

Observatoire

DE L'ÉVOLUTION

DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE



Étude de Métier

**Le métier de souscripteur grands
risques internationaux d'entreprises**

mai 2000

*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.

Le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises

Le métier de la souscription des grands risques internationaux occupe une place à part dans les sociétés d'assurance :

- les souscripteurs internationaux sont très peu nombreux, puisqu'ils représentent moins de 0,15% de l'ensemble des salariés, et seulement 7% de la famille "souscription" !
- ils incarnent cependant une composante emblématique de la profession du fait qu'ils traitent des contrats sur mesure dont le montant des engagements est susceptible d'influencer les résultats du groupe, que leurs clients constituent un vecteur d'image fort pour l'entreprise, et que les éventuels sinistres font la une de l'actualité.

Pourtant, le métier de souscripteur international est relativement récent dans la profession puisqu'il est apparu dans le courant des années 80 avec les premiers programmes internationaux des grandes entreprises publiques françaises. Le développement de ce métier a été très lié au rôle qu'a joué l'Etat dans la structuration et l'internationalisation de l'industrie lourde, notamment le secteur spatial, le transport et l'énergie, en impliquant les entreprises d'assurance et de réassurance, publiques à l'époque, dans ce mouvement. Ce contexte particulier explique entre autre l'orientation très technique des souscripteurs internationaux français vis à vis de leurs homologues étrangers.

En vingt ans, cette situation a considérablement changé :

Le marché des grandes entreprises industrielles se bipolarise avec d'un côté des groupes gigantesques, qui disposent de moyens (et de risques) à leur mesure, et de l'autre, des sociétés plus modestes, mais qui exercent des activités pouvant générer des risques très importants dans le monde entier.

Les risques se transforment aussi en devenant de plus en plus immatériels. La façon même d'aborder l'assurance dans les entreprises évolue avec la généralisation, dans les années 90, d'un nouveau métier, celui de risk manager. Les grandes entreprises industrielles et les cabinets de courtage ont ainsi largement fait appel aux compétences des souscripteurs, les sociétés d'assurance constituant un vivier pour ces nouveaux métiers.

Aujourd'hui, les souscripteurs internationaux français n'assurent plus seulement les entreprises françaises implantées à l'étranger : ils sont en concurrence avec les assureurs, réassureurs et courtiers du monde entier pour développer des marchés auprès de multinationales de toutes origines. Les conditions de cette activité "hyper" concurrentielle, ainsi que les phénomènes de concentration observés dans l'assurance, réduisent le nombre d'intervenants ayant les capacités d'agir sur ces marchés.

Le métier de souscripteur international semble être à un tournant. Après l'essor des années 80, les recrutements ont ralenti, à tel point que se pose aujourd'hui le problème du renouvellement. Au remplacement des souscripteurs en poste actuellement, peut s'ajouter une extension du marché. En effet, l'assurance des autres risques d'entreprises, notamment ceux des PME / PMI qui se développent fortement, fera peut-être appel à des métiers proches de ceux des grands risques internationaux.

Sachant qu'il faut environ cinq ans pour former un souscripteur international, il convient de se préparer dès maintenant aux besoins de compétences des années 2010. Pour faire face à cette nécessité d'anticipation, la présente étude tente d'indiquer quelques pistes d'évolutions, en les resituant dans un contexte de forte globalisation des marchés et des pratiques d'origine anglo-saxonnes.

Sommaire

Méthodologie	4
1. Les souscripteurs	5
1.1. Définition / Champ de l'étude	5
1.2. Un métier spécifique	5
1.3. Une population très réduite	6
1.4. Un profil d'ingénieur	7
1.5. Une évolution de carrière par mobilité externe	8
1.6. Une gestion très spécifique	8
2. De fortes évolutions du contexte	10
2.1. Evolution de la notion de risque	10
2.2. L'internationalisation des entreprises	11
2.3. L'accélération des concentrations	13
2.4. Vers une approche par marché	14
3. Une redistribution des rôles	15
3.1. Des métiers connexes	15
3.2. Risk manager en entreprise	16
3.3. Chargé de clientèle dans le courtage	17
3.4. Souscripteur dans l'assurance et la réassurance	17
3.5. Concurrence et complémentarité	18
4. Des besoins nouveaux de compétences	20
4.1. Langues étrangères	20
4.2. Nouvelles technologies	20
4.3. Pluri-compétences	21
4.4. Travail en équipe	22
4.5. Ouverture culturelle	23
4.6. Service et complémentarité	24
4.7. Vers un recentrage assurance/ finance	24
Conclusions	26
Annexes	27
A. Quelques éléments de profils	27
B. Association des souscripteurs de Paris	30
C. Liste des participants	32

Méthodologie

● *Groupe de travail*

Un groupe de travail, composé d'une douzaine de professionnels de la souscription de risques d'entreprises représente le "noyau dur" pour la réalisation de cette étude. Ses activités ont consisté à apporter l'information, à réfléchir sur les facteurs les plus significatifs de l'évolution de ce métier, à discuter et à valider les informations contenues dans le rapport.

Les premières réunions de ce groupe ont mis en évidence la difficulté de cerner les risques d'entreprises et d'appréhender les limites des "grands risques", des "risques industriels", des "grands comptes", etc...

Cependant vis à vis d'une approche par métier, une césure apparaît rapidement entre :

- les très grands risques internationaux, pour lesquels l'activité consiste essentiellement à souscrire de très grands programmes sur mesure, pour des entreprises implantées mondialement. Ces postes sont le plus souvent tenus par des techniciens, au profil d'ingénieur industriel, recrutés spécifiquement.
- les souscripteurs d'entreprises plus petites, proposant, et souvent effectuant la gestion des contrats relativement standards, malgré une marge possible d'adaptation ; ces contrats incluent éventuellement des garanties à l'étranger, mais souvent limitées à l'Europe.

Le choix a été fait de ne traiter que le métier très spécifique des "souscripteurs grands risques internationaux" parce qu'il correspondait à la demande initiale des professionnels de l'assurance. Les autres métiers de la souscription, au demeurant plus divers, seront traités dans une étude ultérieure.

Ce groupe de travail s'est réuni huit fois de septembre 99 à janvier 2000.

● *Entretiens / rencontres*

Le groupe de travail a auditionné des experts des grands risques internationaux et l'Observatoire de l'évolution des métiers a complété ces apports par des entretiens avec :

- des membres de l'association des Souscripteurs Internationaux de Paris (SIP), association qui rassemble la plupart des personnes exerçant ce métier, avec en premier lieu son Président qui a participé aux travaux du groupe.
- des courtiers : notamment un chargé de clientèle exerçant dans un grand cabinet de courtage, après avoir été souscripteur dans une société d'assurance et un DRH ayant une expérience diversifiée.
- des entreprises par l'intermédiaire de l'AMRAE, association des risk managers d'entreprise ; ont été prioritairement choisies, des personnes occupant ce métier après avoir été souscripteurs dans une société d'assurance et dans un cabinet de courtage.
- le Président de la commission plénière des assurances de biens et de responsabilités de la FFSA (ex APSAD).
- des experts de ce secteur et de ces métiers, notamment à la Fédération Française des Sociétés d'Assurance, et dans des sociétés d'assurance et de réassurance employant des souscripteurs.

Par ailleurs, les organisations syndicales ont été régulièrement informées et ont pris part aux travaux lors de deux comités paritaires d'orientation qui se sont tenus en 1999.

● *Autres informations*

Le nombre de documents disponibles sur les souscripteurs de risques internationaux est inversement proportionnel à ceux disponibles sur les grands risques, le marché des grandes entreprises, les produits d'assurance... Le faible nombre de souscripteurs internationaux constitue sans doute la raison principale de cette absence, bien que la documentation soit abondante sur les risk managers, à peine plus nombreux.

Ce rapport est donc essentiellement le fruit des éléments recueillis et constitue un matériel original.

1 . Les souscripteurs

1.1. Définition / Champ de l'étude

Le terme "souscripteur" est déjà porteur d'ambiguïté. Il fait référence aux personnes qui s'engagent sur le contrat, qu'il s'agisse du client (le terme souscripteur est couramment utilisé ainsi dans les mutuelles) ou du fournisseur (celui qui accepte le risque). Bien entendu, seul le salarié d'une société d'assurance, dont le métier consiste à concevoir et proposer le contrat, fait l'objet de cette étude.

On constate de plus, dans les entreprises d'assurance, un élargissement progressif du champ de la souscription du commercial à la gestion, notamment à celui qui établit le contrat, et du risque sur mesure au risque standard. Le terme "souscripteur" se substitue progressivement à celui de "rédacteur".

Le champ de cette étude porte sur la souscription des risques d'entreprises, mais tous les risques d'entreprises ne relèvent pas du même type : les termes "risques spécifiques", "risques industriels", "risques internationaux", "grands comptes"... renvoient à des réalités et à des métiers très différents allant du "chargé de clientèle" ou du "rédacteur risque spécifique" au "souscripteur risque spatial" en passant par les "inspecteurs commerciaux" et les "souscripteurs PME/PMI".

Chaque entreprise d'assurance organise ce segment de clientèle différemment selon des critères qui peuvent être :

- la taille ou le chiffre d'affaires, même s'ils ne sont guère significatifs. Assurer une flotte de véhicules pour une grande entreprise relève d'un contrat standard.
- l'internationalisation. Certes une PME peut avoir des activités dans le monde entier. Mais une entreprise commerciale disposant d'une petite succursale en Allemagne ne pose pas les mêmes problèmes d'assurance qu'une grande entreprise du BTP.
- le type de risque couvert. Il a lui aussi une importance différente selon que l'on considère des risques classiques connus (souvent dommages ou RC) ou d'autres natures de risques comme les risques d'image ou de pollution.

1.2. Un métier spécifique

De plus en plus, les grands groupes d'assurance se dotent de structures spécifiques ciblées sur une population très restreinte, par exemple les 500 plus grandes entreprises mondiales. En effet, dans ce vaste champ aux contours flous, émerge le (très) grand risque international qui s'exerce historiquement :

- à partir de compétences techniques très élevées du domaine assurable, des entreprises et des pratiques de ce secteur professionnel. Un souscripteur en risques pharmaceutiques est avant tout un ingénieur de haut niveau, parlant le même langage que les experts de l'entreprise et capable d'apprécier tous les risques encourus.
- en faisant appel à des connaissances internationales de l'assurance. Le souscripteur risques internationaux de BTP doit pouvoir proposer des solutions adaptées à la réglementation et aux problèmes spécifiques pour de grands chantiers de travaux publics en Afrique, en Amérique du sud ou en Russie.
- et en développant des relations commerciales étroites vis à vis d'un nombre restreint de partenaires spécialisés, clients et courtiers.

La gestion de ce type de risques nécessite en effet de pouvoir :

- conclure et gérer un contrat par pays correspondant aux obligations d'assurance et à la réglementation de chaque pays concerné. Cela demande de disposer d'un réseau mondial, soit par le biais d'implantations, soit par des accords avec des assureurs locaux.
- bâtir et négocier des "programmes internationaux" : sorte de contrats cadres permettant a minima de définir les niveaux de garanties nécessaires partout, ou au contraire, d'avoir un programme intégré ("umbrella") avec une gestion centralisée. Ces contrats constituent essentiellement du "sur mesure".
- proposer à la fois des réponses d'assurances classiques et des produits combinés (mêlant produits d'assurance et produits financiers) adaptés aux besoins des clients pour des risques non assurables, ou trop coûteux si l'on recourt aux contrats classiques d'assurance.
- pouvoir mettre en œuvre des solutions souples de coassurance, notamment avec les captives d'assurance ou de réassurance des clients.

Ces structures et ces spécialistes constituent aussi en quelque sorte un bureau d'études. Elles peuvent élaborer des prototypes de solutions, ou de moyens diffusés ensuite de façon plus large dans des produits standards destinés à des entreprises moins importantes, et aux PME/PMI, notamment en matière de gestion internationale qui tend à se développer.

1.3. Une population très réduite

Les souscripteurs internationaux sont rassemblés dans une association : l'association des Souscripteurs Internationaux de Paris.

La promotion de la place de Paris : l'association des souscripteurs internationaux de Paris¹ .

Dans un contexte de globalisation des économies, Paris entend s'affirmer comme une grande place internationale d'assurance et de réassurance, lieu où se concentrent, de façon efficace, l'offre et la demande, qui attire les courtiers et les souscripteurs du monde entier et garantit, de façon pérenne, la présence de capacités d'assurances. Cette ambition concerne tout particulièrement la couverture des risques majeurs, d'où la création, en 1997, de l'association des souscripteurs internationaux de Paris (SIP), qui regroupe et représente 70 membres, 17 groupes d'assurances et 18 secteurs d'activité.

Les objectifs de la SIP sont de créer les conditions du développement d'une réelle identité de place et d'accroître la notoriété de la place de Paris, notamment auprès des grands réseaux de courtage, des clients internationaux et des assureurs étrangers, afin d'attirer un volume croissant d'affaires internationales.

L'adhésion à cette association nécessite trois conditions :

- avoir moins de 45 ans pour privilégier les postes de souscription pure par rapport aux postes d'encadrement,
- avoir plus de 3 ans d'ancienneté dans la fonction, période nécessaire à l'acquisition des connaissances de base du métier,
- maîtriser au moins deux langues.

On peut estimer que le nombre de souscripteurs risques internationaux est inférieur à 200 personnes pour notre champ d'étude (adhérents FFSA / GEMA), moins de 300 si l'on inclut les grands réassureurs étrangers implantés à Paris. Les souscripteurs internationaux sont présents seulement dans 18 entreprises proposant ce type de risques, essentiellement adhérentes de la FFSA.

De plus, leur champ d'intervention n'est pas homogène. Les souscripteurs sont spécialisés :

- par type de risque : automobile, dommages, responsabilité civile, technique (ex: industriel, navigation, aérien), risque crédit, vie....
- par grande région géographique du monde : Europe, Amérique du Nord, Amérique latine, Asie, Afrique, Océanie, Proche Orient.
- par activité industrielle (BTP, chimie....).

Si l'on ajoute à ces différentes spécialités la grande distinction assurance/ réassurance, on s'aperçoit que le nombre de souscripteurs pour une spécialité donnée (ex : souscripteur pétrochimie) est très faible.

Ces caractéristiques - la forte expertise et le nombre très réduit - personnalisent l'acte de souscription. L'entreprise industrielle qui s'assure, comme le courtier qui place tel type de contrat, entretiennent des relations avec un individu plus qu'avec une société d'assurance. Le souscripteur est l'expert d'un domaine très spécifique et peut se sentir de fait quasi-proprétaire de sa clientèle.

1.4. Un profil d'ingénieur

Historiquement, la souscription des grands risques internationaux s'est surtout développée au milieu des années 80. Les grandes sociétés d'assurance ont alors embauché de jeunes ingénieurs, issus des mêmes écoles que ceux qu'employaient leurs clients, qu'elles ont formés à l'assurance.

A cette population, spécialisée sur des risques très particuliers (les risques spatiaux, la pharmacie ou le BTP) s'ajoutent en moindre nombre, les spécialistes d'autres risques comme la responsabilité civile, composée plutôt de juristes ayant accédé à ces postes par mobilité interne, ou de façon plus récente, les risques à caractère financier (vie, crédit...), correspondant plutôt à des formations actuarielles.

La formation à l'assurance de ces ingénieurs est réalisée principalement "sur le tas". Le schéma traditionnel consistait à embaucher un jeune ingénieur, soit à la sortie de l'école, soit avec quelques années d'expérience technique industrielle, et à le former au contact des souscripteurs seniors. Les qualités relationnelles et personnelles sont importantes. L'adaptation au poste est appréciée au fil du temps en fonction des responsabilités confiées, ce qui explique l'ancienneté minimale de 3 ans imposée par l'association, pour être considéré comme un souscripteur (à part entière).

Des formations diplômantes complémentaires, dans les domaines technique (CNPP²) ou plus général (IMR³ ou MBA) peuvent être réalisées. On considère qu'un souscripteur est confirmé au bout de 4 à 5 ans.

Du fait de la croissance limitée de ces marchés et des concentrations aussi bien dans le secteur industriel que dans les sociétés d'assurance, les recrutements ont très fortement diminué dans les années 90. Aujourd'hui, la grande majorité des souscripteurs a entre 30 et 50 ans.

1.5. Une évolution de carrière par mobilité externe

Les éléments ci-dessus mettent en évidence les spécificités de ces métiers, à savoir :

- une très forte expertise technique et l'acquisition de compétences complémentaires qui font de ces métiers des métiers d'expérience. Non seulement il faut plusieurs années pour former un souscripteur international, mais il faut aussi pour cela disposer de compétences internes pour les lui transmettre.
- des activités tournées vers l'extérieur et fortement teintées de la personnalité de celui qui exerce ce métier. De plus, les nombreux déplacements, la spécificité des structures dans les entreprises d'assurance, et les particularités du métier, limitent les possibilités de mobilité interne.
- des activités en très faible nombre dans les entreprises. Ces petits groupes de travail ont par conséquent des perspectives de carrières réduites (junior, senior, responsable) au sein de leur famille de métiers.

La mobilité externe constitue donc la règle à cause, d'une part, du manque de perspectives de carrières au sein de l'entreprise, et d'autre part d'une demande de concurrents qui souhaitent s'implanter sur le marché, de cabinets de courtage spécialisés et de clients à la recherche d'un risk manager.

Les premières générations de "souscripteurs internationaux" exercent pour la plupart encore ce métier ou un métier proche d'encadrement de ce domaine, dans le courtage ou comme risk manager. Les conditions très spécifiques d'exercice de ce métier (poste relationnel et très technique, très indépendant et essentiellement tourné vers l'extérieur, impliquant de nombreux déplacements à l'étranger) font que la plupart de ces professionnels sont peu attirés par des postes d'encadrement (surtout plus administratifs ou sédentaires), hormis l'animation d'une petite équipe de souscripteurs.

De plus il faut prendre en considération l'image très positive du métier de souscripteur international, qui représente le summum de la technicité assurance, ainsi que les rémunérations attractives qui limitent de fait les possibilités d'évolution vers un autre métier... L'évolution naturelle consiste donc à exercer à peu près les mêmes activités chez un courtier ou dans une grande entreprise industrielle.

1.6. Une gestion très spécifique

Une formation de plusieurs années, acquise quasi essentiellement par expérience et faisant appel à des qualités personnelles (commerciales, communication) qui ne sont pas directement liées à la formation de base recherchée, complique les recrutements et oblige à une anticipation importante.

Cette anticipation est d'autant plus difficile à réaliser que :

- les besoins d'une entreprise, dans un domaine donné sont homéopathiques et peuvent beaucoup fluctuer d'une période à l'autre. Seuls quelques grands groupes disposaient de "viviers" ayant alimenté pratiquement l'ensemble du secteur. Cette pratique est à ce jour éteinte.
- les résultats sont incertains. L'adaptation au poste n'est sûre qu'après une longue période.
- la mobilité externe est forte. La concentration des professionnels et les contacts fréquents font que les souscripteurs sont très facilement repérables, via les relations personnelles et les chasseurs de têtes.

Exemple d'offre d'un cabinet de recrutement

Gestionnaire souscripteur Grands Comptes et Comptes Internationaux

Lieu de travail : Paris

Date de disponibilité : rapide

Type de contrat : CDI

Importante compagnie d'assurances recherche pour renforcer son service souscription-comptes internationaux :

Un gestionnaire souscripteur Grands Comptes et comptes internationaux

- vous êtes rattaché au responsable souscription dommages.
- Vous prenez en charge la gestion des contrats "export" :
 - Emission des polices et des primes
 - Suivi et contrôle des programmes.
- Vous êtes en relation avec les différentes implantations mondiales et coordonnez la mise en place des programmes souscrits en France.
- **Vous avez une expérience d'au moins 5 ans de la gestion des programmes internationaux et une très bonne connaissance en anglais.**

On remarquera que cette annonce présente un poste comprenant de la gestion (surtout) et de la souscription, témoignant à la fois de la bonne image du mot souscripteur et de l'absence de poste de souscripteurs (purs) dans les offres publiées. Le marché des souscripteurs grands risques internationaux fait uniquement appel à l'approche directe.

En matière de carrière, les intérêts de l'entreprise et du souscripteur sont contradictoires :

- du fait de la forte personnalisation des relations clientèles et du faible nombre de personnes ayant ces compétences en interne, l'entreprise a intérêt à conserver le souscripteur dans son poste le plus longtemps possible. Mais cette pratique crée des difficultés en cas de mobilité et rend les évolutions internes plus difficiles.
- du fait des perspectives essentiellement externes et très individualisées, le souscripteur a intérêt à "se faire connaître" en soignant son image personnelle (l'individu plutôt que l'entreprise) et en donnant satisfaction au client.

Ces caractéristiques renforcent l'image d'une micro-population très éclatée et peu homogène.

2. De fortes évolutions du contexte

2.1. Evolution de la notion de risque

De la notion de risque découlent les compétences nécessaires et les caractéristiques du métier. A l'origine des grands risques internationaux se trouvent les dommages industriels. Pour assurer une usine sidérurgique, il faut connaître les process et les risques encourus par ce type d'installations. Il faut ensuite être capable d'apprécier et de contrôler les mesures de prévention. C'est de plus un atout que le souscripteur ait la même formation d'ingénieur et soit issu de la même école que ses interlocuteurs en entreprise : ils ont la même culture, et ont a priori des points communs. Ces différents aspects expliquent l'existence d'une filière d'ingénieurs dans la souscription des grands risques.

Mais l'assurance dommages ne revêt plus l'importance essentielle qu'elle avait :

- la taille des entreprises et les implantations multiples relativisent d'une certaine manière les conséquences d'un sinistre, qu'il s'agisse du coût de remplacement d'installations qui est souvent l'occasion de réorganiser ou de moderniser, ou de la perte de production qu'il est possible de compenser sur un autre site de production.
- à l'inverse, les problèmes de responsabilité civile ne cessent de prendre de l'importance. Un accident comme celui de Tchernobyl (qui n'était d'ailleurs pas assuré) en fournit un exemple. Il illustre aussi l'émergence de nouveaux risques comme les risques écologiques. Ces catastrophes largement médiatisées montrent l'importance de telles conséquences mais aussi des risques d'image. Le naufrage de l'Erika, et les coûts qui en résultent pour Total sont très au-delà de ceux d'un bateau et de sa cargaison. On imagine aussi les conséquences qu'aurait pu avoir ce naufrage sur la fusion Elf/Total s'il s'était produit quelques mois plus tôt.

Le développement de l'informatique fournit un autre exemple de l'évolution des risques. Un problème technique lié au fonctionnement d'un système de gestion ou de communication, aurait sans doute plus de conséquences pour un constructeur automobile que l'incendie d'un bâtiment ou la destruction d'une machine. Le bug de l'an 2000, fortement médiatisé, témoigne de l'importance accordée actuellement à ces problèmes. La perte ou le piratage du fichier client d'une entreprise ont des conséquences vitales. La médiatisation du système d'espionnage "grandes oreilles" met aussi en évidence la valeur de l'information. Or, ces risques où ces problèmes, ne concernent pas seulement les entreprises du secteur des nouvelles technologies, mais aussi les sociétés les plus traditionnelles.

L'actualité récente montre que les problèmes dont les conséquences sont les plus importantes et coûteuses pour une entreprise, ne concernent ni un pétrolier et sa cargaison dans le cas de l'Erika, ni l'incendie d'une usine pour un fabricant de rillettes, ni l'interruption de la fabrication sur un site Coca Cola. La responsabilité civile, souvent déjà plus lourde que les dommages, laisse place à de nouveaux risques liés à l'image et l'opinion publique. L'information sur les organismes génétiquement modifiés, sur la sécurité de la carte à puce ou des paiements en ligne, constituent des exemples quotidiens de l'évolution des risques pour les entreprises, ayant des conséquences lourdes sur le chiffre d'affaires et la valeur des actions.

Les assurances de personnes (Vie, prévoyance) voient aussi leur importance croître fortement, aussi bien en terme de besoins que de chiffre d'affaires. Les problèmes liés au personnel expatrié, créent de nouveaux besoins pour les entreprises notamment dans des pays émergents, que ce soit en matière de protection sociale ou face à des risques très spécifiques comme les risques d'enlèvement ou de troubles. De façon plus traditionnelle, les coûts et les engagements liés aux systèmes sociaux représentent des postes budgétaires importants.

Les grandes entreprises multinationales ont des capacités importantes d'auto-assurance des risques dommages traditionnels. Les risques les plus sensibles pour elles, ceux où leurs exigences sont fortes, sont de plus en plus les risques naturels, les risques écologiques, les risques politiques, les risques d'opinion publique... pour lesquels l'offre est plus rare et qui ne constituent d'ailleurs pas tous des risques assurables.

Risques matériels	⇒	Risques immatériels
Dommages	⇒	Finances
Risques assurables	⇒	Risques non assurables

Globalement, les très grandes entreprises ont les moyens de faire face aux conséquences d'un sinistre, même très important. Les éléments contre lesquels elles ont besoin de se prémunir sont les risques ayant des conséquences sensibles sur les résultats et sur la gestion financière, notamment le cours des actions. Elles ont avant tout besoin de pouvoir gérer de telles pertes financières en les étalant dans le temps.

La réponse à ces besoins est bien entendu présente dans des contrats d'assurance, mais trouve aussi d'autres solutions avec des outils à vocation plus financière, comme le transfert alternatif de risques, la création de captives d'assurance ou de réassurance, etc.

Les sociétés d'assurance s'adaptent à ce nouveau contexte par la création de nouveaux produits répondant à ce type de risques. Cela se traduit concrètement par :

- la volonté d'avoir une approche globale de l'entreprise plutôt qu'une segmentation par type de risque et par zone géographique, qui d'une part, correspond mal aux besoins du client, et d'autre part, ne permet pas d'équilibrer des risques coûteux avec d'autres plus rémunérateurs ou des risques incertains avec d'autres dont la fréquence est mieux maîtrisée.
- la nécessité d'avoir une approche plus globale et financière prenant en compte les souhaits et les besoins des clients, compte tenu des possibilités financières et fiscales disponibles aujourd'hui.

On perçoit que les besoins de compétences nécessaires à ces évolutions sont très larges et que, par exemple dans le domaine des hydrocarbures, les politiques et situations des pays producteurs, l'évolution de l'opinion publique des consommateurs, les politiques liées à la sauvegarde de l'environnement, les évolutions économiques et financières des grandes sociétés pétrolières, ont au moins autant d'importance que les process utilisés ou les risques techniques.

2.2. L'internationalisation des entreprises

L'internationalisation de plus en plus forte a des conséquences multiples en matière d'assurance.

Les marchés traditionnels se déplacent. Les récentes acquisitions de Renault au Japon et en Extrême-Orient créent des besoins d'assurance dans des pays où les constructeurs automobiles français étaient traditionnellement peu présents. Les développements se font souvent dans des marchés émergents pour lesquels les assureurs doivent assimiler d'autres types de risques liés non seulement aux technologies employées, à la culture et à la réglementation du pays, mais aussi à ses particularités climatiques ou politiques.

Le personnel des entreprises est mobile, les contacts nombreux et variés. L'organisation des multinationales génère des risques qui dépassent le cadre d'un pays. Il convient par exemple de répondre aux besoins d'assurance des ingénieurs expatriés en ex-URSS avec les particularités de carrière ou de sécurité que cela implique, ou de gérer les conséquences éventuelles de composants informatiques réalisés dans une usine en Extrême-Orient, sur d'éventuels retards ou malfaçons dans une usine en Irlande, qui entraîneraient des problèmes d'engagement et de perte d'image sur le marché Nord américain.

De plus, les entreprises elles-mêmes se transforment très rapidement, qu'il s'agisse de leurs implantations ou de leurs activités. L'adaptation des modes d'organisation fait partie de la stratégie des entreprises. Pour les contrats d'assurance, au-delà d'un programme global, il convient d'avoir des contrats adaptés à la situation particulière de chaque société et correspondant aux diverses réglementations locales. Dans ce schéma, l'entreprise a des exigences plus ou moins fortes concernant la marge de liberté laissée à chaque contrat, voire la société d'assurance ou de réassurance gérant ce contrat. Il en va de même pour la gestion des sinistres. Le suivi de la gestion et l'indemnisation peuvent être réalisés dans le pays où le sinistre s'est produit, ou au niveau de la société mère. Cela peut même évoluer selon l'importance et les périodes.

La culture de la société mère influe sur les besoins d'assurance. Renault n'a sans doute pas la même approche des risques et la façon de s'en prémunir que Toyota. L'assureur qui propose un contrat pour l'usine Toyota en France ou pour ses implantations en Europe n'agira pas comme pour les implantations Peugeot. Les stratégies deviennent des stratégies mondiales. Même un assureur français qui assure un armateur français ne peut ignorer les pratiques existant dans le monde entier.

Ces phénomènes d'internationalisation agissent de la même manière sur les sociétés d'assurance :

- la demande de la clientèle implique d'avoir une couverture internationale avec des implantations ou des partenaires dans tous les pays du globe. Les phénomènes de concentrations évoqués ci-après font que les entreprises implantées dans tous les pays du monde s'adressent à des courtiers ayant une implantation mondiale et des assureurs de dimension internationale. Le club se restreint.
- en Europe, la généralisation de l'Euro comme référence monétaire unique, pourrait structurer le marché et favoriser la Libre Prestation de Service (LPS), aujourd'hui peu utilisée, plutôt que la Liberté d'Etablissement (L.P.E.).
- de la même manière que pour leurs clients, la gestion des sociétés d'assurance s'internationalise ; on traite telle affaire à Londres parce que le marché s'y prête, on souscrit le contrat dans tel pays parce que la fiscalité y est avantageuse, etc...
- comme pour la restauration, la culture s'internationalise et les équipes se mélangent. Les entreprises deviennent pluri-culturelles, les réorganisations se font selon les marchés et les besoins. La culture et l'implantation du siège social induisent une culture de base et des modes de gestion adaptés à cette culture, mais le monde est découpé en grandes "régions".

Dans une telle évolution, le souscripteur français présente des particularités. Par exemple, les parcours et les formations sont très différents dans les pays anglo-saxons. La règle y est plutôt de commencer à travailler jeune, souvent par la gestion des sinistres, et à se former sur le tas. Dans ce panorama, le souscripteur français a une image de forte technicité reconnue par exemple dans le domaine spatial, mais une moindre expérience, notamment de l'assurance et de ses marchés, et une faible réactivité.

2.3. L'accélération des concentrations

Les phénomènes de concentration modifient aussi profondément la demande et l'offre d'assurance. Un risk manager⁴ signalait que le chiffre d'affaires cumulé en 1998 d'Elf /Total représentait plus de 40% du chiffre d'affaires de l'assurance française, et était légèrement supérieur au chiffre d'affaires mondial du plus grand groupe français d'assurance. Le plus grand courtier emploie plus de 50 000 personnes dans le monde, soit environ la moitié de l'effectif mondial du groupe cité précédemment.

Les entreprises clientes se concentrent : il y a donc de moins en moins de clients, mais qui sont de plus en plus gros et de plus en plus facilement identifiés. Cette concentration confère aux entreprises une puissance croissante :

- qui permet de faire pression sur les prix. La diminution du nombre de fabricants automobile crée une pression plus forte sur les sociétés d'assurance, qui souhaitent rester sur ce marché. Si l'on considère que le coût moyen consacré à l'assurance est de l'ordre d'1 à 2% du CA de l'entreprise, le budget assurance d'un grand groupe fait donc l'objet d'attentions particulières.
- qui permet d'augmenter sa capacité d'auto-assurance. Le client devient une mutualité en soi. Par exemple, le nombre de magasins des grandes chaînes de distribution en arrive à poser des problèmes de monopole. Cette importance incite à se doter de spécialistes pour la gestion du budget assurance. On peut disposer d'éléments de fréquence et de coûts internes, avoir une gestion fine, bénéficier d'une capacité de rétention élevée, rentabiliser les moyens financiers et techniques nécessaires pour gérer soi-même au moins une partie de ses besoins d'assurance.

Le client devient ainsi pour partie le concurrent de l'assureur. Cette évolution va de pair avec une augmentation de la matière assurable, mais aussi avec sa transformation.

La concentration concerne aussi les cabinets de courtage. Les plus importants en France sont aujourd'hui des filiales de groupes mondiaux dont l'importance et les capacités de souscription peuvent être supérieures à celles de la plupart des sociétés d'assurance. Ces grands courtiers disposent de plus, par définition, d'une structure en réseau et d'une implantation mondiale.

Les mêmes phénomènes touchent les sociétés d'assurance. On va ainsi vers un marché où il y aura de moins en moins de clients, de moins en moins de courtiers et de moins en moins d'assureurs. Ce phénomène est amplifié par la taille : les plus importants ont tendance à éliminer les petits de ces marchés. L'assurance des grands risques internationaux devient le domaine réservé de quelques grandes multinationales.

Un corollaire de cette concentration des entreprises est une concentration de l'information. Il devient de plus en plus difficile, lorsque le marché est dominé par quelques grandes sociétés, de disposer des informations nécessaires pour apprécier les risques. Les informations sont en effet fortement concentrées dans les entreprises qui gèrent le contrat. Vis à vis des autres entreprises, cela constitue un avantage concurrentiel.

Ces concentrations créent pour la population des souscripteurs :

- des économies d'échelle. Même si le chiffre d'affaires des grands risques progresse, le nombre de contrats et de partenaires commerciaux diminue. La réduction du nombre d'intervenants sur le marché et les perspectives de concentration réduisent les possibilités de mobilité externe en France. Mais à l'inverse, les perspectives de carrière s'envisagent aujourd'hui au niveau mondial.
- des marchés plus vastes. Si le marché des grands risques internationaux se limitait au départ aux grandes entreprises nationales qui exerçaient une activité internationale, il s'agit aujourd'hui d'un marché mondial où s'affrontent des sociétés multinationales.

4 Jacques Allègre "Demain quelle assurance pour les grands risques industriels ?" dans Risques n° 40. Décembre 1999.

Ainsi , les souscripteurs internationaux du plus important groupe d'assurance en France ont leur siège social à Paris alors que les souscripteurs du second appartiennent à un groupe dont le siège social est en Allemagne. Mais pour ces deux entreprises, comme pour les autres, la majorité du chiffre d'affaires est réalisé hors du pays d'origine et le réseau d'implantation est mondial.

2.4. Vers une approche par marché

Ces évolutions remettent en cause le mode d'organisation de la gestion des risques internationaux, tel qu'il avait été conçu dans les années 80 :

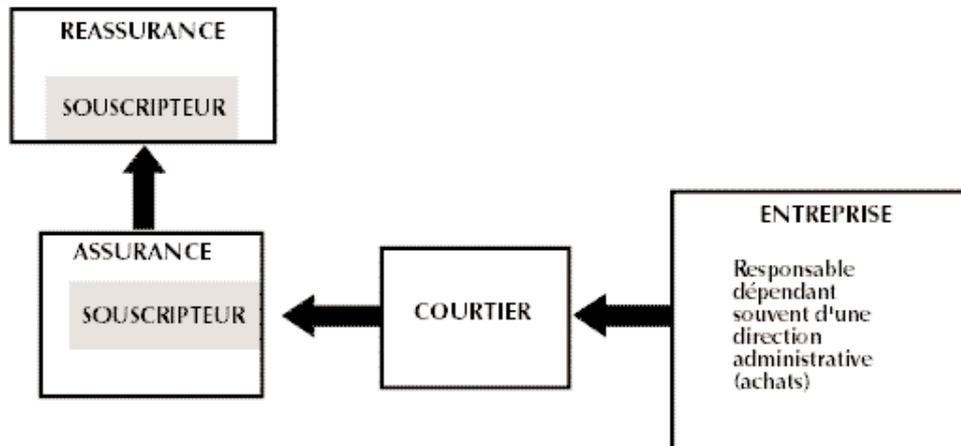
- les notions de segmentation par type de risque et par zone géographique n'ont plus de raison-d'être ; la segmentation devient une segmentation par client et par marché. Il est cependant illusoire de penser disposer de toutes les compétences techniques nécessaires pour traiter de l'ensemble des risques dans le monde entier. On évolue alors vers une conception de généraliste qui s'appuie sur un groupe de compétences mobilisables.
- la globalisation et l'importance des contrats mettent au premier plan d'autres composantes que les simples considérations techniques. On peut ainsi souhaiter acquérir ou garder un client pour des raisons stratégiques, politiques, d'image.... les décisions finales sont donc souvent prises à un niveau élevé dans l'entreprise. Le souscripteur, qui avait tout pouvoir de décision, évolue vers un rôle de consultant avec un pouvoir de proposition.
- la position en aval, d'examen et d'acceptation d'un risque proposé par un courtier, fait place à une attitude offensive de proposition d'affaires, aussi bien auprès des courtiers que directement avec les entreprises, les confrères et les réassureurs.
- le rapport de puissance financière et de capacités techniques se brouille. Une multinationale, comme un courtier, peut disposer de capacités financières supérieures à l'assureur. Les choix sont des choix d'opportunité et de valeur ajoutée. L'assureur doit rendre à ses clients des services qu'il ne peut pas avoir à un coût comparable.

A l'inverse, et bien que le marché semble dominé essentiellement par une concurrence acharnée, tous les intervenants déclarent que ce n'est pas le moindre coût qui est primordial : les assureurs souhaitent choisir leurs clients en fonction de leur image et de leur réputation. Les clients souhaitent des relations à long terme avec des assureurs offrant de véritables services, notamment en matière de stabilité du montant des primes demandées et de gestion des sinistres. Il est cependant permis de se demander s'il s'agit là d'un inversement de tendance ou simplement de bonnes intentions.

3. Une redistribution des rôles

3.1. Des métiers connexes

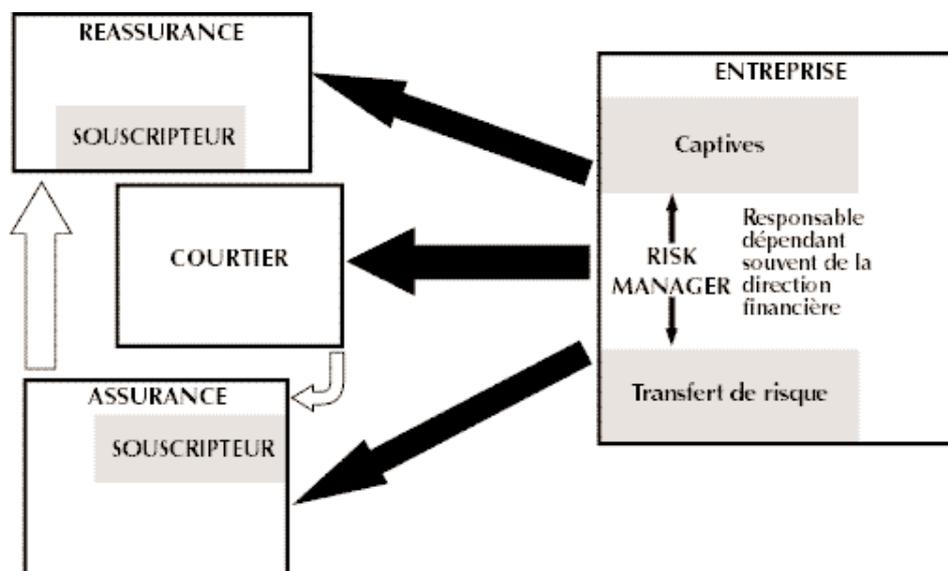
Le schéma classique de l'assurance était le suivant :



Les différents acteurs de l'assurance des grands risques ont une double influence sur les métiers de la souscription :

- par l'évolution des besoins d'assurance des grandes entreprises et l'acquisition de compétences (risk manager) et de moyens internes (captives).
- par l'apparition de nouveaux produits (notamment financiers) qui influent sur les carrières et le marché des souscripteurs.

L'évolution des entreprises, avec le métier de risk manager et la montée des préoccupations financières et fiscales pour l'assurance, est à la base de cette transformation. Sous l'impulsion de nouveaux outils et d'une organisation différente, l'image classique se brouille.



3.2. "Risk manager" en entreprise

La fonction de "Risk manager" est apparue dans les années 70 aux Etats-Unis, mais son développement est plus récent et le métier connaît à la fois une extension et de profondes transformations.

L'AMRAE⁵ est née en 1993 et regroupe les risk managers français. Elle compte plus de 300 membres et a une mission d'organisation, de formation et d'information sur ce métier.

Historiquement, le risk manager était un gestionnaire d'assurance. Il analysait le risque pour l'entreprise, procédait à l'achat de contrats d'assurance et en suivait la gestion. Il s'agissait principalement d'un ingénieur prévention, doublé d'un acheteur d'assurance. Cette conception est encore largement dominante dans les entreprises et tend à se développer dans les entreprises de taille moyenne.

Dans les grands groupes internationaux, cette fonction a tendance à s'élargir pour devenir une fonction transversale dont les missions sont les suivantes⁶ :

- *"Identifier les risques majeurs susceptibles d'affecter l'entreprise dans son patrimoine et ses résultats"*. Ce cadre dépasse largement celui des dommages pour aborder très directement de nouveaux risques comme les risques d'image et les risques financiers, assurables ou non, et en précise la finalité : le patrimoine et les résultats.
- *"fournir aux filiales l'encadrement technique et la formation nécessaire pour réduire les risques"*.
- *"négocier et gérer les couvertures financières et assurances de l'entreprise"*. Il ne s'agit plus simplement d'achat, mais de concevoir et de mettre en place des systèmes liés à la capacité de rétention de l'entreprise, des systèmes de transfert de risque, éventuellement la création de captives d'assurance ou de réassurance. Ainsi, le gestionnaire de risque se trouve de plus en plus souvent rattaché à la direction financière.
- *"superviser et simplifier les programmes d'assurance lorsqu'ils sont gérés par les filiales"*.

Si l'AMRAE reconnaît qu'environ un quart seulement de ses membres exerce l'ensemble des missions qui correspondent à cette définition, il s'agit d'une tendance générale et d'une réalité pour les entreprises les plus importantes.

Quel est le profil type du risk manager ? Il existe deux filières d'accès :

- une filière interne à l'entreprise (responsable technique, responsable de filiales, responsable financier) qui suppose l'acquisition de compétences en gestion de risque et en assurance par le biais de formations continues comme celles du CNPP (Centre National de Prévention et de Protection) ou de l'IGR (Institut de Gestion des Risques).
- une filière externe, la plus classique, étant de recruter un responsable ayant une expérience du courtage ou de la souscription dans une société d'assurance.

L'existence de tels spécialistes dans les entreprises modifie considérablement les relations avec leurs fournisseurs :

1. Leurs compétences des techniques et process limitent l'apport du conseil et de l'expertise du souscripteur dans ces domaines. Paradoxalement, le niveau des échanges est plus élevé mais revêt une importance moindre.
2. L'élargissement du champ de leurs préoccupations et d'intervention nécessite des connaissances plus larges, notamment en finance et en ingénierie d'assurance.

La concurrence n'est plus seulement les autres sociétés d'assurance, mais tous les fournisseurs de réponses du monde entier.

3. Leur connaissance du marché (et souvent du fonctionnement même) de l'assurance fait éclater la chaîne traditionnelle. Même si l'entreprise place ses contrats chez un courtier, elle peut exiger que le contrat soit souscrit auprès de tel assureur ou de tel réassureur, voire réaliser le montage elle-même par des relations directes avec tous les intervenants.

La valeur ajoutée du souscripteur vient moins aujourd'hui de son expertise en matière de risque que de sa capacité à répondre aux (multiples) besoins du client. Or, la satisfaction de ces besoins porte principalement sur trois points difficiles à satisfaire :

- la capacité de gérer les contrats selon les désirs du client, c'est à dire de la centralisation complète avec un suivi de tous les sinistres au Siège, à la décentralisation la plus extrême avec une gestion des sinistres par site, voire alternativement selon les besoins et l'intérêt de l'entreprise.
- la capacité à prendre en charge de nouveaux risques ou à offrir une réponse innovante à un besoin.
- des relations qui s'inscrivent dans la durée, notamment sur un maintien des coûts (engagement pluri-annuel). L'entreprise ne recherche pas prioritairement le "tarif commercial" qui aboutira à la résiliation l'année suivante.

3.3. Chargé de Clientèle dans le courtage

Traditionnellement, le courtier était l'interlocuteur unique et privilégié du client. Sa valeur ajoutée résidait à la fois dans ses compétences commerciales et sa connaissance du marché de l'assurance. Dans ces deux domaines, l'évolution réduit cet espace :

- le risk manager est un professionnel qui a des attentes fortes en matière technique (aussi bien concernant le risque que l'offre assurance) et connaît le marché, même si sur ce point le courtier a un apport certain sur l'évolution du marché.
- la pression des prix fait que l'on recherche des chaînes de plus en plus courtes, l'extrême consistant pour un groupe à disposer de sa propre captive d'assurance ou d'une société d'auto-courtage.

Les souscripteurs des cabinets de courtage sont pour la plupart d'anciens souscripteurs de sociétés d'assurance. Le courtier se trouve aujourd'hui en concurrence avec l'assureur et le réassureur. Pour cela, son évolution se fait dans deux directions, vers :

- un accroissement de la technicité. Le courtier se spécialise par segment de clientèle. Cela concerne aussi bien les techniques et risques que les produits et marchés de l'assurance et/ou la réglementation. Les grands cabinets de courtage internationaux peuvent par exemple conseiller utilement leurs clients sur les possibilités d'optimisation fiscale.
- des capacités de conception et une réactivité importante.

3.4. Souscripteur dans l'assurance et la réassurance

Face à cette évolution, le souscripteur évolue.

Le terme même de souscripteur renvoie à la notion d'acceptation du risque : le souscripteur était celui qui, assis à son bureau, recevait les propositions de contrats des courtiers, les examinait puis les acceptait à un tarif qu'il avait déterminé... ou les refusait. Ce souscripteur "assis" n'existe plus.

Le souscripteur est aujourd'hui "debout", ou "voyageur", pour reprendre la terminologie employée dans la réassurance. Il ne se contente pas de solliciter les courtiers ou de les accompagner pour finaliser une offre à un client, il entretient des contacts directs avec ces derniers.

C'est le risk manager (l'entreprise) qui choisit, et souvent prescrit, l'assureur. Sans remettre en cause l'existence du courtier, le souscripteur privilégie donc les contacts avec le client et la fourniture de services à l'entreprise. L'activité du souscripteur se rapproche de (ou empiète sur) celle du chargé de clientèle par sa dimension commerciale, tandis que le mouvement s'inverse pour le courtier qui se spécialise techniquement.

Il est cependant intéressant de noter qu'il existe, chez le souscripteur en poste, une hiérarchisation des métiers basée sur la dimension technique : le souscripteur réassurance est privilégié par rapport au souscripteur assurance qui considère ce poste comme supérieur à celui d'un cabinet de courtage.

Souscripteur (réassurance- assurance) ⇔ Chargé de clientèle (courtage) ⇔ Risk manager (entreprise)

Cette hiérarchie est à la fois, contraire à la réalité des évolutions de carrière où l'on constate un flux créé et entretenu par le marché (rémunérations offertes), et surtout aux évolutions naturelles de carrière.

3.5. Concurrence et complémentarité

Courtiers, assureurs et réassureurs sont aujourd'hui dans une situation de quasi-concurrence vis à vis de l'entreprise.

Chacun a son rôle et a besoin de l'autre : le réassureur a besoin de l'assureur comme l'assureur a besoin du courtier pour lui apporter l'affaire... dans la mesure où :

- le client n'a pas l'intention de raccourcir la chaîne, c'est à dire si chacun a une valeur ajoutée importante et complémentaire.
- il est possible d'établir un lien fort et des rapports privilégiés, soit directement avec le client final, soit avec le courtier pour l'assureur ou l'assureur pour le courtier.

La concurrence s'exerce sur le service rendu au client, où chacun joue de ses avantages :

- la connaissance du risque, qui passe par des bases de données d'informations. Une connaissance fine du risque permet d'offrir un bon tarif (c'est à dire satisfaisant pour les deux parties), mais surtout de bonnes garanties (adaptées aux besoins) et du conseil, notamment en matière de prévention.
- la capacité à concevoir des programmes souples et adaptés à la fois à la situation et aux besoins du client. Il s'agit alors d'ingénierie d'assurance, voire d'ingénierie financière, concernant la couverture et la gestion des risques, mais aussi éventuellement du conseil et de l'assistance, par exemple pour la gestion des besoins d'assurance ou la création de sociétés captives.

Il est en effet possible de considérer le contrat d'assurance comme un produit banalisé : pour une situation donnée, les contrats de deux entreprises différentes seront semblables et au même prix. La différence de l'assureur se situe essentiellement dans quatre domaines :

- l'évaluation du risque. Mais vis à vis d'un client industriel, cette évaluation fait surtout la différence dans des risques non techniques, comme par exemple la responsabilité civile. Plus l'entreprise est grande et en pointe techniquement, mieux elle est à même de mesurer les risques techniques auxquels elle s'expose.

- l'ingénierie d'assurance. Quelle part de risque faut-il transférer ? Que peut apporter (ou au contraire quels problèmes peut poser) une captive ? Où l'implanter ? Vaut-il mieux centraliser la gestion ? Comment gérer les risques non assurables ? ... Les divers intervenants du marché sont dans ce domaine en concurrence avec des conseils et audits.
- la prévention. L'apport est ici un peu différent de l'assurance et, là aussi, disponible comme une prestation indépendante, fournie par des sociétés spécialisées ou en interne sous forme de centre de profit.
- le règlement des sinistres. Nous dépassons ici le cadre strict de la souscription pour aborder les problèmes d'image et d'organisation de l'entreprise. Le contexte international favorise de ce point de vue les entreprises disposant d'un réseau intégré dans la plupart des pays au détriment d'accord entre assureurs.

Par la mise à disposition de moyens et d'outils (notamment des bases de données, des logiciels d'analyse...), les assureurs visent à fidéliser leur clientèle, qu'il s'agisse des entreprises ou des courtiers. Dans ce schéma, nous voyons que le souscripteur est de plus en plus un commercial et un ingénieur en assurance.

4. Des besoins nouveaux de compétences

4.1. Langues étrangères

La moindre des choses pour un souscripteur international est de parler anglais. Cela n'est toutefois pas aussi évident. Il suffit de penser qu'à l'origine, le souscripteur était un salarié "assis", sédentaire, qui examinait les propositions faites par les courtiers.

Grossièrement, les nouvelles générations de souscripteurs ont une bonne maîtrise de l'anglais, les lacunes concernant plutôt les populations de plus de 50 ans, et de façon plus fréquente, les personnes venues à la souscription par promotion interne (notamment les juristes en RC).

Au sujet des langues, deux constatations doivent être faites :

- l'anglais courant devient un impératif, non seulement pour les souscripteurs, mais pour la plupart des cadres des grands groupes internationaux. La langue de communication interne (réunions, notes...) est l'anglais.
- pour les fonctions commerciales, l'anglais courant constitue le minimum exigé et il est souvent nécessaire de maîtriser une autre langue ; les langues moins courantes utilisées dans les pays en voie de développement (ex : tchèque ou chinois) étant les plus prisées.

Si la maîtrise de l'anglais ne pose généralement pas de problèmes pour les plus jeunes, une méconnaissance de cette langue, ou un niveau insuffisant, constitue un véritable handicap pour le personnel en poste aujourd'hui. A l'inverse, il convient de ne pas sur-estimer ce besoin en en faisant l'unique condition. La maîtrise des langues ne constitue qu'un moyen nécessaire, mais pas suffisant pour être souscripteur.

4.2. Nouvelles technologies

Les nouvelles technologies envahissent le quotidien des souscripteurs, comme celui des autres salariés.

Il est sans doute illusoire, ou en tout cas prématuré, de penser que les grands risques internationaux puissent être gérés en ligne... donc de façon automatique. Vraisemblablement, la vente de contrats sur Internet commencera par les produits les plus simples, c'est à dire ceux destinés aux particuliers.

Par contre, les nouvelles technologies de la communication intéressent particulièrement les personnes éloignées et les salariés "nomades", ce qui correspond justement aux caractéristiques des souscripteurs internationaux.

Le fait de disposer partout et à chaque instant de moyens pour être joint et pour communiquer, de pouvoir échanger et disposer "en temps réel" des informations où qu'elles soient dans le monde, de disposer de ressources de compétences très éloignées ou très dispersées facilement... et d'être à tout moment en contact avec un client, modifie la façon de travailler.

Comme pour tous les autres métiers, mais particulièrement pour les souscripteurs, les nouvelles technologies vont rapidement :

- réduire les délais nécessaires. Les réponses aux propositions et les décisions devront être prises dans des délais très courts.
- mettre à disposition une masse d'information importante et par conséquent, minimiser le rôle des connaissances acquises nécessaires.

Il sera facile, même si le souscripteur ne connaît pas un domaine, de disposer des informations techniques, de statistiques, de fréquences... voir de disposer de l'assistance d'un expert situé à l'autre bout du monde.

4.3. Pluri-compétences

PLAN DE FORMATION 2000 POUR LA FILIÈRE SOUSCRIPTION À LA SCOR⁷

- ⇒ **Le management de projet et l'animation d'une équipe – projet**
Situer les enjeux et spécificités liées à la conduite de projet
Tenir le rôle de chef de projet
Conduire un projet (aspects techniques, humains, économiques, organisationnels)
- ⇒ **Outils et actions commerciales**
Sur la base d'un benchmark interne et externe, proposition d'une boîte à outils pour le souscripteur
- ⇒ **Communication et négociations commerciales**
Conduire une négociation commerciale
Se perfectionner sur la présentation du groupe Scor
Intégrer la dimension interculturelle et repérer les cultures d'entreprise
- ⇒ **Analyse financière d'une cédante**
Identifier les éléments comptables et financiers de l'assureur utiles au réassureur et interpréter ces informations
Pratiquer une analyse financière (choix d'indicateurs significatifs, repérage des postes influençables par un programme de réassurance)
- ⇒ **Approfondissement sur des points spécifiques de l'analyse financière**
Prolongement de l'action précédente en se confrontant à la pratique (études de cas), et par des apports de points particuliers (ex: interprétation de ratios, US GAAP...)
- ⇒ **Approche de la réassurance financière**
Rôle et principe de la réassurance non traditionnelle
Logique des produits et marchés financiers
- ⇒ **Le pourquoi et le comment d'une captive**
Assurer un rôle de conseil auprès des clients
- ⇒ **L'analyse financière d'une entreprise industrielle**
Apprécier la situation financière d'une entreprise et analyser son environnement
Etre en mesure de dialoguer avec les directeurs financiers des entreprises clientes ou prospects
- ⇒ **Articulation gestion - souscription**
Identifier les critères qualité des prestations fournies à la souscription
Développer sa connaissance des produits et des branches

Les compétences requises pour un souscripteur sont aujourd'hui très larges :

- des compétences techniques du domaine traité. La formation technique d'ingénieur du domaine constitue toujours (encore) le noyau de base indispensable, souvent complété par une pratique opérationnelle. Mais plus qu'une connaissance "up to date" des technologies et process, on demande une connaissance de la culture professionnelle : le langage, les habitudes, les marchés, les préoccupations... L'ingénieur généraliste (poly-techniques) prime sur l'hyper-spécialiste.

- des compétences en assurance, non seulement d'un point de vue réglementaire, mais sous tous les aspects pratiques. Par exemple, un souscripteur dans le BTP doit pouvoir dire comment sont assurés les ouvriers sur un chantier en Argentine, quelles sont les obligations pour des engins spécifiques en Roumanie... ou comment créer une captive de réassurance au Luxembourg.
- des compétences comptables et financières. Il faut pouvoir conseiller sur les possibilités de transfert de risques, les avantages et inconvénients de tel type de produits "combinés" assurance / finance, savoir lire des documents financiers rédigés selon les normes US Gaap, etc....
- des compétences économiques et politiques. Connaître les évolutions politiques dans les pays d'Afrique et leurs conséquences possibles, évaluer les perspectives d'évolution des places financières extrême-orientales....
- etc...

Cette liste non exhaustive met en évidence une double évolution :

- une relativité des compétences techniques très pointues au profit de compétences pluridisciplinaires liées à un secteur. Le spécialiste du secteur pétrolier n'est plus un ingénieur chimiste de haut vol, c'est un spécialiste des problèmes de l'industrie du pétrole, qu'il s'agisse de pollution, de gestion de personnel expatrié, de financement de la recherche ou de transfert de devises.
- une prédominance de qualités de généraliste et d'adaptabilité. Si une priorité doit être donnée, on peut constater que les interlocuteurs des souscripteurs sont de façon très fréquente des financiers et donc qu'une bonne culture financière est incontournable.

4.4. Travail en équipe

Le souscripteur connaissant parfaitement son domaine technique et la réglementation d'une zone géographique donnée était déjà rare ; il devient impossible d'espérer trouver toutes les compétences requises ci-dessus dans une seule tête.

Aussi, la souscription évolue inexorablement vers un travail d'équipe. Tous les grands programmes sont aujourd'hui le fruit d'une équipe comprenant des spécialistes techniques, des ingénieurs prévention, des assureurs, des juristes, des fiscalistes, des financiers... qui valident le projet.

Cette évolution entraîne plusieurs conséquences. Il convient :

- d'abord de pouvoir constituer ces équipes en fonction du projet, et de les mobiliser vers un but unique. Cela constitue des exigences nouvelles par rapport au métier traditionnel de souscripteur, ce qui a priori ne pose pas de problème.
- de coordonner des éléments indépendants (une vision commerciale, une vision comptable...) et d'en faire une synthèse. Les décisions de souscription mettent en jeu des éléments qui dépassent bien souvent la technique, comme des raisons stratégiques ou d'image. La décision finale est donc bien souvent prise à un niveau supérieur à celui du souscripteur.
- de pouvoir prendre en compte d'éventuels cumuls de risques, ce qui impose de disposer de l'ensemble des informations.
- enfin, d'examiner les intérêts de l'entreprise dans sa globalité. Cela signifie qu'un programme initié en France par tel souscripteur peut être réalisé par la filiale londonienne ou au Luxembourg.

Plus que des difficultés techniques de travail en équipe, la transformation du métier de souscripteur peut être vécue comme une perte de pouvoir et d'autonomie.

Des besoins nouveaux de compétences

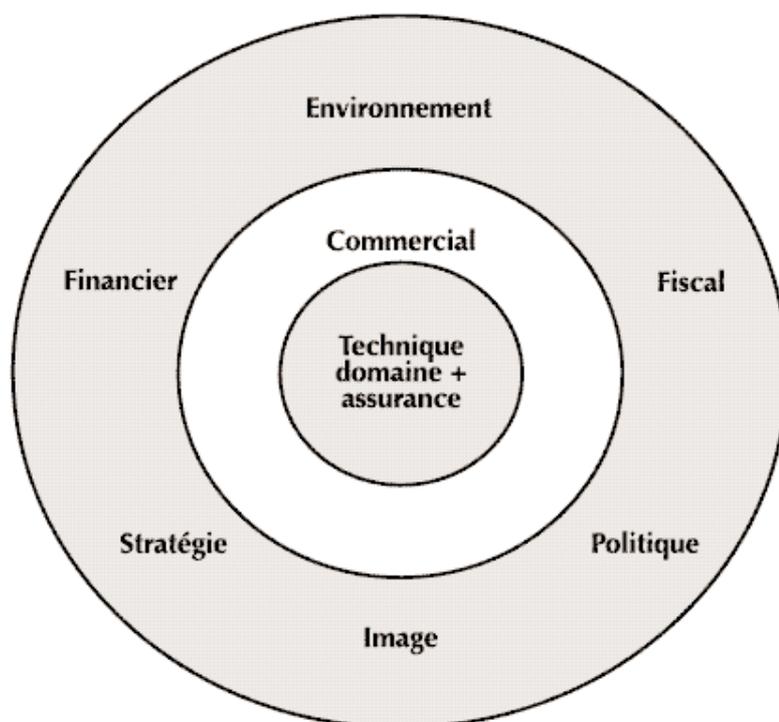
Si la décision prise ou le tarif retenu diffère de son avis, le souscripteur affirme moins sa compétence, et peut éventuellement se trouver déjugé vis à vis de la clientèle ou de son milieu professionnel. Il est en effet primordial pour le client comme le courtier, d'avoir comme interlocuteur un décideur.

4.5. Ouverture culturelle

Compte tenu de ces éléments, l'accès au métier de souscripteur s'élargit. Il s'agit avant tout pour l'entreprise de disposer de l'ensemble des compétences nécessaires à la réalisation des programmes. Les compétences techniques peuvent être apportées par les spécialistes de la prévention.

Le métier de souscripteur international évolue vers :

- des compétences commerciales adaptées à la gestion très particulière des affaires internationales.
- des compétences de mobilisation et de coopération avec des réseaux dispersés dans le monde entier.



Eric HERVE BAZIN[®] signalait dans un rapport de mission sur la souscription : " Pour les assureurs et réassureurs étrangers, le principal handicap de Paris pour devenir une place internationale est le comportement du français qu'ils considèrent comme individualiste, porté à la critique et foncièrement hexagonal".

Au-delà du problème linguistique, l'évolution du métier se fera sans doute par une ouverture et un "métissage" des équipes, notamment :

- l'embauche ou l'arrivée sur le marché de souscripteurs internationaux étrangers. Déjà dans les grands cabinets de courtage, les pourvois de postes à Paris sont réalisés dans un contexte essentiellement international. Un poste de souscripteur à Paris peut être pourvu par un australien ou un japonais.

- l'expatriation des souscripteurs, notamment en début de carrière. Elle est encore très réduite. Il semble que, plus globalement, le nombre de salariés de compagnies d'assurance en poste à l'étranger soit très faible. Quelques exemples de souscripteurs travaillant à Londres, place d'assurance internationale dominante en Europe, sont cependant à signaler.

Il est cependant vraisemblable que, du fait des concentrations internationales et de l'arrivée de générations plus jeunes, ce phénomène évolue rapidement. A cet égard, il convient de souligner l'importance des CSNE⁹ qui a permis aux sociétés d'assurance d'intégrer des jeunes à l'issue d'une période longue passée dans une filiale à l'étranger. Avec la suppression du service national, ou pour d'autres populations, une alternative au CSNE devra être trouvée.

4.6. Service et complémentarité

L'acte essentiel d'un souscripteur risques internationaux n'est plus d'accepter le risque ou de déterminer le tarif. L'importance des programmes, la diversité des éléments d'appréciation et l'importance stratégique de ce type de contrat, font que les décisions sont prises de façon plus collégiale et souvent au niveau le plus élevé dans l'entreprise. Ce point, propre à l'organisation de chaque entreprise, est d'ailleurs un élément qui mérite réflexion :

- les clients souhaitent une prise de décision rapide et un interlocuteur "responsable", ou au minimum, une rapidité de réponse importante. Les clients les plus importants ont ainsi tendance à privilégier des chaînes de décision courtes, en s'adressant directement au siège et à la direction générale.
- les souscripteurs en poste valorisent cet aspect de la fonction et souhaitent donner satisfaction à leurs clients.

Il semble cependant que les souscripteurs internationaux s'orientent plus vers des métiers de consultants, apportant du service et des propositions aux clients. On envisage même une évolution possible vers la fourniture de prestations indépendantes, facturées comme telles.

Ce type d'orientation met en avant la multiplicité et la complémentarité des services offerts par le souscripteur : audit des besoins d'assurance, ingénierie, prévention de risque, conseils juridiques, financiers, gestion d'actifs, gestion des sinistres, etc... chacun de ces éléments renvoie à une spécialité différente (avec des métiers spécifiques), le souscripteur (pur) devenant dans ce schéma un "technico-commercial" proposant et mettant en œuvre ces différents services au gré des besoins du client.

4.7. Vers un recentrage assurance / finance

Une solide culture assurance et financière devient indispensable pour les souscripteurs, ne serait-ce que par l'évolution des préoccupations des grands groupes internationaux et celle de l'évolution des "risk managers", fréquemment intégrée aux directions financières.

Cette évolution se traduit par :

- l'émergence de formations initiales généralistes centrées sur la gestion des risques, comme le Dess de gestion des risques de Paris Dauphine, Poitiers, Tours.
- la mise en place de programmes de formation à l'actuariat pour les souscripteurs en poste et de filières d'évolution de carrières de l'actuariat vers la souscription.
- la réalisation de programmes importants de formation continue, en interne ou en formation complémentaire centrée sur la gestion des risques et la gestion financière.

Des besoins nouveaux de compétences

Ces filières plus récentes ne condamnent pas la filière "classique" des écoles d'ingénieurs : elles la complètent. Cependant l'évolution des risques, et sans doute des métiers, accorde une place croissante à différentes filières d'accès. Ainsi, les formations d'écoles de commerce paraissent plus fréquentes dans le domaine de la responsabilité civile.

Le métier de la souscription des risques internationaux semble évoluer assez rapidement vers **un métier de généraliste de l'assurance** aux modes d'accès variés, incluant une culture générale importante (économique, politique, financière...) et une grande ouverture internationale,

- ➔ basé sur une expérience significative et diversifiée des métiers de l'assurance, notamment l'ingénierie et la gestion.
- ➔ et caractérisé par de fortes aptitudes à travailler en réseau et à animer des équipes pluridisciplinaires.

Conclusions

Toute approche de la souscription des grands risques internationaux en terme quantitatif d'emploi est dépourvue de portée : un accroissement brusque des besoins ne représenterait que quelques dizaines de postes tout au plus. De plus, l'évolution des risques assurés modifie de façon importante les profils et compétences recherchés. Enfin, le marché devient mondial et les évolutions ne peuvent s'envisager au niveau d'un pays.

Les difficultés de gestion des ressources humaines, qui avaient constitué un facteur important pour le choix de ce métier, subsistent :

- le volume très faible du nombre de souscripteurs interdit toute action de prévention et rend difficile l'anticipation des besoins, surtout dans un contexte de marché très évolutif,
- ce faible nombre, associé à la diversité des profils et des compétences exclut en fait toute possibilité de formations initiales ou continues sous forme collective.
- enfin, il est impossible de concevoir, dans ce domaine des perspectives de carrière ou d'évolution autres qu'individuelles.

Une **gestion individuelle et personnalisée**, au coup par coup restera donc de mise.

Par contre, l'expertise et la personnalisation forte liées au métier de la souscription tendent à se réduire au profit de compétences multiples réparties dans l'entreprise et, pour le souscripteur, à la capacité de mobiliser rapidement ces ressources pour répondre à la demande du client. Cette transformation modifiera aussi l'image spécifique (ou "à part" dans l'assurance) du souscripteur international.

En effet, le métier de souscripteur international, comme d'autres métiers d'experts (actuariat, contrôle, organisation), évolue de plus en plus vers des métiers de chef de projet, généralistes de l'assurance et des finances. D'un métier d'expert du risque, dorénavant plutôt réservé à la prévention, le métier de souscripteur s'oriente vers un métier de consultant, ayant une vision large des pratiques et enjeux de l'assurance, capable de recueillir et de traiter un volume très important d'informations disparates (économiques, comptables, techniques, juridiques, culturelles, commerciales...) et de les intégrer dans des conseils et services sur mesure.

L'acquisition de ce type de compétences est liée à une formation supérieure de haut niveau à caractère plus général ou poly-techniques (type ingénieur, école de gestion, Dess de gestion du risque, etc) plutôt que technique et très pointue, suivie d'une expérience large et diversifiée au sein de la profession (audit, commercial, finance...) le plus possible ouvert vers l'extérieur (CSNE, missions à l'étranger...). L'avantage de ce type de parcours, géré au sein d'une entreprise, est qu'il permet d'ouvrir un éventail beaucoup plus large de perspectives de carrières dans des familles de métiers comme la conception de produits, le marketing, la gestion des actifs... où les besoins de responsables sont, par nature, réduits dans la plupart des entreprises.

A la gestion individuelle se substitue donc progressivement :

- une gestion collective des compétences au niveau de toute l'entreprise, c'est à dire à un niveau mondial, avec la mise en place de parcours individuels professionnalisants.
- la mise en place d'outils de gestion et de formation pour rendre disponibles et opérationnelles ces compétences au sein de groupes de projets pluridisciplinaires.

Cette activité d'animateur, chef de projet, couplée à des compétences commerciales, constitue le cœur du métier de souscripteur international de demain. Le domaine initial d'expertise n'aura plus qu'une importance relative dans la mesure où ces compétences techniques sont accessibles dans l'entreprise, au même titre que les compétences juridiques, financières, fiscales, etc. Seule la capacité à prendre en compte et hiérarchiser les avis de multiples experts comptera.

A. Quelques éléments de profils

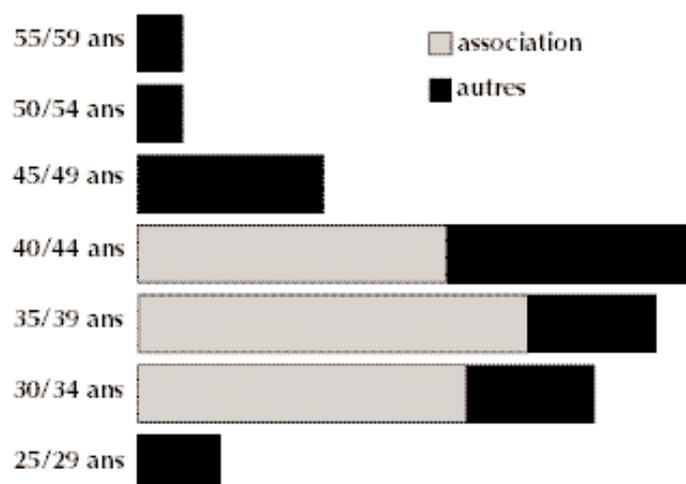
1. Problèmes méthodologiques

Les "souscripteurs risques internationaux" ne sont pas identifiés en tant que tels dans la base de données sociales de l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance.

Cette population a donc été approchée en deux temps.

La première étape a consisté à repérer la population des souscripteurs par l'intermédiaire de l'association des souscripteurs internationaux de Paris. Cependant, cette approche comporte des biais de sélection du fait des conditions d'adhésion : avoir entre 30 et 45 ans, plus de 3 ans d'ancienneté dans le métier et parler anglais couramment. L'association comprend 65 membres, mais seulement 53 (soit 82%) font partie du champ d'étude de la base de données sociales.

Un élargissement à tous les souscripteurs risques internationaux a permis de réaliser une analyse sur un échantillon plus grand et non biaisé. Au total, l'échantillon compte 96 personnes.



Le schéma ci-dessus montre que les membres de l'association représentent le "cœur de cible" des souscripteurs internationaux.

Les éléments indiqués ci-après concerneront l'ensemble de notre échantillon, cependant ces données portent sur un groupe réduit (96). Même en considérant que nous disposons de 75 à 80% de l'ensemble (informations portant sur l'association), les éléments ne sont qu'indicatifs. Les données ci-dessous sont au 31/12/1998.

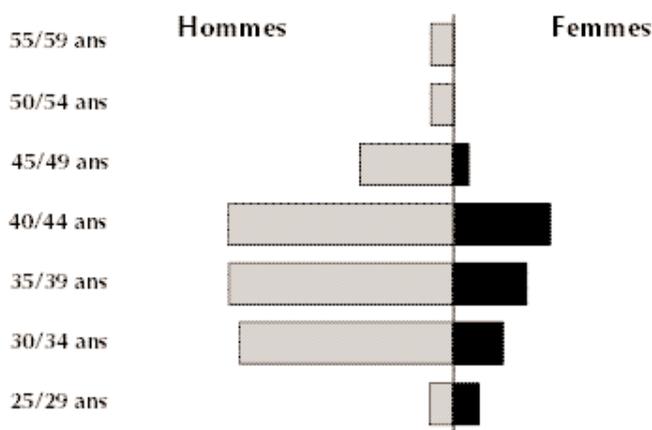
2. Pyramide des âges

Les "souscripteurs risques internationaux" représentent une population plutôt masculine :

Famille de métiers du ROMA	hommes	femmes
Souscripteurs internationaux	75,0%	25,0%
Sous – famille souscription	43,6%	56,4%
Ensemble assurance	46,0%	54,0%

Leur âge moyen est relativement peu élevé :

	Age moyen
Souscripteurs internationaux	38 ans
Sous – famille souscription	41 ans
Ensemble assurance	40 ans

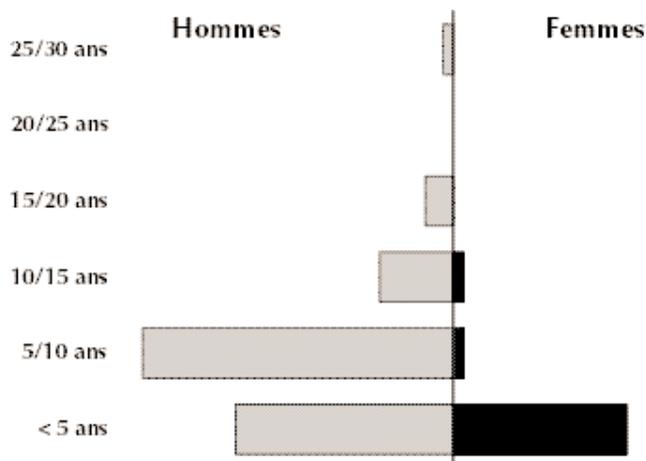


La moitié des souscripteurs internationaux a entre 33 et 41 ans, ce qui en fait une population très homogène. Les plus de 50 ans (4,0% contre 18,6% dans la population totale) et les moins de 30 ans (4,0% contre 15,7% dans la population totale) sont peu nombreux.

Ces caractéristiques mettent en évidence la relative jeunesse de ce métier, les jeunes embauchés dans les années 80 ont moins de 50 ans, et le faible recrutement de jeunes actuellement, laisse présager des problèmes de renouvellement.

3. Ancienneté dans l'entreprise

	Ancienneté moyenne
Souscripteurs internationaux	5,8 ans
Sous – famille souscription	16 ans
Ensemble assurance	13,7 ans



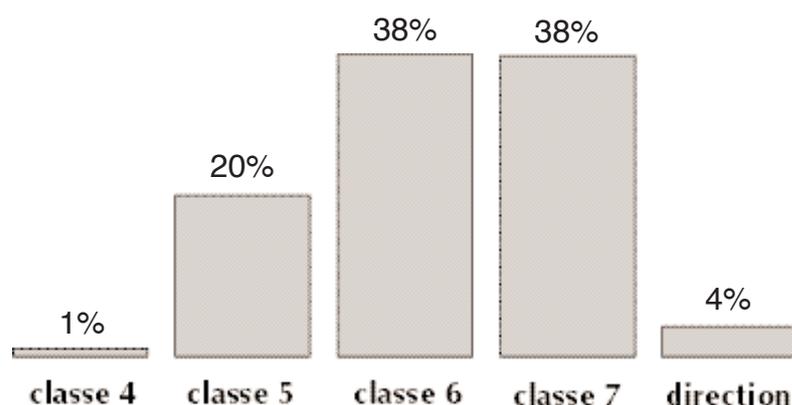
Près de la moitié des souscripteurs internationaux ont moins de 5 ans d'ancienneté dans leur entreprise, ce qui, même compte tenu de leur âge moyen plus faible est peu, comparé à l'ensemble des souscripteurs ou à l'ensemble assurance.

Plus de 80% des souscripteurs de l'association (qui ont au moins 3 ans d'ancienneté dans la fonction) ont moins de 10 ans d'ancienneté dans leur entreprise.

4. Catégorie professionnelle

Les classes 6 et 7 de la convention collective nationale d'assurance (cadres administratifs) dominent largement.

Cadres de direction	4,0%
Cadres administratifs	85,4%
Inspection	9,4%
Non cadres administratifs	1,0%



5. Formation initiale

L'information étant facultative, nous ne disposons que de 58% des niveaux de formation. 76,8% ont un diplôme supérieur à la maîtrise (contre 7,8% pour l'ensemble de la population) et 12,5% un diplôme équivalent à la licence ou la maîtrise.

Le taux de réponse (36/91) est ici encore plus faible. Les domaines de formation les plus fréquents sont :

Maths et sciences (physique, chimie, biochimie...)	41,7%
Droit et sciences politiques	16,7%
Génie civil, bâtiment, construction et travail du bois	13,9%
Comptabilité gestion	13,9%

Ces éléments, même sur une population très peu nombreuse, montrent les particularités fortes des souscripteurs internationaux, à savoir des niveaux de formation élevés, à prédominance technique.

B. Association des Souscripteurs internationaux de Paris

Les données ci-dessous sont extraites de l'annuaire 2000 de l'association des Souscripteurs Internationaux de Paris (SIP).

Favoriser la place de Paris

L'objectif de l'association des Souscripteurs Internationaux de Paris est double :

- en interne, "créer les conditions d'une réelle identité de place" par des actions de communication, d'échanges, de formation et d'information de ses membres.
- en externe, "développer la notoriété de la place de Paris, notamment auprès des grands réseaux de courtage, des clients internationaux et des assureurs étrangers".

Composition

La SIP ne rassemble qu'entre un tiers et la moitié des souscripteurs internationaux de Paris à cause des conditions restrictives (d'âge et d'expérience) d'adhésion qu'elle s'impose.

Elle constitue cependant le "cœur du métier" et peut être considérée comme représentative de ce métier aussi bien par la présence de toutes les entreprises intervenant sur ces marchés, que par la répartition des différentes branches.

Branches	Nb souscripteurs		Nb sociétés	
	Assurance	Réass.	Assurance	Réass.
Auto	1		1	
Aviation	4		3	
Dommages	17	1	10	1
Import/ export	2		2	
Incendie		3		2
Politique	2		1	
Facultatives		5		4
Non traditionnelle		1		1
Pétrochimie		1		1
Responsabilité civile	5	1	4	1
Risques techniques	4	2	2	2
Spatial	1	1	1	1
Traités		2		2
Vie	1		1	
Transports	2		2	
Total	38	18	14	8
	56		21	

Le marché français des grands risques internationaux

L'association caractérise la place de Paris avec deux avantages :

1. une présence importante dans les branches traditionnelles

Le volume total des cotisations en assurances dommages s'élevait à 235,8 milliards de F (35,9 milliards d'euros) en 1998 se répartissant en :

Risques traditionnels :

- responsabilité civile générale (11,2 milliards de F de cotisations),
- incendie (8,3 milliards de F de cotisations),
- risques techniques—constructeurs, chantiers, machines en cours de montage ou d'essai, exploitation (2 milliards de F de cotisations).

Marchés spécialisés :

- maritime (6,6 milliards de F de cotisations),
- aviation (3 milliards de F de cotisations soit 20% de la flotte mondiale),
- environnement (avec Assurpol),
- nucléaire (avec Assuratome).

2. une place de leader sur certains risques de pointe :

- l'Assistance (4 milliards de F de cotisations),
- l'Assurance crédit (3,9 milliards de F de cotisations),
- le Spatial (1,2 milliards de F de cotisations soit 20% du marché mondial).

Cette présentation (et surtout les chiffres) montrent le savoir faire des souscripteurs internationaux français dans les domaines très techniques comme l'aviation et le spatial.

C. Liste des participants

L'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance tient à remercier l'ensemble des participants à ce travail sur le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises.

Prénom	Nom	Entreprise/Organisme
Denis	BASSAND	MAAF Assurances (1)
Michel	BRAFMAN	LA REUNION SPATIALE(1)
Nicolas	BURGARD	FFSA (2)
Christian	CAMILLERI	S.M.A.C.L (1)
Pierre	CANTIN	MACIF (1)
Pascal	CHEBROU	AXA Réassurance (1)
Paolo	CRESTANY	MARSH (3)
Josette	D'ALAYER	GENERALI (1)
Philippe	DAOUPHARS	AXA GLOBAL RISKS(1)
Sophie	DE LANOUE	MARSH (3)
Yves	DELBANCUT	MAIF (1)
Patrice	DELVERDIER	CGU Courtage (1)
Marielle	DIGOUDE-LEFEUVRE	MATMUT (1)
Tanguy	D'ORANGE	SCOR (2)
Jean-Jacques	DOREAU	GAN (1)
Catherine	FOUREL	AGF Courtage (1)
Laurent	HOQUET	SCOR Réassurance (1)
Jean-Philippe	LAFOND	Groupe BOUYGUES (3)
Odile	ASTERNAS	AGF Courtage (1)
Gérard	LOBJEOIS	OBSERVATOIRE (1)
Yves	MANSION	AGF – Président de la Commission plénière des assurances de biens et de responsabilités de la FFSA (2)
Eric	MESSAOUDI	OBSERVATOIRE (1)
Florence	METAIRIE	AMRAE (2)
Michel	MUND	SYNTHELABO – AMRAE (3)
Dominique	PATHENAY	AZUR Assurances (1)
Francis	PEREZ	AGPM (1)
Maryse	PRIGENT	MARSH (4)
Didier	RUPP	MMA (1)
Marie-Albane	SCOTTO	OBSERVATOIRE (1)
Guy	VAN HECKE	AXA GLOBAL RISKS (1)+(2)+(3) Président Association Souscripteurs Paris

(1) Membre du groupe de travail

(2) Entretien

(3) Audition par le groupe de travail

(4) Contact/Apport d'informations

ETUDES DISPONIBLES

sur simple demande à l'Observatoire

Contacteur Arlette Cousot

Tél : 01 53 32 24 12 - fax : 01 53 32 24 15

observatoire@obs.gpsa.fr

ETUDE PROSPECTIVE et BAROMÈTRE de L'ÉVOLUTION des MÉTIERS et des COMPÉTENCES de L'ASSURANCE à L'HORIZON 2005
(parution mai 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)

Observatoire

DE L'ÉVOLUTION

DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE

Gérard LOBJEOIS

Secrétaire Général

01 53 32 25 07

Marie-Albane SCOTTO

Chargée d'Études

01 53 32 25 08

Arlette COUSSOT

Secrétaire-Assistante

01 53 32 24 12

Eric MESSAOUDI

Chargé de Mission

01 53 32 24 16