le responsable est l'agent principal du changement ; il doit le prévoir, le faire accepter, le préparer, l'introduire. Bien plus, il lui faut souvent coordonner et échelonner les différents changements qui parfois se télescopent et tiennent rarement compte des contraintes quotidiennes de la gestion.

Si ces activités, et le profil idéal correspondant, sont très loin de celles d'un responsable technique de service de gestion sinistres, il est aussi sensiblement différent de celui d'un télégestionnaire. L'importance des responsabilités confiées au responsable et la singularité de ce type de profil posent de réels problèmes de pourvoi et de gestion de carrière.

Il faut aussi noter au passage qu'on ne retrouve pas (ou peu) le métier de "superviseur", très classique lorsqu'on parle de plateaux téléphoniques. Cela constitue une preuve supplémentaire des différences d'activités. Le superviseur est en effet avant tout un "stimulateur" destiné à maintenir une forte productivité en matière d'appels (sortants). Cette problématique ne se pose pas ici. Si certaines entreprises utilisent le terme de "superviseur", il s'agit principalement d'un adjoint au responsable ou d'un spécialiste (décrit ci-dessus) plus formalisé. Il faut aussi préciser que la taille moyenne des centres de gestion est (au moins aujourd'hui) beaucoup plus petite que celle des plateaux de marketing téléphonique. Un effectif (présent simultanément sur le même lieu) d'une quinzaine de personnes représente un nombre très important.

• **Organisateur / Gestionnaire de réseaux / Spécialiste qualité**

De nouveaux métiers fonctionnels font aussi leur apparition. Ils ne seront pas détaillés ici dans la mesure où ils sont peu nombreux, pour la plupart en forte évolution (voire en cours d'élaboration), et appartiennent à des familles ou sous-familles de métiers hors du champ de cette étude.

Ces métiers concernent :

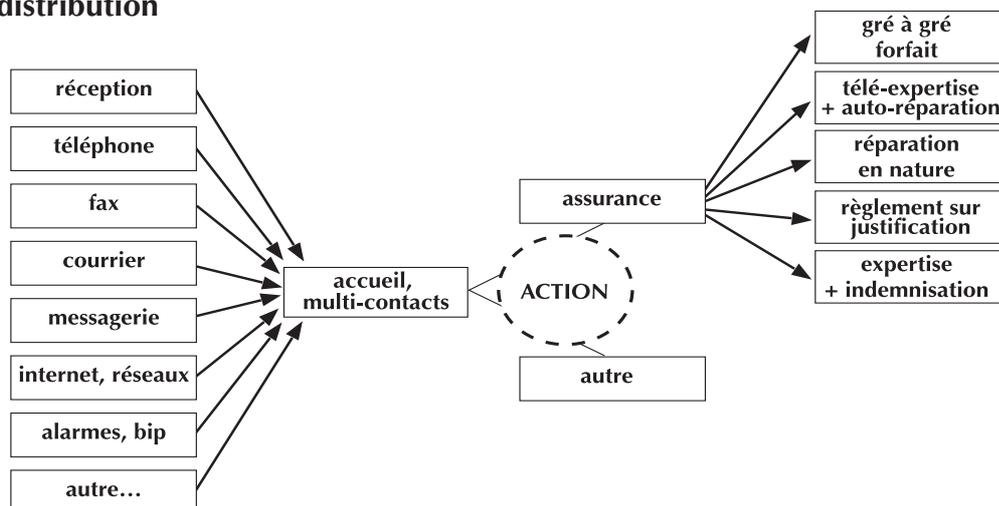
- **L'organisation des systèmes**, qu'il s'agisse d'analyse des tâches, de rédaction des cahiers des charges... ou à l'autre bout de la chaîne, des paramétrages et des tests qui sont à la fois plus proches des activités de gestion et en nombre plus important.
- **la gestion des réseaux de prestataires** dont le choix et la qualité des prestations est une composante essentielle de la gestion du contrat. La recherche de partenaires ou de sous-traitants, l'agrément de professionnels dans un réseau, la définition de cahiers des charges... mais aussi le contrôle du niveau des prestations et du respect des accords, les recherches d'optimisation, le traitement des problèmes quotidiens créent une charge de travail spécifique.
- **La gestion des processus qualité**, qu'il s'agisse de certification ou de suivi de la qualité technique du portefeuille, constitue une activité dont l'importance croît avec la mise en place d'une industrialisation de la gestion. Dans la base de données de l'Observatoire, la sous-famille "qualité et surveillance du portefeuille" représentait au 31/12/1999 environ 2 400 salariés ou 7,35% de la famille gestion.

de nouveaux métiers et de nouvelles façons d'exercer

Il s'agit pour la plupart de postes de cadres fonctionnels rattachés à la direction, dont une partie de ces activités constituent des débouchés de carrière possibles pour les gestionnaires.

LES ÉVOLUTIONS POSSIBLES

• La distribution



Le passage du "back office" au "front office" est-il inéluctable ? Sans doute, mais cela ne signifie pas nécessairement (pour tous) le contact direct avec le client par téléphone.

- 1. La distribution.** La vente s'effectue sous des formes de plus en plus diversifiées sous forme de pack de produits et services. Un "intégrateur"¹⁷ conçoit et propose à ses clients un ensemble de produits et services ; par exemple une voiture, son financement, l'assurance, l'assistance, l'entretien, une promesse de reprise, etc. L'exécution de ce contrat doit être conçue selon les modalités les plus attractives et les plus simples pour le client. Selon l'intégrateur -qui peut être l'assureur ou non-, la nature et le contenu du pack ainsi que l'importance jouée par le sinistre dans ce produit, il est possible que l'assureur ne soit pas nécessairement au contact direct avec le client. Ce rôle peut en effet être dévolu à l'assistant, au réparateur en nature...
- 2. Moyens de communication.** Une limitation des moyens de contacts peut-être imposée (par exemple courrier uniquement) ou une segmentation réalisée. La tendance semble cependant de proposer aux clients tous les moyens de contacts possibles (limités éventuellement à une relation à distance) et de les grouper. La mode du téléphone a tendance à occulter ce que sont pratiquement tous les centres de gestion : multicanaux. Les proportions de chaque type de communication, mais surtout leurs évolutions dans le temps, et ceux que les entreprises privilégieront, auront une importance essentielle.
- 3. Centre multiservices.** Le rôle du conseiller (qu'il soit télé ou non) évolue vers une polyvalence, dépassant le cadre de l'assurance. L'évolution ira peut-être plutôt vers d'une diversité d'actes traités, que vers une spécialisation purement sinistres.
- 4. Éclatement de la gestion.** Le traitement des sinistres se diversifie très largement. Le type de gestion est très différent d'un traitement à l'autre, et l'intervention de spécialistes peut être plus ou moins large, comme les sociétés de téléexpertise ou les réseaux de réparation en nature dont certains proposent une gestion quasi complète.

Ce qui caractérisera sans doute le plus les plates-formes de gestion, seront les capacités d'adaptation à une multiplicité de modes de contacts et d'interlocuteurs, de produits et même d'activités à l'intérieur de la chaîne de gestion.

- **La gestion**

La gestion sera de plus en plus automatisée, à la fois grâce aux évolutions technologiques et à une gestion de masse. Les phénomènes de concentration et un souci de normalisation et de simplification favoriseront ces mouvements.

La part de sinistres dont la gestion sera complètement automatisée ou fortement assistée par un système informatique, ira grandissante, à l'image des sinistres corporels dont environ 80% seront gérables de façon très normalisée grâce à une convention. Il restera cependant encore 20%, qui représentent un poids beaucoup plus important en coût et en temps. Il est probable que d'autres risques fréquents ou contrats comme les assurances professionnelles, connaîtront le même type d'évolution.

Pour le reste, comme les très grands risques, gestion "sur mesures" ne signifie pas que la gestion n'évoluera pas. A l'inverse, les évolutions technologiques qui facilitent les échanges à distance provoqueront plutôt une hyper-spécialisation dans des fonctions d'experts qui auront des activités de consultants, internes dans les très grandes entreprises, ou externes pour les autres. Il pourrait ainsi y avoir des cabinets spécialisés dans la gestion de sinistres très spécifiques auxquels on ferait appel en cas de besoin.

- **Poids des canaux de communication**

De cent pour cent par courrier, il semble que l'on s'oriente maintenant vers 100% par téléphone. Cela ne correspond bien entendu pas à la réalité, celle d'aujourd'hui étant plutôt du moitié/moitié. D'ores et déjà, il est possible de prévoir une utilisation grandissante d'internet. La relation, devenue entre temps essentiellement orale, reviendrait à une gestion essentiellement écrite.

Ces évolutions font référence aux évolutions d'habitudes des consommateurs. Les clients de l'assurance directe sont nettement plus consommateurs d'Internet que l'ensemble des français. On peut alors penser que ce sont les adeptes de la gestion par téléphone d'aujourd'hui, et peut être en premier les clients privilégiés de portables, qui utiliseront les outils de gestion en ligne dès qu'ils seront disponibles... provoquant ainsi rapidement une baisse ou une moindre progression de la gestion par téléphone. A moins que cette population constitue les précurseurs d'habitudes qui se généralisent peu à peu, et que le téléphone se substitue petit à petit au courrier.

Si le client a le choix de son mode de communication, les entreprises pèsent sur ces choix par les incitations qu'elles peuvent accorder à certains modes de communication (par exemple le coût de la communication, ou la simplicité d'accès) et la promotion qu'elles choisiront d'en faire. Il apparaît aujourd'hui que pratiquement toutes les entreprises privilégient le canal du téléphone par la mise en place systématique de numéros Azur (prix d'une communication locale), par la distribution de documentation comme les cartes plastifiées (à garder sur soi) où ne figure que le numéro de téléphone, par une communication importante sur les courriers et publicités, etc.

Il faudra donc suivre les réactions de la clientèle : utilisera-t-elle massivement et rapidement ce moyen plutôt que leur mode de communication habituel, sachant que les sinistres sont quand même des événements peu fréquents ? L'accueil réservé aux clients qui s'adresseront à leur agent pour déclarer un sinistre ou qui l'adresseront par courrier, constituera un autre indicateur intéressant.

Il en sera de même pour les incitations qui seront associées à la gestion avec Internet : accès gratuit à son compte, mise en avant d'avantages spécifiques, etc.

• **Internalisation ou sous-traitance**

Enfin, il est probable que la répartition entre les activités internalisées ou externalisées évolue encore.

Le mouvement observé est aujourd'hui une recentralisation sur la gestion. Les sociétés d'assurances, qui en sous-traitaient une partie sous forme de délégation de gestion notamment aux agents généraux, la recentralisent. Le mouvement est par contre beaucoup plus faible sur les activités externes à la gestion comme l'expertise et la gestion de réseaux agréés.

A l'inverse, l'externalisation de la gestion elle-même, que certaines entreprises d'expertise ou de réparation en nature offrent, ou qui existe sous forme de sociétés spécialisées aux Etats Unis, ne semble pas constituer un axe de recherche aujourd'hui.

Les raisons de ce recentrage sont doubles :

- stratégiquement, les assureurs pensent que la gestion en sous-traitance des sinistres est une prise de risque importante, du fait du manque de contrôle et des dérives possibles. Il s'agit cependant plutôt de problèmes techniques ou d'a priori. Les tests conduits à petite échelle dans certaines entreprises montrent que les craintes ne sont pas fondées. A l'inverse, les entreprises (experts, réseaux de réparateurs) qui proposent ce service disent que les sociétés d'assurances ne sont pas prêtes à payer pour ce service.
- les savoir-faire en la matière sont aujourd'hui plus fréquents dans les sociétés d'assurances que dans d'autres structures, du moins actuellement. Il est en effet possible que certaines contraintes (par exemple de travail en continu) ou avantages (par exemple la maîtrise d'outils nouveaux comme les réseaux, le coût ou la souplesse) permettent à des prestataires d'offrir des avantages à une externalisation.

Il faut ajouter à cela des raisons structurelles. Les sociétés d'assurances disposent aujourd'hui de nombreuses ressources de personnel qualifié en gestion. Les gains de productivité réalisés en la matière poussent à accroître la masse de gestion traitée en interne, et donc internaliser toutes les tâches autrefois sous-traitées. La situation risque cependant de s'inverser à cause de la pyramide des âges. Les nombreux départs en retraite provoqueront alors des pertes de compétences sans doute plus importantes que les gains de productivité. Une inversion de ce mouvement n'est donc pas à exclure à moyen terme.

Résumé

Le téléphone est sans doute l'arbre qui cache la forêt dans les évolutions du métier. Il joue cependant sans doute à la fois un rôle de déclencheur et de catalyseur de transformations plus profondes.

Le premier changement est l'industrialisation des processus. La modélisation et l'informatisation traquent impitoyablement les tâches sans réelle valeur ajoutée et les redondances. Elles font de plus exploser la segmentation traditionnelle pour se recentrer sur d'autres activités faisant appel à de nouvelles compétences.

Le savoir-faire d'un gestionnaire tient surtout dans son aisance et son habileté à se mouvoir dans une arborescence de solutions possibles en fonction de deux critères nouveaux : les attentes du client, qu'il convient de comprendre rapidement, et l'intérêt économique de l'entreprise, mettant parfois en jeu des éléments au delà de la simple réglementation comme l'image ou les risques de perte.

La prise de décision rapide, à partir d'éléments épars et partiels, constitue un impératif qui, jusqu'à présent n'était pas le trait principal valorisé chez les gestionnaires de sinistres. C'est donc un véritable changement de culture pour le personnel en poste.

Enfin, le contact direct avec la clientèle ajoute la touche finale. La communication orale, avec de plus les contraintes du téléphone, s'ajoute à l'écrit, mais met en aussi en évidence l'inadaptation du langage technique, les difficultés de compréhension et les nécessités de trouver des solutions diversifiées et adaptées. A cela s'ajoute le "temps réel" qui impose la rapidité et sanctionne immédiatement les erreurs.

Cette évolution générale, mais variable dans le temps et selon les situations et choix des entreprises, se traduit par des réponses et des organisations très différentes, et parfois très évolutives, ajoutant une dimension supplémentaire à la perception du changement.

Les modes d'organisation les plus performants économiquement seront sans doute les seuls à subsister à moyen terme.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

PARADOXES ET INCERTITUDES

• Limites de la polyvalence

Si les limites de l'automatisation sont difficiles à cerner, les limites humaines à la polyvalence seront sans doute atteintes plus rapidement.

Le champ d'activité des plates-formes de gestion des sinistres a une nette tendance à s'élargir :

- **des sinistres courants vers l'ensemble des sinistres**, par le jeu de l'automatisation grandissante.
- **d'un type de sinistres à des ensembles très hétérogènes**. Le noyau de base est constitué généralement des sinistres automobiles et multirisques habitation, auxquels s'ajoutent des prestations diverses en matière de produits vie, prévoyance, santé...
- **des sinistres vers la polyvalence de gestion souscription**, production, sinistres, soit ponctuellement et progressivement par la vente additionnelle, soit plus radicalement par fusion de plateaux production et sinistres.
- **de la gestion stricte de l'assurance à des produits et services complémentaires**, il s'agit le plus souvent de produits financiers ou de services.

Ces limites aux capacités de maîtrise d'un grand nombre de domaines et de techniques différentes, auxquelles s'ajoutent des fréquences de pratiques parfois très faibles, sont surmontées par une polyvalence de groupe. La plate-forme est alors composée de télégestionnaires aux profils et aux activités variées. Mais ce type d'organisation se heurte rapidement à des problèmes techniques de transferts d'appels et de permanence de l'ensemble des compétences à n'importe quel moment.

Idéalement, il semble que la meilleure organisation consiste à offrir le service le plus large et le plus diversifié possible pour des réponses très standardisées qui représentent la majorité des appels, et à disposer, soit sur le même plateau de gestion, soit plus probablement avec une autre structure interne ou externe très spécialisée.

• Image du téléphone

L'image des plates-formes téléphoniques, associée dans la presse spécialisée à l'utilisation de moyens modernes de gestion et au dynamisme, génère cependant des réactions de rejet de la part de la majorité des professionnels.

Les traits les plus caractéristiques de ce rejet sont ceux du marketing téléphonique, et donc partiellement faux.

- **les horaires**. Les horaires de réception d'appel sont des horaires élargis. Pratiquement, le travail s'organise soit sous forme de travail en équipe du matin ou du soir, soit par organisation libre de l'équipe. Ce dernier type d'organisation peut être intéressant pour les salariés, mais le travail en soirée pose généralement des problèmes à la majorité.
- **le stress du téléphone**. Traditionnellement, le téléphone est mal vécu par les gestionnaires. Aucun service de gestion de sinistres ne travaille essentiellement par téléphone, du moins à une fréquence de l'ordre d'une centaine d'appels / jour.
- **la taylorisation et l'appauvrissement des tâches**. Le travail est d'avantage "guidé" par la machine, mais il correspond aux mêmes activités et porte même souvent sur un champ plus large.

- **un travail peu qualifié.** Le télémarketing (et dans une moindre mesure l'assistance) fonctionne avec un nombre important de vacataires et d'étudiants, recrutés pour des durées très courtes (parfois quelques heures seulement), et par conséquent peu formés et peu qualifiés. Les plates-formes de gestion, notamment dans l'assurance, font essentiellement appel à des contrats à durée indéterminée et ayant reçu une formation longue.
- **un contrôle très fort.** Tout est enregistré par le système de gestion. Les pratiques d'écoute des appels en cours et de faux appels (pour de vrais contrôles) sont largement contestées et / ou discutées et réglementées.

Mais en réalité, toutes ces caractéristiques très typiques du marketing téléphonique, ne s'appliquent que très partiellement à la télégestion, même si elles provoquent des réactions fortes lors de la mise en place.

• Caractéristiques du métier

Par contre, les conditions d'exercice de ces métiers sont très différentes de la gestion par courrier d'un " rédacteur sinistres ".

Ces oppositions sont plutôt liées à la culture de la gestion dans l'assurance, qui y voit :

- **une perte d'autonomie et une responsabilité accrue.** Si la machine détermine à la fois les opérations à réaliser et leur ordre, l'activité du gestionnaire est essentiellement axée sur la prise de décision. Celle-ci doit intervenir rapidement, au vu des seuls éléments connus. Le gestionnaire doit décider seul, immédiatement et s'engager vis à vis du client. C'est l'inverse de l'activité demandée à un " rédacteur sinistres " qui doit rassembler tous les éléments possibles pour proposer une réponse qu'il confortera par la validation de son responsable.
- **un raisonnement synthétique plutôt qu'analytique.** Le besoin ou la situation doit être saisie à partir de quelques éléments, le plus vite possible. Si l'hypothèse faite se révèle fautive, on l'abandonne pour une autre. C'est l'inverse du " rédacteur sinistres " pour qui une décision ne peut être prise qu'au vu de l'ensemble des informations. Chaque point incertain doit donner lieu à une exploration.
- **une hiérarchie plate.** La hiérarchie en télégestion est très réduite : un gestionnaire / un responsable. A l'inverse, les structures traditionnelles étaient très hiérarchisées sur des critères techniques. Les dossiers des " rédacteurs " pouvaient être répartis en fonction des compétences techniques ; le gestionnaire pouvait ainsi gravir différents échelons qui lui permettaient d'accéder progressivement aux postes d'encadrement.
- **la satisfaction client au détriment de la technique.** La communication est essentielle. Les termes techniques, base d'une bonne maîtrise de la réglementation et gage d'un bon travail sont à exclure. Que le client comprenne ce qui va se passer et soit satisfait de la solution proposée (ou au moins l'accepte) est l'unique objectif. Lui montrer que la réglementation, qu'il n'est pas censé ignorer, existe et qu'il doit s'y conformer est une erreur tactique.
- **l'implication importante.** Le télégestionnaire a pour mission d'aider le client en s'impliquant pour trouver la solution la mieux adaptée. Le " rédacteur " a pour mission de faire respecter la règle en adoptant une position "neutre".

Il s'agit donc d'un changement de système de valeur, qui avait d'ailleurs déjà commencé avant la mise en place de la gestion par téléphone. Mais l'outil cristallise ce changement, qui est vécu comme une négation du métier ou une perte de technicité.

• Conditions de travail

Par rapport à un back office classique, les conditions de travail présentent aussi des particularités jugées très généralement comme une régression professionnelle :

- **le travail le samedi**, même généralement limité au matin, soulève de nombreuses réticences.
- **les horaires décalés**, surtout du soir, sont peu prisés compte tenu du profil des gestionnaires.
- **les contrôles individuels**, notamment sur des critères de productivité, ne sont pas habituels.
- **le stress**, même compensé par des pauses ou des horaires hebdomadaires moindres est pesant.

Même la mobilité de jeunes salariés embauchés sur une plate-forme de gestion d'une société d'assurance directe témoigne de réactions comparables très rapidement. Les salariés travaillent en deux équipes : une du matin et une du soir. Les contrats proposés à l'embauche sont systématiquement du soir (jusqu'à 20 heures) car les postes du matin sont tous pourvus par mobilité interne de salariés en équipe du soir. Le turn over est important car les salariés souhaitent évoluer rapidement vers d'autres métiers au sein du groupe. La majorité souhaite " ne plus faire de téléphone ", mais exercer un métier tourné vers la clientèle. Cette mobilité est d'autant plus forte que leur profil est recherché : ils incarnent les compétences comportementales recherchées dans la plupart des services de gestion.

PROFILS ET CARRIÈRES

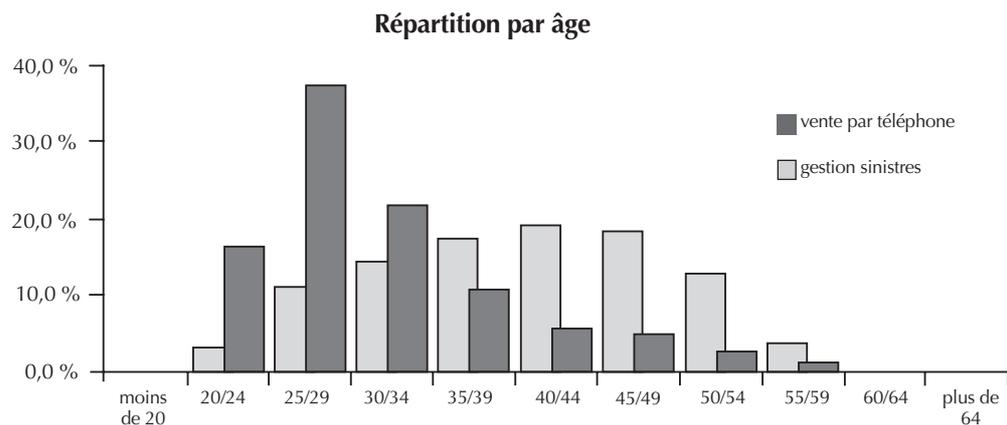
• Embauches et profils types souhaités

Les profils recherchés sur les plates-formes de gestion "vente " ou " gestion des sinistres " sont sensiblement les mêmes, bien qu'une évolution de la " vente " vers les " sinistres " se constate dans les faits, sans pour autant être justifiée du point de vue des compétences.

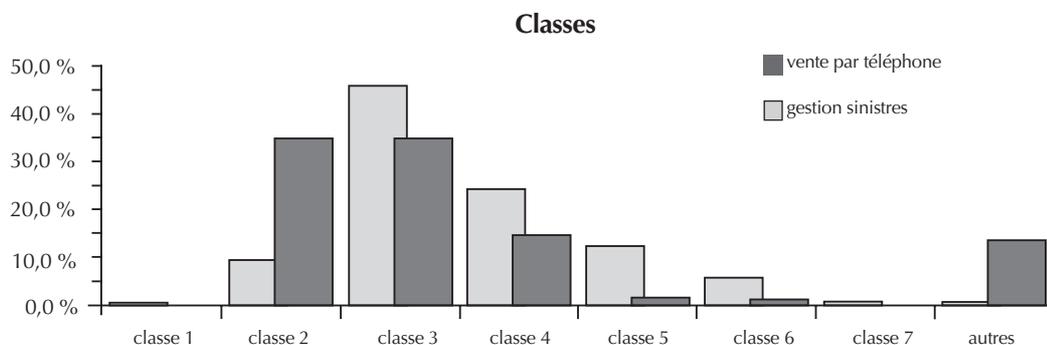
Globalement, les embauches se font sur des profils jeunes, de niveau bac à BTS, de préférence un BTS action commerciale avec une première expérience de contact clientèle. Une première expérience témoigne souvent d'une plus grande maturité et autonomie. Un responsable ayant une expérience de plusieurs années en la matière précisait qu'il préférerait plutôt un bac à un bac+2 et surtout pas au-delà, et confiait que le BTS assurance constituait plutôt un handicap, non pas en matière de niveau ou de connaissances, mais de profil et d'attentes.

La comparaison entre la famille " vente directe " (proche des télégestionnaires sinistres) et l'ensemble des gestionnaires sinistres, nous révèle les différences à prendre en compte.

Les télé-vendeurs dans l'assurance sont majoritairement des moins de 35 ans, alors que la moitié des gestionnaires sinistres ont plus de 40 ans.



Les télévendeurs sont très majoritairement en classes 2 et 3, alors que les gestionnaires sinistres sont au minimum en classe 3.



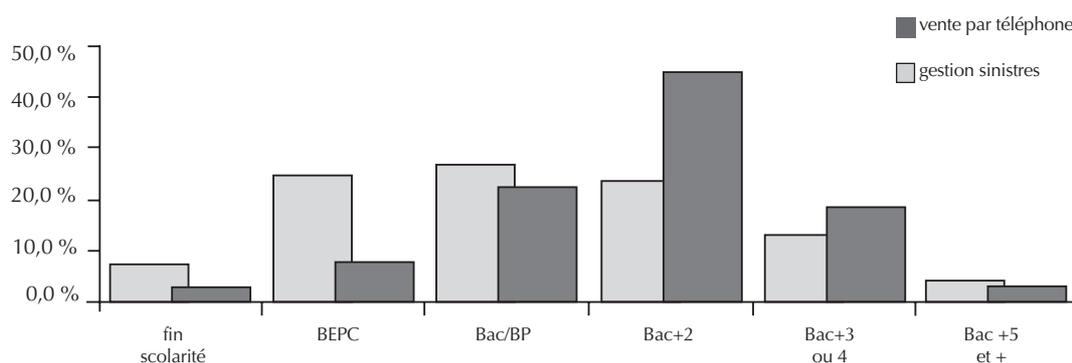
Ces différences illustrent l'écart entre une population ancienne (les gestionnaires sinistres ont en moyenne plus de 15 ans d'ancienneté dans l'entreprise) et une structure créée récemment, quasi essentiellement par embauche externe.

• Reconversion et adaptation

La problématique est aujourd'hui différente : l'enjeu est de reconverter le personnel de gestion sinistres vers une activité de télégestion, alors que, jusqu'ici, le mouvement naturel dans les groupes où les deux types de gestion existent, était de passer de la télégestion à la gestion des sinistres.

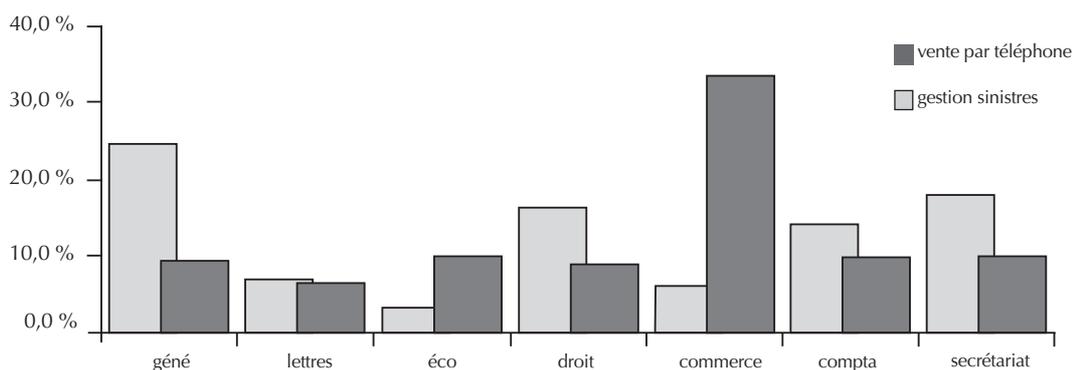
Sans tenir compte de l'âge ou de l'ancienneté moyenne, peu propice aux réorientations de carrière, la comparaison des formations entre les deux métiers est riche d'enseignement.

Niveaux de formation



Les niveaux de formation initiale sont très différents, même s'ils sont révélateurs des niveaux de recrutement des années 70 à 90 (du BEPC à Bac+2) pour les gestionnaires sinistres, des années 90 à aujourd'hui (> bac) pour les structures spécialisées sur le téléphone. Ce dernier profil associé à l'âge, constitue cependant un sérieux avantage pour intégrer facilement les principes de gestion et surtout l'usage d'outils technologiques complexes.

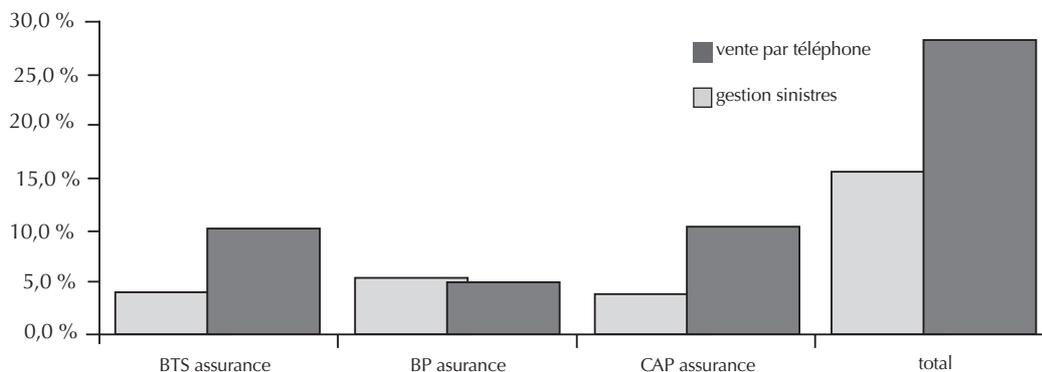
Domaines de formations



Les domaines de formation prouvent la prédominance du domaine commercial (et économique) sur le juridique.

La vraie surprise vient des formations assurance. Avec 30% des salariés ayant un diplôme assurance, les télévendeurs ont un taux de diplômes professionnels près de deux fois supérieur aux gestionnaires sinistres. Pour le BTS, c'est plus du double. Ce taux correspond sans doute à la montée en charge des structures d'assurance directe à une période où les diplômés BTS assurance étaient nombreux.

Formations assurance



Les caractéristiques correspondent aussi aux observations faites sur des plates-formes de gestion sinistres composées de personnel issu de mobilités internes. Les salariés qui évoluent vers ce type d'activité sont plutôt des personnes jeunes et bien formées, ayant notamment acquis des diplômes d'assurance en formation continue (notamment pour les CAP et BP).

• Vente du métier et organisation

Pour les entreprises qui doivent reconverter du personnel sur le métier de télégestionnaire, comme pour celles qui font évoluer le métier de gestionnaire de la gestion par courrier à la gestion par téléphone, deux problèmes distincts se posent :

1. la " vente " du métier est difficile à tous les niveaux, pour des raisons à la fois objectives et subjectives :

- pour des raisons assez mystérieuses, le métier est présenté comme un poste de téléacteur de marketing direct, métier avec lequel il n'a pas grand rapport, si ce n'est d'utiliser le téléphone.
- culturellement, la gestion traditionnelle est antinomique de la télégestion. Cette dernière est donc vécue comme une négation du professionnalisme. Ce n'est pas la technique + le relationnel, c'est la suppression de la technique.
- les conditions de travail constituent une perte de liberté (d'organisation de sa vie professionnelle et de son travail) et la prise de décision fait peur (le droit à l'erreur n'est pas admis culturellement).
- politiquement, ce changement est " subi ". Les entreprises évoluent de façon contrainte par la pression des clients ou de la concurrence. Il est rarement " vendu " comme un progrès.

2. l'organisation n'est pas adaptée à la population des gestionnaires sinistres actuels :

- elle est très évolutive aussi bien en terme d'activités, que d'outils ou d'exercice. Les gestionnaires quittent 15 ans d'expérience de la stabilité dans un système basé sur la transmission de cette stabilité par les anciens, pour aller vers un métier d'ajustement permanent à une situation évolutive.
- c'est au salarié de s'adapter à un métier dont les compétences sont très différentes de ce qu'il connaît : maîtrise des nouvelles technologies, capacités relationnelles, prise de décision... De plus la hiérarchie dispose de toutes les possibilités d'appréciation de ses résultats et le salariés se trouve en compétition avec des professionnels.

- une part des salariés réalisant actuellement de la gestion par écrit rencontrera des difficultés ou aura une impossibilité à travailler par téléphone. Les reconversions actuelles se font avec des salariés volontaires et choisis, souvent les plus jeunes.

L'organisation du travail en fonction des caractéristiques de la population visée et la "vente" de ces évolutions (par la communication, mais aussi la formation et surtout les moyens d'accompagnement) sont les points essentiels de cette mobilité aujourd'hui culturellement "contre-nature". Ces points sont d'autant plus importants que la hiérarchie, avant tout technique, se trouve en premier lieu menacée par ces changements.

La validation des compétences, notamment des acquis professionnels des gestionnaires actuellement en poste, constitue une piste de réflexion pour les entreprises qui doivent s'engager dans des actions de mobilité interne ou de reconversion. Ce type de démarche a un double objectif : recenser, mais surtout valoriser, les compétences techniques acquises par expérience et transférables dans le nouveau métier, et faire connaître, mais surtout reconnaître, les compétences complémentaires à acquérir.

• Evolution de carrière

L'expérience des plate-formes de gestion par téléphone, constituée de salariés recrutés pour ce type de postes est aussi riche d'enseignement sur les évolutions de carrière.

Les points qui diffèrent d'une gestion classique sont les suivants :

- 1. l'usure dans le métier.** Elle tient à deux éléments principaux, les conditions de travail (stress du téléphone) et l'intérêt des activités. L'usure constatée sur les plates-formes de télémarketing entre 3 et 5 ans ne s'applique pas de la même manière partout. Plus la part de téléphone est importante, plus la durée moyenne dans le poste est brève. Dans les centres de vente par téléphone, nous avons vu que la mobilité était importante, elle est beaucoup plus faible dans des plates-formes de gestion où certains salariés occupent le même poste depuis la création, soit 7 ans. Mais même si la durée moyenne dans le poste peut être de plus de 5 ans, une évolution à moyen terme doit être prévue.
- 2. évolution dans le poste.** Elle est aussi très limitée aujourd'hui. La progression se fait généralement sur trois paliers : une période d'acquisition et de progression dans le poste qui dure environ un an. Puis le salarié devient télégestionnaire confirmé. Il peut ensuite devenir expert sur un point particulier. Le nombre d'experts est cependant limité à environ un salarié sur dix, parfois un peu plus. C'est une des raisons pour lesquelles la mobilité est importante, les salariés voulant évoluer se tournant vers un autre métier. Aujourd'hui les possibilités sont nombreuses que ce soit dans les domaines techniques (la gestion traditionnelle), la para-informatique (assistant micro, tests, paramètres...) ou le contact clientèle (commercial). Mais bien entendu, la multiplication des postes de gestion par téléphone au détriment des métiers de gestion classique modifiera l'équilibre des évolutions possibles.
- 3. encadrement.** Les postes d'encadrement correspondent à un métier spécifique de manager, très différent de celui de gestionnaire. Il ne se situe donc pas vraiment dans la même filière. Généralement, les sociétés spécialisées embauchent des télégestionnaires ayant un profil spécifique (formation type ESC) qui constituent une pépinière de futurs responsables. Dans une perspective de reconversion, il est très difficile de trouver parmi l'encadrement technique des responsables ayant le profil pour occuper ces postes de pur management, et il sera encore plus difficile de constituer des viviers dans les services de gestion.

Résumé

La télégestion, qui est née dans les années 90 et est encore peu courante, s'est presque essentiellement développée de façon autonome, avec des structures nouvelles et du personnel jeune recruté pour ce travail.

La problématique est aujourd'hui différente puisque ces transformations touchent le personnel de gestion en poste ou correspondent au recentrage des activités dans des centres de gestion faisant essentiellement (ou très majoritairement) appel à des compétences internes.

Des difficultés jusqu'alors inconnues surgissent du fait de différences importantes à la fois dans la perception de l'évolution du métier, vécue culturellement comme une perte de technicité, et dans ses conditions d'exercice largement assimilées à l'image du marketing téléphonique. Non seulement des actions lourdes d'information et de "vente" de ces nouvelles façons d'exercer les métiers de gestion des sinistres sont nécessaires, mais l'organisation elle-même des activités et son déploiement dans le temps doit tenir compte des caractéristiques des populations qui évolueront vers ces nouvelles tâches.

Deux aspects aujourd'hui difficiles à gérer émergent : le rôle actif de l'encadrement dans ces processus de changement, alors que sa culture et ses activités ne l'y ont pas préparé, et l'évolution de carrière des télégestionnaires à moyen terme, à la fois dans leur poste, où les possibilités d'évolutions sont limitées aujourd'hui, et vers un autre métier.

CONCLUSIONS

Le cœur de l'évolution des métiers repose sur les choix organisationnels qui seront faits dans les entreprises.

Les éléments qui orientent ces choix sont les suivants :

- **le niveau d'industrialisation des processus** grâce aux technologies disponibles actuellement et en cours de développement. Il dépend en partie des produits gérés et des volumes traités. Les technologies de l'information et de la communication seront cependant utilisées de façon massive dans la gestion.
- **les modes de communication** dominants avec les assurés ou avec les intermédiaires, partenaires et prestataires. Le contact direct par téléphone avec l'assuré, s'il apparaît en fort développement, ne constitue pas l'unique moyen de traiter un sinistre.
- **la prise en compte de l'expérience et de l'histoire de l'entreprise**, en premier lieu sa structure ainsi que les caractéristiques et compétences de ses salariés.

Quantitativement, il est vraisemblable que l'augmentation de volume constatée ces dernières années soit conjoncturelle. Elle peut s'expliquer par : l'arrivée de nouveaux intervenants, l'intégration en retour de tâches externalisées (fin des délégation de gestion par ex.) et la réduction du temps de travail. Les gains de productivité liés aux nouveaux modes d'organisation ne sont pas encore perceptibles et la sous-traitance possible d'activités est aujourd'hui très faible. Il est donc probable que la progression actuelle cesse, voire que le mouvement s'inverse, et que le volume global de gestionnaires diminue notamment par un renouvellement partiel des départs en retraite, nombreux à moyen terme.

Une diversité de métiers et de façon d'exercer le métier de télégestionnaire (de sinistres) se profile derrière une apparence d'unité.

Les seules constantes qui se dégagent sont liées à la **diversité** :

- 1. diversité des modes** de communication. Le gestionnaire devra continuer à utiliser le courrier et ses adaptations modernes que sont le traitement de texte, le fax ou la messagerie ; il utilise déjà et utilisera de plus en plus le téléphone et les outils associés comme la téléconférence, et se servira bientôt d'Internet ou d'autres outils spécifiques.
- 2. diversité des moyens** mis à disposition pour traiter les sinistres : gré à gré, téléexpertise, réparation en nature, indemnisation. Son métier consistera avant tout à proposer le moyen le plus adapté à la situation et aux désirs du client.
- 3. diversité des interlocuteurs** puisqu'il travaillera de plus en plus en contact avec les clients, mais surtout au sein d'un réseau de partenaires très large.
- 4. diversité des produits et services.** Les niveaux de compétences augmentent, la polyvalence de produits et de branche se développent ; d'autres produits complémentaires s'ajoutent ; à la gestion se mêlent des activités de conseils et une dimension commerciale.
- 5. diversité des activités dans le temps** car l'essentiel est de pouvoir s'ajuster le plus rapidement possible aux évolutions permanentes évoquées ci-dessus.

Plus que l'intégration de l'outil téléphone au sein de plates-formes ou du passage d'une gestion en back office à un contact direct avec le client, les enjeux forts sont liés à la gestion du changement.?

PARTICIPANTS À L'ÉTUDE

L'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance tient à remercier l'ensemble des participants à ce travail pour leur collaboration efficace.

| Prénom | Nom | Fonction | Entreprise / organisme |
|-------------|-----------------|--|------------------------|
| Jean-Claude | BAROUSSE (2) | Resp. Départ. Gestion des Sociétaires | AMF |
| Jacques | BIZIAUX (1) | Responsable sinistres Gan Incendie | GAN |
| Serge | BOUKOBZA (3) | Directeur Plates-formes-Tour ATHENA | AGF |
| Valérie | CANTAGREL (1) | Responsable règlement auto corporel | AXA CONSEIL IARD |
| Arlette | COUSSOT (1) | Assistante | Observatoire |
| Bernadette | CRUSILLEAU (1) | Responsable Indemnisation - Gds Comptes | AGF |
| Emmanuel | DELANNOY (2) | Direction Plates-formes d'indemnisation | AGF |
| Nicolas | DEPRET (1) | Chargé d'études | Observatoire |
| Gilbert | DUCLOY (1) | Responsable Départ. Etudes Techniques | AGF Santé |
| Jean-Paul | GALINET (2) | Responsable Technique National | SARETEC |
| Gilles | GANGNEUX (1) | Chargé d'études département santé | MMA |
| Michel | GOBET (1) | Direction Sinistres | AZUR |
| Gérard | LOBJEOIS (1) | Secrétaire Général | Observatoire |
| Eric | MESSAOUDI (1) | Chargé de Mission | Observatoire |
| Denis | PASTOR (1) | Responsable règlement sinistres | M.A.E |
| Corine | SABUT (1) | Responsable sinistres construction & sociaux | SMABTP |
| Christiane | SAINT LEGER (1) | Consultante | APESA |
| Floréal | SANCHEZ (1) | Responsable Département Sinistres | SMACL |
| Sylvain | SEGUIN (1) | Chargé de mission Département Accidents | MAIF |
| Jean-Marc | VERNERET (3) | Direction Emploi Formation | AXA |

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

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

Les MÉTIERS de la COMPTABILITÉ et du CONTRÔLE de GESTION

(parution mars 2001)

ROMA 2000

Rapport de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance

(parution décembre 2000 - données au 31.12.1999)

“MÉTIERs et FORMATIONS des SALARIÉS HANDICAPÉS dans l'ASSURANCE”

(parution juillet 2000)

ETUDE PROSPECTIVE et BAROMÈTRE de L'ÉVOLUTION des MÉTIERS et des COMPÉTENCES de L'ASSURANCE à L'HORIZON 2005

(parution mai 2000)

Le MÉTIER de SOUSCRIPTEUR GRANDS RISQUES INTERNATIONAUX d'ENTREPRISES

(parution février 2000)

Les MÉTIERS de l'ACTUARIAT et des ÉTUDES STATISTIQUES

(parution février 2000)

ROMA 1999

Rapport de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance

(parution décembre 1999 - données au 31.12.1998)

Les MÉTIERS du SECRÉTARIAT-ASSISTANAT

(parution avril 1999)

Les MÉTIERS de la FORMATION

(parution février 1999)

ROMA 1998

Rapport de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance

(parution décembre 1998 - données au 31.12.1997)

Étude et documents : Évolution des Familles de métiers :

“DU VIEILLISSEMENT AU RENOUVELLEMENT”

(parution novembre 1998)

Les MÉTIERS de la SANTÉ

(parution février 1998)

L'INSPECTEUR-RÉGLEUR

(parution février 1998)

Le TÉLÉ-ACTEUR dans l'Assurance

(parution février 1998)

ROMA 1997

Rapport de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance

(parution février 1998 - données au 31.12.1996)

A PARAÎTRE

ROMA 2001

(parution prévue décembre 2001 - données au 31.12.2000)

Observatoire

DE L'ÉVOLUTION
DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE

Gérard LOBJEOIS
Secrétaire Général
01 53 32 25 07

Eric MESSAOUDI
Chargé de Mission
01 53 32 24 16

Arlette COUSSOT
Assistante
01 53 32 24 12

Nicolas DEPRET
Chargé d'Études
01 53 32 25 08