

Observatoire

DE L'ÉVOLUTION

DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE



Étude de Métier

Le télé-acteur dans l'assurance

février 1998

Le télé-acteur

Le 4 février 1997 a eu lieu le lancement de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance sous l'égide de la FFSA et du Gema. Quels sont les facteurs susceptibles de faire évoluer ces métiers ? Quelles sont les conséquences à prévoir en termes de qualifications et de besoins de formation ? Comment améliorer la connaissance et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences ? L'Observatoire a pour mission d'éclairer la profession sur ces différentes questions.

Structure permanente de veille, il conçoit et met en œuvre des outils (indicateurs, enquêtes, groupes de travail ...) permettant le suivi et l'anticipation des évolutions économiques et sociales de la profession. Il met ses travaux à la disposition des sociétés d'assurances, des organismes d'employeurs et de salariés du secteur ainsi que des organismes professionnels intervenant dans les domaines de l'emploi, de la formation et de l'enseignement.

Chaque année, l'Observatoire conduit des études portant sur des métiers en évolution. Pour 1997, le choix s'est porté sur trois activités : l'une émergente est celle de télé-acteur ; une autre, au cœur de l'assurance, est celle d'inspecteur-régleur ; la troisième, en profonde mutation, concerne les métiers de la santé.

Pour chaque thème, un groupe de travail composé de spécialistes d'entreprises d'assurance a été constitué. L'étude ci-après reprend l'ensemble des travaux conduits par le groupe "Télé-acteur".

Roger Moiroud

Secrétaire Général de l'Observatoire

Sommaire

Etude

1. Les raisons du développement des télé-acteurs dans l'assurance	P 4
1.1 L'émergence de la télé-activité	P 4
1.2 La mise en place des plates-formes téléphoniques	P 4
1.2.1 La plate-forme téléphonique comme structure organisationnel de l'entreprise	P 5
1.2.2 Les plates-formes téléphoniques intégrées aux structures existantes	P 6
2. Les emplois de télé-acteurs dans le secteur des assurances	P 9
2.1 Le terme de télé-acteur : une appellation générique	P 9
2.2 Les emplois de télé-acteurs	P 10
2.2.1 Les emplois d'accueil	P 10
2.2.2 Les emplois de télémarketing	P 10
2.2.3 Les emplois de chargés de clientèle	P 11
2.2.4 Les emplois de gestionnaires de portefeuilles	P 11
2.2.5 Les emplois de gestionnaires sinistre	P 11
2.2.6 Les emplois de management	P 12
2.3 Les caractéristiques distinctives des emplois de télé-acteurs et de la population concernée	P 12
2.3.1 La population des télé-acteurs en chiffres	P 12
2.3.2 L'organisation du temps de travail	P 14
2.3.3 Les télé-acteurs dans d'autres secteurs	P 14
2.3.4 Les interrogations sur la carrière	P 15
3. L'évolution des télé-acteurs	P 17
3.1 Les facteurs d'évolution économiques, technologiques, organisationnels et sociaux	P 17
3.2 L'identité du télé-acteur	P 19

Tableaux

Mode de distribution par vente directe	P 21
Vente directe et souscription par téléphone	P 22

Remerciements

P 23

Témoignages

Monsieur Guy CHAUVEL Responsable du département comptable Direct Assurance CGC	P 27
Monsieur Jean-Loup CUISINIEZ CFTC	P 33
Monsieur Philippe GROND LE DIRAISON Service marketing DIRECT ASSURANCE Délégué CFDT	P 35
Monsieur Nidal KERBEC Président UAP Assistance	P 41
Monsieur Alain de LA BAUME Président MONDIALE ASSISTANCE	P 45

1 . Les raisons du développement des télé-acteurs dans l'assurance

1.1. L'émergence de la télé-activité

Le mode distinctif d'activité des télé-acteurs constitue ce que l'on peut sensément nommer : la télé-activité. La particularité de ce mode d'activité réside dans l'établissement d'une relation à distance (télé) avec des interlocuteurs (des clients externes ou internes à l'entreprise, ou des usagers) en recourant à des outils télématiques tels que le couplage du téléphone et de l'ordinateur. Ce couplage permet un traitement immédiat de l'information, c'est-à-dire sans intermédiaire et en temps réel, ce qui est nécessaire à l'aboutissement de la procédure automatisée. Il permet aussi l'enclenchement de procédures connexes telles que l'émission du courrier, l'envoi d'ordres, les paiements, etc, ou bien encore, dans certaines industries, la gestion des stocks. Par télé-activité, la prestation de service, de quelque ordre qu'elle soit, est synonyme à la fois de rapidité, marque de la qualité du service pour le client ou l'utilisateur et de gain de productivité, en gommant le travail intermédiaire, pour le prestataire.

La télé-activité est un mode d'activité déjà relativement ancien dans certains secteurs tels que la vente par correspondance avec la commande sur catalogue, les transports avec la réservation en direct, l'assistance avec l'organisation de la prise en charge à distance. Elle s'est aussi largement développée avec les campagnes de marketing direct dans l'ensemble des secteurs d'activités. Depuis plusieurs années, se sont créées des sociétés spécialisées en télé-marketing organisant, en sous-traitance pour des entreprises de tous secteurs, des campagnes de promotion-vente auprès de prospects. L'émergence de la télé-activité est plus récente dans les secteurs financiers, les banques et les assurances. Dans l'assurance la partie la plus visible correspond au mode de vente directe de l'assurance, à l'assurance sans guichet. Cependant cette organisation du travail concerne les entreprises de ce secteur beaucoup plus largement que les seules entreprises ayant été créées ou ayant opté pour ce nouveau mode de distribution de l'assurance.

1.2. La mise en place des plates-formes téléphoniques

L'organisation du travail des télé-acteurs se fait en plate-forme ou en plateau, termes semble-t-il employés indifféremment par les professionnels du domaine. Plusieurs plateaux peuvent travailler simultanément selon les spécialisations des traitements, des produits ou des services. Les plates-formes téléphoniques qui sont mises en place dans les entreprises d'assurance ont des vocations diverses :

- l'accueil et le renseignement de la clientèle,
- l'assistance et le conseil à la souscription ou au renouvellement des contrats,
- la gestion des sinistres,
- la prise en charge totale de la relation clients (souscription, production et transformation des contrats, gestion des sinistres).

Les entreprises créent des plateaux téléphoniques selon différentes missions qui peuvent être plus ou moins spécifiques. Dans une même entreprise, différents plateaux peuvent être créés simultanément ou successivement en relation avec le développement de ses activités et du mode d'organisation qu'elle se choisit. Une plate-forme téléphonique peut être créée ex-nihilo en concomitance avec la constitution même de l'entreprise ou bien s'intégrer dans des structures existantes.

1.2.1. La plate-forme téléphonique comme structure organisationnelle de l'entreprise

Dans la dernière décennie, sous l'effet de la concurrence et de l'ouverture du marché, certaines entreprises d'assurance, en particulier étrangères, ont cherché à se développer sur le marché français, sans avoir forcément les moyens d'investir dans la constitution de réseaux de distribution de type agents ou courtiers, c'est-à-dire les réseaux de distribution traditionnels de l'assurance en France. Elles n'ont pas envisagé non plus d'investir, comme l'ont fait un certain nombre de mutuelles, dans la constitution de réseaux de bureaux de salariés, c'est-à-dire de points d'accueil pour leurs sociétaires. Recherchant un moindre coût, elles ont alors emprunté le mode de vente directe par téléphone, mode de vente nouveau en France mais qui connaît des succès importants outre-Atlantique et chez nos voisins européens, en Angleterre et aussi en Allemagne. Ce mode de distribution n'est pas réservé aux seuls nouveaux opérateurs sur le marché. Certaines entreprises traditionnelles ont cherché, par là, une diversification à travers de nouveaux modes de distribution pour une meilleure couverture du marché.

Dans ce contexte, la plate-forme téléphonique est la structure centrale de l'entreprise.

Un premier exemple : une entreprise d'assurance, dont l'activité est la vente d'assurances automobile, multirisques habitation et santé par téléphone aux particuliers, est constituée de différentes équipes : accueil téléphonique, conseil-prospects, conseil-clients, indemnisation.

- L'équipe d'accueil téléphonique réceptionne et identifie les appels, fait barrage aux appels des plaisantins, filtre les appels des prospects hors cible (par quelques questions) et les oriente vers les partenaires ou explique le refus (surtout en assurance automobile) et transfère les appels des prospects cibles vers les conseillers-prospects ou prend des rendez-vous téléphoniques.

- L'équipe de conseillers-prospects effectue l'accueil téléphonique des prospects et clients, élabore des devis personnalisés, conseille dans le but de vendre, concrétise la vente, relance par téléphone les prospects et clients, accueille les appels clients et trie leurs demandes en cas de saturation du service clients.

- L'équipe conseillers-clients travaille en roulement par équipe sur trois activités. Une première activité est constituée par la réponse aux appels téléphoniques des clients concernant les avis d'échéance, les situations de compte, les demandes d'établissement d'avenants, la réalisation de devis, les demandes de réductions commerciales, le suivi des justificatifs non-reçus. Il faut noter que les demandes simples sont traitées immédiatement au téléphone ; les demandes nécessitant une gestion plus lourde sont consignées dans des fiches traitées ultérieurement par les équipes de

gestion. Une deuxième activité est constituée par le traitement du courrier et des fiches d'intervention suite aux appels téléphoniques et le rappel des clients. La troisième activité concerne l'émission d'appels clients lors des opérations commerciales de vente additionnelle.

- L'équipe d'indemnisation est constituée de chargés de règlements.

Dans cette même logique, plusieurs filiales d'assurance dommages des banques ont adopté un dispositif de plates-formes téléphoniques pour gérer l'après-vente des contrats, c'est-à-dire la gestion des sinistres. Le guichet de la banque conserve son rôle de démarchage du client bancaire.

Ainsi dans une de ces filiales, où sont gérés les sinistres, tout se fait par téléphone. Il n'y a aucun service courrier, ni dactylo, ni inspecteur dans les unités de gestion. Les gestionnaires sinistres font l'ensemble de ces tâches.

1.2.2. Les plates-formes téléphoniques intégrées aux structures existantes

Intégrée dans une structure existante, la plate-forme téléphonique a vocation à remplacer des missions anciennes tout en développant de nouvelles.

Quelques exemples.

. Une entreprise d'assurance spécialisée dans la vente de produits d'assurance-vie, de prévoyance et d'épargne a créé, au début des années quatre-vingt-dix, un centre d'accueil et de renseignements téléphoniques afin de traiter la grande majorité des appels entrants et permettant à la fois de libérer les services de gestion où arrivaient directement les appels auparavant et de renseigner le client en temps réel. Elle a constitué, quelques années plus tard, des équipes de télé-marketing et de télé-prospection ayant pour objectif la prise de rendez-vous pour le réseau commercial (clients et prospects) ainsi que la communication ponctuelle et ciblée sur un sujet donné. Actuellement, elle met en place une équipe de gestion dédiée à la défense du portefeuille ayant pour mission d'intervenir par téléphone auprès d'un client, sur toute demande écrite de sa part, présentant un risque (identifié ou sous-jacent) de sortie du portefeuille.

. Dans une autre entreprise d'assurance, jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, la gestion se faisait à distance et par courrier avec des délais de réponse aux clients de plus de trois mois, ce qui a été jugé n'être plus admissible par l'entreprise. Petit à petit la gestion par correspondance s'est transformée en gestion par téléphone. Auparavant le gestionnaire traitait le courrier, le téléphone, les visites. Puis, il a été décidé de développer les contacts téléphoniques. Aujourd'hui, les gestionnaires gèrent 1500 appels par jour dont 1100 en gestion des contrats et le reste en sinistre. Les gestionnaires sont polyvalents multi-produits. Quand ils sont au téléphone, ils ne font que cela pendant qu'un autre groupe traite le courrier ou fait les visites. Dans cette entreprise, le téléphone est présenté comme un passage obligé permettant une rapidité de réponse et aussi une baisse du courrier. Tout cela est jugé possible grâce à une informatique performante. La relation avec le client est basée sur la confiance. Actuellement, en production le travail se fait sans papier alors qu'aux sinistres le papier est encore utilisé. Les dossiers corporels sont peu traités par téléphone. L'acceptation des affaires nouvelles se fait par téléphone.

. Dans une troisième entreprise, après un constat d'un dysfonctionnement lié au traitement simultané de l'écrit et des appels téléphoniques et une confirmation par enquête que le téléphone était l'outil privilégié de la relation à distance avec la clientèle, il a été mis en place un centre d'appels téléphoniques constitué de 15 télé-acteurs, soit 3% de l'effectif de l'entreprise, traitant chacun en moyenne 57 appels par jour. Ce centre a pour mission d'apporter un soutien aux services de gestion, de faire de l'assurance directe seulement en IARD et exclusivement sur appels entrants et d'assurer une aide technique au réseau, cette aide constituant 10% des appels entrants.

La plate-forme téléphonique peut être dédiée à une activité spécifique ; elle peut être aussi une expérimentation.

. Dans une autre entreprise, où était gérée l'assurance automobile avec beaucoup de papier et beaucoup de délais, il a été tenté de mettre en place une organisation permettant d'indemniser un sinistre par téléphone et en temps restreint dans l'objectif tout à la fois de valoriser le service au client et de maîtriser la charge sinistres. Sur le plateau téléphonique, les gestionnaires prennent les appels téléphoniques des clients et traitent le dossier jusqu'à son aboutissement. Les responsables estiment que cette expérience donne de bonnes retombées au niveau du client. Aujourd'hui, cette expérience est limitée. Une réflexion est engagée sur la possibilité de l'étendre. En assurance automobile, l'entreprise travaille avec des garages agréés, ceux-ci, en cas de panne, mettent à disposition des clients des véhicules. Avec une plus grande rapidité dans le traitement du sinistre, les responsables de l'entreprise pensent aller globalement dans le sens de l'assistance.

Les plates-formes téléphoniques peuvent être de taille réduite et très spécialisées.

. Ainsi une entreprise d'assurance, ayant recours aux plates-formes téléphoniques dans une logique de développement et de fidélisation de la clientèle, a fait le choix de petites structures permettant de tester les outils et les procédures, puis de les faire évoluer en fonction des attentes des clients et des possibilités humaines et matérielles de chaque entité régionale. Chaque entité dispose d'une ou plusieurs plates-formes permanentes d'émission ou de réception d'appels. Les plates-formes se spécialisent : certaines ont la gestion de leurs sinistres facilitée, d'autres sont des plates-formes de réclamations. Elles ont été mises en place pour répondre à une fonction précise à un moment donné : prise de rendez-vous pour le réseau, réponse aux réclamations, gestion des sinistres, démarche qualité... Quelques exemples des missions de ces plates-formes :

- en réception, réponse aux demandes d'information et aux réclamations en production et en sinistres, réponse aux appels transférés des agences, réception des déclarations sinistres ;

- en émission, relance de pré-contentieux, recouvrement de créances après résiliation, validation et enrichissement du fichier client, prise de rendez-vous, enquête de satisfaction, vente directe de produits "annexes".

A travers ces quelques exemples, issus des présentations faites lors des réunions du groupe de travail, on voit se dégager certaines lignes de force.

. Il existe une différence certaine entre les plates-formes créées ex-nihilo et les plate-formes constituées dans des structures et des organisations 

existantes. Dans le premier cas, c'est toute l'entreprise qui est structurée par ce mode de production-gestion-commercialisation-communication. En effet, cela implique une conception de produits adaptés et des outils de gestion permettant de faire traiter toutes les opérations de la vie d'un contrat en télé-activité. Cela implique, encore, des dispositions organisationnelles, techniques et de gestion des moyens matériels et humains pour que les télé-acteurs puissent proposer, vendre, gérer un contrat et régler un sinistre à partir d'un contact direct avec le prospect d'abord, le client ensuite. L'importance du support informatique est primordiale. Dans le second cas, l'insertion des plates-formes téléphoniques dans les structures existantes signifie des modifications partielles. En parlant vite, disons qu'il faut faire avec l'existant même si l'objectif est de faire quelque chose de plus ou moins radicalement différent. C'est pour cela que certaines entreprises passent par des phases d'expérimentation avec tout ce que ce terme implique du point de vue de la construction du projet, de sa mise en application et de son évaluation dans l'ensemble de ses dimensions économiques, techniques et sociales. Même si l'insertion d'une plate-forme dans une structure existante ne modifie pas fondamentalement l'organisation de l'entreprise, il apparaît, cependant, que cette mise en place est progressivement structurante pour l'entreprise qui fait ce choix. Les changements sont sensibles en termes d'organisation et de gestion du personnel.

. On voit ainsi se dégager une dualité entre les grandes plates-formes rencontrées dans l'assurance directe et la vente directe et les petites plates-formes aux vocations multiples dont, aux dires des responsables des entreprises concernées, "tout le monde peut s'équiper". Il leur est reconnu l'avantage de pouvoir prendre en compte la proximité à la différence des grandes structures des sociétés spécialisées.

. Intégrée dans une entreprise traditionnelle, la plate-forme téléphonique est considérée, par ses responsables, comme le support permettant de renouer ou tout du moins de renforcer le contact avec le client.

. La distinction entre plate-forme d'émission d'appels et plate-forme de réception d'appels a souvent été évoquée dans les réunions des groupes de travail. A l'examen de l'ensemble des situations recensées, elle n'apparaît pourtant pas tout à fait opératoire. Si, en effet certaines plates-formes ne font que de l'émission ou que de la réception, d'autres font l'une et l'autre.

2. Les emplois de télé-acteurs dans le secteur des assurances


2.1. Le terme de télé-acteur : une appellation générique

Le terme de télé-acteur recouvre un ensemble d'emplois aux intitulés très divers, plus ou moins proches des métiers traditionnels de l'assurance. Le terme même de télé-acteur n'est jamais employé dans les situations concrètes de travail, tout du moins dans celles évoquées tant lors des présentations de cas d'entreprises dans le groupe de travail que lors des entretiens individuels. Ce terme générique réfère au fait que ces emplois ont comme dénominateur commun essentiel : l'utilisation des outils télématiques tels que le couplage du téléphone et de l'ordinateur. Cette utilisation est aussi l'élément structurant de leur activité.

Le télé-acteur reçoit ou émet des appels téléphoniques. Comme il vient de l'être indiqué, avec l'identification des missions dévolues aux plates-formes téléphoniques, cette dichotomie entre réception et émission n'est pas non plus particulièrement discriminante pour identifier la spécificité des emplois. En position d'émission ou de réception, le télé-acteur accomplit une mission spécifique en recourant à l'outil de base qu'est l'ordinateur et selon des modes opératoires qui sont, d'une part, inscrits dans le logiciel qui le conduit dans sa mission en suivant un script et, d'autre part, l'argumentaire approprié à cette même mission, c'est-à-dire des outils les uns et les autres normalisés pour dialoguer (par téléphone) avec des interlocuteurs qui ne sont pas, eux, normalisés. Dans cette organisation très prescrite du travail, à partir de la maîtrise du maniement des outils matériels (ordinateur et téléphone) et intellectuels (logiciel et argumentaire) et de la connaissance des produits et services, la compétence essentielle du télé-acteur réside dans le fait de savoir s'ajuster de manière adéquate à la situation de son interlocuteur et de pouvoir mener sa mission à son terme.

. Il devra savoir utiliser son argumentaire et l'adapter en fonction du comportement de son interlocuteur : il devra donc être réactif en ayant une bonne capacité d'écoute et un bon sens de la répartie. L'expérience lui fera acquérir des automatismes.

. Quel que soit le domaine d'intervention, en distribution ou en après-vente, les télé-acteurs font tous appel aux mêmes outils de base pour prendre en charge un problème, pour apporter une aide à l'interlocuteur. Dans un contexte de contraintes constantes, liées tout à la fois aux outils et à la pression des flux d'appels, ils sont appelés à faire preuve d'engagement et de vivacité d'esprit afin de construire une relation de confiance avec le client dans un laps de temps très court, le temps d'une communication téléphonique.

. Réalisée dans une organisation du travail très prescrite, la relation au client requiert certaines capacités d'initiative et de créativité car les problèmes rencontrés peuvent être très divers et un même problème posé de manière très différenciée par les interlocuteurs. 

2.2. Les emplois de télé-acteurs

En règle générale, quel que soit le champ d'activité considéré, les emplois peuvent être distingués les uns des autres selon les missions affectées, les activités réalisées et les modes opératoires mis en oeuvre, les conditions d'accès, les emplois et les situations accessibles, les statuts, les classifications et les rémunérations, les conditions particulières à l'exercice du travail. C'est à partir de ces différents critères que l'on peut tenter de cerner les divers types d'emplois concernés. A partir de l'exploitation des comptes rendus des réunions du groupe de travail, cinq types d'emplois ont pu être ainsi reconstitués : les emplois d'accueil, de télé-marketing, de chargés de clientèles, de gestionnaires de portefeuilles, les emplois de gestionnaires sinistre.

On peut remarquer que ces emplois correspondent aux différentes missions dévolues aux plates-formes téléphoniques. Les intitulés d'emplois réellement employés sont, le plus souvent, très particuliers aux entreprises et, parfois, peu évocateurs de la mission remplie. Les appellations utilisées, ici, sont génériques et correspondent, partiellement, à celles en usage.

Le répertoire en cinq types d'emplois est relativement artificiel. Dans les situations concrètes, les postes de travail peuvent être bien évidemment beaucoup plus séparés ou au contraire intégrés de différentes manières d'une situation à l'autre.

2.2.1. Les emplois d'accueil

La mission est de traiter des appels entrants en renseignant l'interlocuteur, soit en le dirigeant vers la personne compétente, soit en lui donnant directement, c'est-à-dire sans intermédiaire et en temps réel, l'information recherchée.

Le plus souvent l'accès à ces emplois se fait par le recrutement interne. Ces emplois sont occupés, en partie, par des salariés en mobilité professionnelle suite à la suppression de leurs activités dans leurs services d'origine. Ces emplois correspondent aussi à des emplois de départ, c'est-à-dire des premiers emplois, pour de jeunes embauchés. En recrutement externe sont recherchés des titulaires d'un BTS Action commerciale/Force de vente. Cette formation initiale est requise dans l'optique d'une évolution professionnelle vers des postes de conseil ou de gestion.

Une formation aux techniques de la communication par téléphone est systématiquement organisée lors de la mise au travail.

Ces emplois sont classés de la classe 1 à la classe 3.

2.2.2. Les emplois de télémarketing

La mission consiste à prendre des rendez-vous pour le réseau commercial à partir d'une communication ponctuelle et ciblée sur un sujet donné.

L'accès à l'emploi : "il n'y a pas de pré-requis professionnel pour rejoindre le télé-marketing. Une secrétaire, un collaborateur des services généraux, un gestionnaire assurance, sont des candidats potentiels, puisque les appels téléphoniques émis ne nécessitent pas de connaissance en assurance" expliquait l'un des participants aux

réunions de travail dont l'entreprise s'est dotée d'une plate-forme spécialisée en télé-marketing. Le recrutement s'effectue sur entretien, pour apprécier notamment les motivations et la disponibilité, et sur un test téléphonique basé sur une simulation.

La mise au travail est précédée d'une formation aux techniques de communication par téléphone et très axée sur la prise de rendez-vous.

2.2.3. Les emplois de chargés de clientèle

La mission consiste à assurer la souscription, la production et/ou la transformation des contrats, par téléphone.

L'accès à l'emploi est réservé aux titulaires d'un BTS Action commerciale/ Force de vente, dans certains cas après un passage systématique par l'emploi en accueil, ou d'un BTS assurances ou bien encore d'une expérience en production. Le recrutement est aussi bien externe qu'interne.

Une formation aux produits, à la gestion clients et à la vente est systématiquement organisée pour la mise au travail.

Ces emplois sont classés en classe 2 et en classe 3.

2.2.4. Les emplois de gestionnaires de portefeuilles

La mission est d'intervenir, par téléphone, auprès d'un client présentant un risque de sortie du portefeuille.

L'accès à l'emploi se fait "par recrutement interne auprès, prioritairement, des gestionnaires assurance mais aussi des autres salariés qui seraient volontaires pour ce poste. Lors de la sélection, sont recherchés les critères de réussite à savoir disposition à la négociation téléphonique, ténacité, réactivité, capacité d'initiative. Par ailleurs, des tests de connaissance professionnelle permettent de déterminer un certain nombre de besoins en formations techniques, auxquelles s'ajoutent la formation téléphonique et la pratique des argumentaires de défense du portefeuille" expliquait l'un des participants aux réunions de travail.

2.2.5. Les emplois de gestionnaires sinistre

La mission consiste à prendre en charge la gestion du sinistre et à indemniser. Les gestionnaires sinistre prennent les flux d'appels entrants et traitent le dossier jusqu'à son aboutissement.

L'accès à l'emploi se fait par un recrutement externe ou interne. En externe sont recherchés des titulaires de BTS Action commerciale/Force de vente, de BTS assurance ou d'un Bac +2 indifférencié avec une expérience en gestion des sinistres. En recrutement interne, une expérience de plusieurs années en indemnisation est requise. Dans ce dernier cas, "les compétences essentielles demandées à ces gestionnaires relèvent surtout de la

technique d'assurance qu'ils doivent connaître et des relations humaines qu'il faut savoir appréhender au téléphone. Ils doivent être aussi capables de s'engager, de traiter un dossier jusqu'à son aboutissement. Un système de tutorat a été institué avec des indemnitateurs chevronnés. L'idée est de faire monter le niveau de polyvalence technique et la capacité des contacts téléphoniques de ces personnes qui n'ont connu que le terminal passif¹ expliquait un responsable d'une plate-forme téléphonique spécialisée en gestion des sinistres, intégrée dans une structure existante et pourvue par des salariés volontaires pour passer à la gestion des sinistres par téléphone.

Ces emplois sont positionnés de la classe 2 à 4.

2.2.6. Les emplois de management

Bien que n'appartenant pas à la catégorie télé-acteurs, au sens où leurs titulaires ne font pas de gestion par téléphone, il faut noter les emplois de management sur les plates-formes téléphoniques car ce sont des emplois accessibles aux titulaires des emplois précédemment répertoriés.

Il peut exister plusieurs niveaux de management sur une plate-forme.

. Les chefs de groupe constituent le premier niveau de management. Ils gèrent les cas difficiles, en situation exceptionnelle, lorsque le télé-acteur n'a pas pu résoudre le problème. Responsables de l'organisation et du fonctionnement au quotidien des groupes de l'ordre d'une dizaine de personnes en général, ils prennent en charge les formations complémentaires sur les modifications de produits, ils assurent la gestion du personnel et des congés. Ils doivent connaître le métier de base : ils sont les animateurs essentiels du dispositif.

Les chefs de plusieurs groupes assurent la coordination des différents groupes ;

. Les gestionnaires des flux téléphoniques organisent la présence du personnel et la gestion téléphonique.

Ces emplois sont en classe 4 ou 5.

Selon les responsables d'entreprises "le management sur une plate-forme téléphonique est un métier axé notamment sur le suivi des jeunes recrues, et de leur formation. Très impliquant aussi par le fait que le manager doit en permanence ajuster les ressources mises en oeuvre aux ressources nécessaires pour répondre aux clients. Les métiers de management sur les plates-formes téléphoniques sont très différents des métiers de responsables d'équipes d'administratifs, de gestionnaires. Ils nécessitent des capacités de réactivité très importantes" selon l'un de nos interlocuteurs.

2.3 Les caractéristiques distinctives des emplois de télé-acteurs et de la population concernée

2.3.1. La population des télé-acteurs en chiffres (cf. pages 21 et 22)

Le rapport 1997 de l'Observatoire sur les métiers des salariés de l'assurance délivre des informations sur deux types de populations.

La population définie selon le "Mode de distribution par vente directe" est constituée de l'ensemble des salariés exerçant dans les entreprises ayant opté pour la vente directe comme principal mode de distribution, c'est-à-dire l'ensemble des familles de métiers. Elle comprend environ 1100 salariés, soit moins de 1% de la population totale (121 200 salariés).

La population correspondant à la sous-famille de métiers "Vente directe souscription par téléphone", c'est-à-dire les salariés exerçant la vente et la souscription par téléphone dans n'importe quel type d'entreprise d'assurance, quel que soit le principal mode de distribution, comprend environ 900 salariés, soit moins de 0,74% de la population totale.

La population constituée par la sous-famille de métiers "Vente directe souscription par téléphone" est :

- plus féminine avec 68,8% de femmes par rapport tant à la population "Mode de distribution par vente directe", toutes familles de métiers confondues, où les femmes correspondent à 61,2% des effectifs, qu'à la population totale où les femmes comptent pour 52,7% ;
- plus jeune, l'âge moyen y est de 31 ans contre 40 ans dans la population totale ; Elle possède par ailleurs, une ancienneté moyenne de 4 ans, un peu moins élevée que celle de la sous-population "Mode de distribution par vente directe", 6 ans, et surtout beaucoup moins élevée que celle de la population totale qui est de 13 ans. La proportion des salariés ayant une ancienneté moyenne de moins de 1 an est très forte, 16%, cette proportion n'étant que de 8,7% dans la population totale.

Elle se particularise par :

- une faible proportion de cadres, 5%, contre 26% en "Mode de distribution par vente directe" et 23% dans l'ensemble de la population ;
- une forte représentation des classes 2, 50,6%, et 3, 32,3%, par rapport tant à la population concernée par le "Mode de distribution par vente directe" qui compte pour ces deux classes respectivement 26,7% et 29,6% qu'à la population totale où ces deux classes sont représentées à 11,1% et 22,4% ;
- une localisation géographique prédominante en Ile-de-France 51,4% contre 44,6% pour l'ensemble de la population mais moins importante que pour la population "Mode de distribution par vente directe" qui exerce ses activités à 73% en Ile-de-France ;
- une forte utilisation du temps partiel, 26,3% contre 11,5% pour la population totale et seulement 5,5% pour la population "Mode de distribution par vente directe" tous types de salariés confondus.

Les types de contrats en usage ne sont pas discriminants : le CDI est en usage dans quasiment les mêmes proportions dans les trois populations de référence. Il est utilisé à :

- 97,0% pour la sous-famille "Vente directe souscription par téléphone",
- 96,0% pour la sous-population "Mode de distribution par vente directe",
- 97,1% pour la population totale.

Il n'existe pas d'information disponible sur la formation de la population "Vente directe souscription par téléphone". La population "Mode de distribution par vente directe" a, elle, un niveau de diplôme beaucoup plus

élevé que la population totale : 59,1% des salariés ont un niveau de diplôme égal ou supérieur à Bac+2 contre seulement 32,1% dans la population totale.

2.3.2 L'organisation du temps de travail

Une particularité des conditions d'exercice du travail réside dans l'organisation du temps de travail. Avec les plates-formes téléphoniques, les entreprises cherchent à fournir un service maximal au client. L'étendue des plages d'ouverture horaire est considérée comme un avantage concurrentiel. Elles recherchent un fonctionnement des plates-formes selon une large amplitude horaire, tout au long de la journée, de 8h à 20h ou 22h par exemple, tout au long de la semaine de 6 jours avec le samedi matin ou jusqu'à 16h. Ce fonctionnement implique la mise en place d'organisations du temps de travail différenciées selon les salariés qui vont travailler, par rotation, en équipes. Ce fonctionnement quasi continu, en journée étendue, n'est pas général aux plates-formes. Certaines, notamment intégrées aux structures existantes et pourvues de salariés recrutés en interne, fonctionnent sur un mode classique. Il n'y est organisé qu'une permanence aux heures de déjeuner, pour le reste, les horaires d'ouverture sont calés sur les dispositifs horaires habituels de l'entreprise.

Recherchant à répondre "en continu" au client, les entreprises recherchent aussi à adapter la présence des salariés aux rythmes variés des activités tout au long de la journée, de la semaine et de l'année. D'où un recours accru au travail à temps partiel. Ainsi, comme il a été indiqué plus haut, les salariés de la sous-population "Vente directe souscription par téléphone" sont pour plus de 26% à travailler à temps partiel. D'où aussi l'intérêt de certaines entreprises pour la négociation d'accords sur l'annualisation du temps de travail.

2.3.3. Les télé-acteurs dans d'autres secteurs

Dans certains des secteurs concernés par la télé-activité, à savoir l'assistance, la banque et l'assurance, les emplois de télé-acteurs ont des points communs. Il apparaît une diversité similaire des emplois à travers l'accueil, le conseil, la vente et la gestion ainsi qu'une utilisation semblable d'outils matériels (ordinateurs et téléphones) et intellectuels (logiciels et argumentaires), et de modes d'organisation du temps de travail.

Des spécificités existent cependant. Elles sont liées à l'activité même, c'est-à-dire aux missions particulières dévolues aux emplois. On peut noter que les emplois de télé-acteurs dans la banque et l'assurance sont proches ; il y a une plus nette différence entre ceux-ci et ceux de l'assistance.

Dans l'assistance, la prestation ne concerne pas (aujourd'hui ?) véritablement le même service. Les pré-requis pour tenir les emplois de télé-acteurs dans l'assistance sont d'ailleurs assez différents de ceux recherchés dans les secteurs financiers. Pour l'un de nos interlocuteurs, la différence réside dans le fait que l'assistant doit apporter une solution aux problèmes de son interlocuteur au bout du fil et ce problème peut être très variable. Il y a aussi une notion d'urgence et de secours. Le télé-acteur en assistance doit gérer une situation de crise. Cet interlocuteur précisait : "ils travaillent de la même façon sur les mêmes concepts mais sur des natures d'activités différentes." Par ailleurs, des compétences linguistiques, c'est-à-dire l'usage de plusieurs langues étrangères, sont requises dans l'assistance. Cependant, compte tenu de la diversification des activités des entreprises d'assistance, notamment avec l'assistance de proximité, les frontières

entre certaines des activités, certains des emplois de télé-acteur et certaines des compétences requises dans les entreprises d'assurance et dans les entreprises d'assistance semblent être appelées à une certaine perméabilité.

Néanmoins, une autre spécificité concerne l'aménagement du temps de travail, au sens où les plates-formes d'assistance fonctionnent 24h sur 24h, et les conditions d'emploi. L'activité étant très variable sur l'année, de nombreux saisonniers, en complément des techniciens d'assistance à temps plein ou à temps partiel, sont embauchés chaque année en juillet et août, dont de nombreux étudiants. Le travail du saisonnier se fait, au départ, par tutorat, puis en tandem avec un permanent.

2.3.4. Les interrogations sur la carrière

La question de la carrière des télé-acteurs est un leitmotiv dans l'ensemble des discours des participants au groupe de travail.

"Quelle est la capacité de faire évoluer les carrières des télé-acteurs ? Comment les préparer à faire autre chose ?".

Cette interrogation a été commune et continue dans les réunions de travail.

En effet, la question est pertinente d'autant plus que si pour chacun des emplois répertoriés précédemment il a été plus ou moins aisé de les renseigner du point de vue de leurs missions, des modes d'accès et de leur position dans la hiérarchie professionnelle, il est beaucoup plus malaisé d'en identifier les emplois et les situations accessibles. Les évolutions sont difficilement appréciables, aujourd'hui, compte tenu du faible recul vis-à-vis de la mise en place des plates-formes téléphoniques dans les entreprises d'assurance considérées. Elles sont difficilement appréciables du fait du faible recul certes, mais aussi du fait que la question de l'évolution professionnelle des télé-acteurs n'est pas systématiquement prise en compte lors de leur recrutement ou de la mise en place des plates-formes tout en étant reconnue, par les responsables d'entreprises, comme un problème qui est à poser et qui se posera. Alors que l'accès à l'emploi et la mise au travail, avec l'organisation systématique de critères de recrutement et de tests pour l'un et de formations pour l'autre, sont rigoureusement programmés par l'entreprise, l'évolution professionnelle du télé-acteur est laissée à sa seule initiative et aux opportunités qu'il peut être amené à rencontrer dans son entreprise ou ailleurs. Les télé-acteurs, quel que soit leur domaine d'exercice, sont dans une même situation "d'égalité des chances". Et ces chances vont être tributaires du type de gestion des ressources humaines que pratique l'entreprise. En effet, si dans aucune entreprise n'ont pu être rencontrées ni la mise en place de filières professionnelles pour les télé-acteurs ni surtout de voies balisées de sortie des emplois de télé-acteur, bien qu'il ait souvent été remarqué qu'on ne pouvait pas tenir ces emplois de très nombreuses années compte tenu des contraintes psychophysiologiques, cependant, il a pu être noté des pratiques de "mobilité dans le travail" inscrites dans les politiques de gestion du personnel de certaines entreprises. Pour l'une de nos interlocutrices, ces pratiques avaient un aspect positif, le salarié pouvant "rebondir" rapidement, en ayant la possibilité de "postuler pour un travail un peu différent ou même très différent ailleurs dans l'entreprise, ce qui permet au salarié de se renouveler".



Malgré toutes les réserves faites sur la question des mobilités professionnelles des télé-acteurs, quelques indications peuvent éclairer la réflexion.

. Dans les situations rencontrées, il existe parfois une certaine évolution professionnelle entre les fonctions "d'accueil" et de "conseil-gestion". D'ailleurs, parfois, le passage aux fonctions d'accueil pendant un laps de temps déterminé est requis pour accéder aux autres emplois en plate-forme. Mais cela concerne essentiellement les jeunes recrutés en vue d'un poste en vente ou en après-vente. Il est plus malaisé d'appréhender le devenir professionnel des salariés dont l'emploi en plate-forme d'accueil est le fruit d'une reconversion consécutive à la suppression de l'emploi d'origine.

. Dans chacun des emplois, il peut exister aussi certains niveaux de postes, du débutant au senior, permettant une évolution en termes de compétence et de rémunération.

. Il peut, encore, exister un mouvement d'évolution entre spécialisation et polyvalence, un mouvement dans les deux sens.

. Il existe bien évidemment aussi les emplois de management en plate-forme qui sont pourvus par des télé-acteurs issus directement de la plate-forme, d'une autre dans l'entreprise ou hors de l'entreprise. Le développement quantitatif et qualitatif des plates-formes téléphoniques dans l'ensemble des secteurs d'activités occasionne aujourd'hui fréquemment ce type de mobilité pour les pionniers que sont, encore aujourd'hui, les télé-acteurs.

Pour terminer, il faut ne pas oublier que la mobilité professionnelle des télé-acteurs est liée à l'identité professionnelle dans laquelle ils se reconnaissent. "Les perspectives ne sont pas les mêmes selon que l'on considère que le métier c'est être dans l'assurance ou que c'est d'être télé-acteur" nous expliquait l'un de nos interlocuteurs. En effet, la question de la mobilité engage à poser la question même du télé-acteur assurances en France et de son évolution à venir.

3. L'évolution des télé-acteurs


3.1. Les facteurs d'évolution économiques, technologiques, organisationnels et sociaux

La partie la plus visible des dispositifs de plates-formes téléphoniques correspond au mode de vente directe de l'assurance, à l'assurance sans guichet. Ce mode de distribution connaît un très fort succès en Angleterre avec la société Direct Line, qui est devenue en quelques années un des principaux opérateurs en assurances dommages des particuliers, tout particulièrement en assurance automobile. Le groupe de travail, à partir des divers témoignages qu'il a pu recueillir, s'est montré réservé quant au développement que pourrait connaître la vente directe en France dans les dix prochaines années. Il ne devrait pas être spectaculaire. Les entreprises de vente directe implantée en France, comme leurs homologues au niveau bancaire, ne devraient pas connaître une progression importante, semble-t-il, ni en termes d'activité commerciale, ni en matière de profitabilité.

En revanche, les plates-formes téléphoniques devraient se généraliser au sein des entreprises d'assurance classiques, compagnies à réseaux et mutuelles sans intermédiaire. C'est au travers de la maîtrise de ces dispositifs que les entreprises d'assurance sauront ou non relever le défi de la concurrence des autres modes de distribution.

Cependant, pour l'ensemble des entreprises d'assurance, traditionnelles ou modernes, il faut prendre en compte l'impact que pourra avoir la généralisation du multimédia dans les entreprises et dans le grand public. Les entreprises ne manqueront pas d'investir dans l'utilisation des réseaux Internet, Intranet et autres qui iront en se développant à l'avenir, de même que se poursuivra l'automatisation toujours plus poussée des tâches à l'aide des moyens informatiques : courrier électronique, numérisation, transmission des images etc. Dans le contexte du commerce électronique, certains emplois de télé-acteurs deviennent superflus. Le client naviguera dans une galerie d'assurance sur Internet. Seul subsistera la présence d'un service SVP pour avoir une information plus adaptée. Cette perspective d'évolution devrait avoir un impact moindre pour les activités d'après-vente.

L'environnement multimédia, et Internet en particulier, n'entraînera-t-il pas des modifications dans les habitudes et les comportements des clients ? Ainsi, l'attitude réservée actuelle des Français vis-à-vis de la vente directe sera-t-elle la même à l'avenir ?

Enfin, qu'en sera-t-il à l'avenir des frontières déjà floues entre les secteurs d'activités classiques, l'assurance, la banque et l'assistance ? **"L'assurassistance"**, prestation en nature et en temps réel et non plus seulement prestation financière et différée, ne va-t-elle pas s'ajouter progressivement à la bancassurance ? L'état d'esprit de réactivité et de service de la "télé-prestation" ne va-t-il pas contaminer ou irriguer progressivement l'ensemble de l'organisation des entreprises d'assurance ? Autant de questions portant à la réflexion. 

Quoi qu'il en soit, il est indubitable que les dispositifs en plates-formes téléphoniques vont se développer dans un proche avenir. Mais la question qui se pose est de savoir à la fois : quelles seront les missions des plates-formes à l'avenir et quels en seront les modes d'organisation ?

Il n'existe pas une organisation type des plates-formes. Elles sont inachevées au sens où elles sont en évolution permanente. Mais ne serait-ce pas l'avantage même de cette forme d'organisation du travail ? Les télé-acteurs ont des profils quasi similaires et des modes opératoires communs au delà d'une certaine rupture, très différente d'une situation à l'autre, entre les emplois d'accueil et de gestion. Par une réaffectation relativement aisée du personnel, il y a une très grande souplesse dans l'attribution des missions aux différentes plates-formes en fonction du développement de l'activité de l'entreprise. Sur une même plate-forme le passage d'une activité mono-produit à une activité multi-produits est ainsi facilité. Le transfert du personnel d'une plate-forme souscription-production, après que les objectifs commerciaux ont été atteints, vers une plate-forme de transformation et/ou de sinistre est relativement aisé. Ne serait-ce pas en ce sens que ce mode d'organisation du travail a de fortes chances de perdurer ? Mais sous des formes qui justement évolueront en permanence. C'est en mettant en évidence la souplesse intrinsèque du mode d'organisation sur plate-forme que l'on peut semble-t-il répondre à la question que se posait le groupe de travail, sur la pérennité des plates-formes téléphoniques. La question était posée ainsi : "Les plates-formes téléphoniques sont des organisations et des méthodes de travail induites par le marché, les clients. Qu'en sera-t-il du retournement de tendance du marché ? Les clients sont "volatiles" et porteurs de contradictions. Est-ce le prélude à de nouveaux modes de réponse ?" Pourquoi ne pas répondre : sans nul doute. Les plates-formes téléphoniques ne sont qu'une forme parmi d'autres de l'organisation du travail, et bien évidemment, comme toujours, une forme inachevée. Elles prennent place dans le mouvement de diversification des canaux de distribution et de communication, selon une plus ou moins forte valeur ajoutée, engagé par les entreprises d'assurance.

Le travail sur plate-forme téléphonique est-il le présage du télétravail ? Le télé-acteur établit une relation à distance, à l'aide d'outils télématiques, avec ses interlocuteurs. Le télétravail consiste en une activité exercée à distance, à l'aide des mêmes outils, mais hors des locaux de l'entreprise. Très peu développé en France, si ce n'est de manière expérimentale ou dans des cas très ponctuels, à l'inverse de certains de nos voisins européens, notamment les scandinaves, le télétravail n'a pas constitué une piste de réflexion pour le groupe de travail. Cependant, la question est à poser ne serait-ce que parce que cette perspective a été évoquée et argumentée lors des entretiens très ouverts menés auprès d'un certain nombre de représentants d'entreprises utilisant la télé-activité. Pour un représentant du secteur de l'assistance où les télé-acteurs existent depuis 20 ans, la question prospective à prendre en compte par un Observatoire des métiers est celle du télétravail. "Dans l'assistance où la maîtrise des coûts est une préoccupation fondamentale, le télé-acteur qui reste chez lui est une perspective intéressante". Le télétravail permettrait d'économiser des mètres carrés de surface de bureaux, de "brancher" des télé-acteurs supplémentaires quand le besoin s'en ferait sentir sans avoir à recruter du personnel temporaire.

Les avantages incontestables du télétravail sont bien connus. Les zones diversifiées ou à bon marché du territoire français pourraient être mises à profit pour accueillir les entreprises dont les activités ne nécessitent pas d'être situées au centre des grandes métropoles. Le télétravail peut permettre aussi une amélioration des conditions de vie de certains salariés grâce à un rapprochement avec leur famille. Il comporte aussi des

inconvénients liés à l'organisation de la vie privée et de la vie professionnelle dans un même espace mais aussi liés au risque de désocialisation des salariés.

3. 2. L'identité du télé-acteur

Télé-acteur est-ce un métier ? Telle a été la question récurrente jalonnant les réflexions des groupes de travail. Question à laquelle, individuellement, les participants répondaient de manières les plus contrastées, voire contradictoires.

"Le télé-acteur ce n'est pas un métier. Le téléphone concerne l'ensemble des métiers de l'assurance. Le téléphone accentue la vision "client" et oblige le salarié à plus d'autonomie et de responsabilité dans son travail. En tant qu'outil, le téléphone prend la même ampleur que l'informatique dans l'organisation, le management, l'acquisition et l'utilisation du savoir, la capacité d'évolution et de remise en cause permanente".

"Le métier de télé-acteur est né d'un nouveau positionnement du client. Il existe plusieurs métiers dans la fonction de télé-acteur. C'est une nouvelle façon d'exercer différents métiers. C'est un métier qui exige réactivité et sens du relationnel, en complément des connaissances requises pour l'exercice de la fonction."

"C'est une nouvelle donnée professionnelle. C'est un nouveau métier. C'est un vrai métier. Cela ne s'improvise pas : il y a une organisation technique et humaine, des objectifs de qualité du service. Cela nécessite des qualités particulières : le sens du commercial et la capacité de communication."

"Plus qu'un métier, le télé-acteur c'est la conjonction d'un savoir-être associé à de la technologie pour délivrer un service, qui, dans son contenu et sa forme, est attendu par le client. Sont attendus des impacts très forts sur l'environnement des secteurs, des services, des femmes et des hommes qui ne sont pas encore touchés par cette dimension comportementale et technologique. Le management en est complètement différent : plus quotidien, plus pilote, plus axé sur la qualité".

Le métier, c'est effectivement ce qui ne s'improvise pas et ce qui nécessite des compétences particulières, c'est-à-dire distinctives.

La notion de métier est une notion transversale à un secteur d'activité, à l'ensemble des secteurs d'activité. Les emplois "flous" repérés par leurs appellations approximatives ou en d'autres termes les emplois "maison" aux intitulés ad hoc sont inopérants pour la constitution d'une identité professionnelle et sociale. Ils conduisent à faire de chaque salarié un anonyme dans un collectif à fonction purement économique. Ils brouillent la référence au marché du travail. Si l'emploi joue un rôle déterminant dans la rémunération et la place dans la hiérarchie professionnelle, le métier, seul, confère une identité sociale dans la division du travail et la stratification des statuts. Le métier est le produit d'une codification sociale.



Avec beaucoup de sagacité, l'un de nos interlocuteurs faisait remarquer que la question est "de savoir si on est des assureurs au téléphone ou des télé-acteurs qui vendent aujourd'hui de l'assurance et demain autre chose ? Est-ce que l'on se considère télé-acteur ou professionnel de l'assurance ? J'ai l'impression que c'est l'assurance qui va évoluer. Je pense que l'assurance que l'on a connue où les gens étaient des super professionnels mais pas du tout communicants, c'est du passé même si c'est encore la réalité d'aujourd'hui. Du coup, le professionnalisme n'est pas forcément dans la technique mais dans l'approche commerciale."

Il s'agit bien là de l'identité professionnelle et sociale du télé-acteur.





Tableau 1- Mode de distribution par vente directe*

environ 1 150 salariés

Caractéristiques individuelles

Répartition :

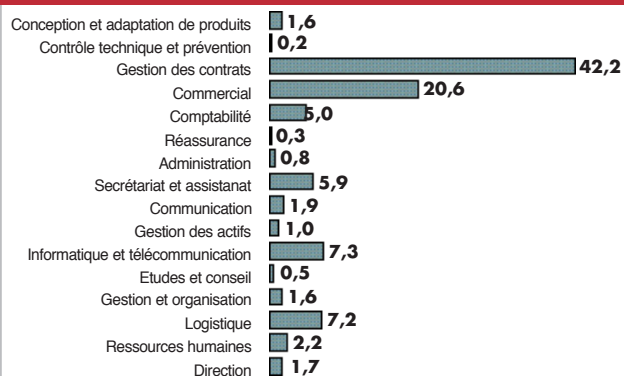
hommes : 38,8% femmes : 61,2%

Age moyen : 34 ans

Ancienneté moyenne : 6 ans

Ancienneté médiane pour les non cadres : 2 ans

Activités



Répartition

Ile-de-France : 73,0%

Province : 27,0%

Principales branches d'activité

Dommages : 69,2%

Vie : 8,7

Multi-branches assurances : 14,6%

Proportion de temps partiel : 5,5%

Modes d'emplois

Répartition par catégories

Cadres administratifs : 26,1%

Non cadres administratifs : 71,8%

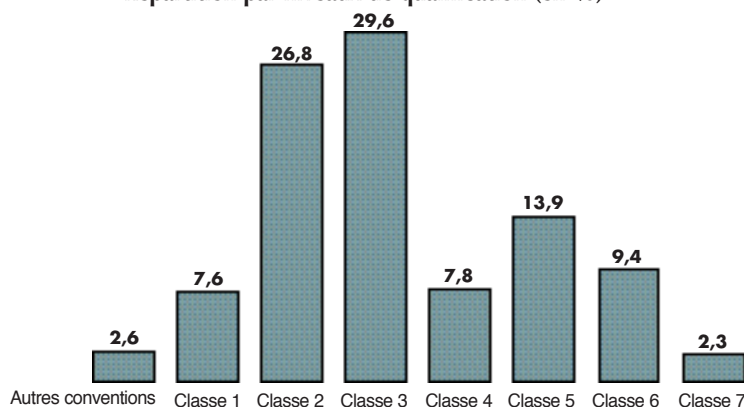
Autres : 2,1%

Types de contrat

CDI : 96,0%

CDD : 4,0%

Répartition par niveaux de qualification (en %)



Formation

59,1% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal à bac +2*

* sur la base des 85,1% de répondants



Tableau 2- Vente directe et souscription par téléphone*

environ 900 personnes

Caractéristiques individuelles

Répartition :

hommes : 31,2% femmes : 68,8%

Age moyen : 31 ans

Proportion de salariés ayant plus de 55 ans : 0,98%

Ancienneté moyenne : 5 ans, ancienneté médiane : 3 ans

Proportion de salariés ayant une ancienneté de moins de 1 an : 16,1%

Activités

Répartition :

Ile-de-France : 51,4%

Province : 48,6%

Principales branches d'activité :

Domages : 28,7%

Multi-branches assurances : 68,4%

Proportion de temps partiel : 26,3%

Modes d'emplois

Répartition par catégories :

Cadres administratifs : 4,6%

Non cadres administratifs : 95,1%

Autres : 0,3%

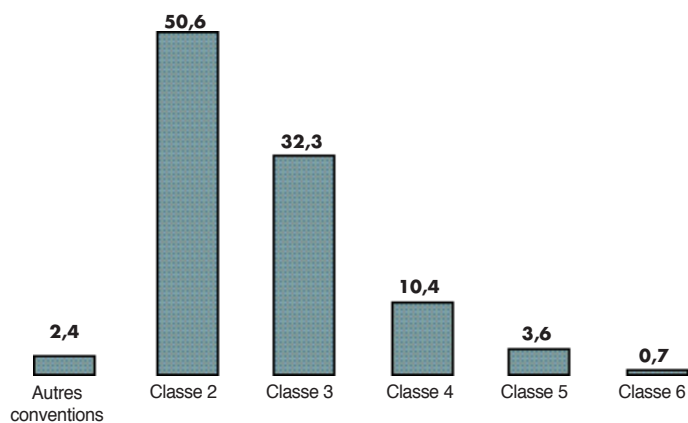
Types de contrat :

CDI : 97,0%

CDD : 2,3%

Autres : 0,7%

Répartition par niveaux de qualification (en %)



Remerciements

PARTICIPANTS AU GROUPE DE TRAVAIL

Jean-Claude BAROUSSE	A.M.F
Serge BOUKOBZA	A.G.F
Fabrice BOUTAULT	TELE ASSURANCES
Cécile CERTENAIS	EUROFIL
Chantal COSSALTER	Travail et Mobilités
Jean COUZIC	A.G.F
Fabienne DE BOUARD	GROUPAMA
Marie-Agnès DEJARDIN	I.M.A
Roland GRIT	M.A.I.F
Michel LACOUTURE	A.G.P.M Toulon
Gérard LOBJEOIS	Observatoire des Métiers
Catherine LOUCHARD	LA MONDIALE
Roger MOIROUD	Observatoire des Métiers (Rapporteur)
Salima RAIRI	C.A.P.A
Marie-Albane SCOTTO	Observatoire des Métiers

AUDITIONS EXTERNES

Hervé GARNIER	Cabinet DELOITTE & TOUCHE
Marlène GERAUD	TELE ASSURANCES
Jean-Luc PERIS	BANQUE DIRECTE

VISITES DE SITES

Nicolas ARIB	PRONYTEL MULTICONTACTS
Alain de LA BAUME	MONDIAL ASSISTANCE
Michel LAGOGUEY	G.M.F

Témoignages

Note méthodologique

Ces témoignages sont le résultat d'entretiens semi-directifs au cours desquels il était proposé à chaque interlocuteur de s'exprimer très librement sur sa vision des emplois de télé-acteurs et de leurs évolutions. Il lui était demandé d'explicitier ses propos de manière dynamique : à sa connaissance, qu'est-ce qui avait conduit à la mise en place des plates-formes téléphoniques ? En quoi consistait l'emploi de télé-acteur ? Quelles en étaient les conditions d'exercice ? Quelles étaient les évolutions déjà engagées et/ou susceptibles de l'être dans un proche avenir ? Pour quelles raisons ? Quelles en seraient les conséquences ?

L'interlocuteur était systématiquement relancé par des questions sur : les modes d'accès à l'emploi de télé-acteur, les formations, les compétences et les qualités requises ainsi que les possibilités d'évolution professionnelle. En fin d'entretien, à chaque interlocuteur il était proposé de conclure sur un thème lui tenant à coeur et que la conduite de l'entretien ne lui avait pas permis de développer.

Chaque entretien a fait l'objet d'une retranscription quasi littérale transmise à chaque interlocuteur pour correction et remaniement à son gré en vue de publication.

Les entretiens ont été menés par Chantal COSSALTER, Sociologue, et Estelle DURAND, Doctorante en Sociologie, Centre de Recherches Travail et Mobilités, Université Paris X.

Entretien pour l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

Monsieur Guy Chauvel

Responsable comptabilité, trésorerie et financement, Responsable CGG
DIRECT ASSURANCE

Les plateaux téléphoniques sont en fait la conséquence d'une volonté d'abord du Président du Groupe, Claude BEBEAR. Les plateaux pourquoi ? C'est quelque chose qui a été initiée dans les pays anglo-saxons, aussi bien Etats-Unis qu'Angleterre. Il y a un fort développement en Angleterre, d'ailleurs le marché est déjà à saturation puisqu'il y a un leader qui s'appelle DIRECT LINE. La volonté politique du Président Claude BEBEAR a fait qu'il a accepté d'investir dans un projet à long terme, puisqu'en fait le projet de développement s'étale sur 7 ou 8 ans, dans un circuit de commercialisation de produits d'assurance par téléphone.

Les plateaux sont donc une conséquence de ce choix politique. Cela n'a pas toujours été le cas puisqu'il y a eu une expérience préliminaire dans le Groupe, dans une toute petite compagnie d'assurance qui s'appelait La Nouvelle Mutuelle Assurance. Mais cette expérience préliminaire n'était pas sur un plateau téléphonique mais plutôt sur un plateau de gestion puisqu'en fait la démarche avait été réalisée essentiellement par mailing et couponing à l'époque. Elle a été arrêtée pour des raisons techniques mais l'idée de base était déjà là et la société DIRECT ASSURANCE a été créée en 91 pour relancer ce projet parce que Claude BEBEAR y croyait encore.

La réorientation du projet a été non plus seulement de faire du mailing-couponing et des souscriptions à partir d'un plateau de gestion mais d'utiliser un plateau téléphonique direct. Cela implique plusieurs choses. D'abord de concevoir un produit adapté, des outils de gestion pour pouvoir faire toutes les opérations de la vie d'un contrat, de l'avant-contrat jusqu'à la gestion des sinistres. Ainsi les produits sont très simples à DIRECT ASSURANCE. Par exemple, on ne fait qu'un seul produit qui est de l'automobile destiné aux particuliers : le produit a été conçu et le système de soutien a été fait pour que les intervenants, les télé-acteurs, puissent en fait proposer, gérer et après régler éventuellement les sinistres à partir d'un contact direct qu'on voulait entre le prospect d'abord, le client ensuite, et le télé-acteur qui est sur le plateau.

Alors les moyens qui lui sont donnés pour cela : c'est d'abord un support téléphonique à travers un outil téléphonique qu'il porte sur lui-même et aussi une informatique adaptée qui lui permet de dérouler un script, que ce soit quand il souscrit, quand il gère son contrat en faisant un avenant par exemple ou quand il règle un sinistre. En fait le gros des moyens est le support informatique, avec le script informatique qui se déroule. A partir de là, en souscription, on est capable de faire un tarif, de donner différentes simulations de garanties et de proposer l'envoi d'un devis voire d'une proposition. Tout cela se faisant sur un appel téléphonique qui peut durer de l'ordre d'une quinzaine de minutes.

Il faut savoir que nous n'allons pas chez les clients directement par téléphone, nous recevons les appels qui sont sollicités par le biais toujours de mailing et de couponing et maintenant par des campagnes institutionnelles télévisées soit en marketing direct soit en notoriété.

Donc ce sont des appels entrants que l'on reçoit d'abord, sur numéros verts, et les télé-acteurs sont des gens qui ont vocation à être au niveau souscription. D'ailleurs les profils de recrutement des télé-acteurs se font sur le BTS Force de Vente. Alors ce sont des vendeurs qui ne rencontrent pas directement et physiquement les prospects mais qui font souscrire. Le projet de plateau téléphonique existait depuis le début, mais il n'a été vraiment développé qu'à partir de fin 92, début 93 sur des volumes relativement faibles d'abord avec un nombre de télé-acteurs relativement modéré, de l'ordre de 30, 40 personnes, mais qui a augmenté régulièrement tous les ans en fonction de la démarche marketing que l'on avait.

On a développé régulièrement le plateau téléphonique. Aujourd'hui il y a de l'ordre de 350 télé-acteurs à DIRECT ASSURANCE : en souscription, en gestion, en clientèle et en sinistre. Ces télé-acteurs actuellement gèrent essentiellement un produit d'assurance l'automobile. Cependant on est actuellement en train de lancer un produit habitation pour les gens qui sont déjà clients chez nous ; on n'attaque pas dans le dur du marché. A l'heure actuelle les télé-acteurs maîtrisent essentiellement une seule technique produit.

Le recrutement et la formation des télé-acteurs ?

On a instauré un système de recrutement qui est innovant. C'est recrutement par téléphone c'est-à-dire que non seulement il y a une rencontre avec un DRH mais il y a un entretien téléphonique avec une simulation de ce que le candidat à un poste pourra rencontrer plus tard dans son travail ; c'est destiné à tester les réactions du futur salarié vis-à-vis de situations plus ou moins délicates telles qu'il en aura dans sa profession. Malgré tout, la rencontre avec la personne chargée du recrutement existe toujours mais il y a une étape supplémentaire qui est un complément d'information par rapport à un CV. Il y a, par ailleurs, au tout début de l'embauche des salariés -ils ne sont pas mis directement au travail- une formation de 6 semaines, formation à la fois technique produit, technique fonctionnement des plateaux avec prise de connaissance du système informatique, de l'outil téléphonique ; c'est une mise en situation mais par le biais d'une formation progressive. Ils ne sont mis sur les plateaux que 6 semaines plus tard et encore avec contrôle de chargés de clientèles seniors.

Le télé-acteur c'est une évolution des métiers traditionnels de l'assurance puisqu'on y retrouve malgré tout un certain nombre de fondements que ce soit chez l'agent, chez les anciens rédacteurs tant en souscription qu'en sinistre des compagnies traditionnelles telles qu'elles existaient il y a 20 ans. Un chargé de clientèle en souscription tient à peu près le rôle, toute proportion gardée ; d'un agent. La comparaison est cependant limitée car l'un est un salarié et l'autre un chef d'entreprise. Le chargé de clientèle n'a pas la démarche d'attaque de la clientèle puisqu'elle est faite par le biais du marketing mais il n'empêche qu'après il doit avoir un rôle de persuasion.

Ce rôle est peut-être moins fort que pour un agent mais il a tout de même une fonction de persuasion. Quand je dis moins fort c'est surtout parce que lorsque le prospect téléphone il a déjà fait lui-même une démarche vers nous ; cela ne veut pas dire qu'il va souscrire, mais il est déjà intéressé alors que l'agent, lorsqu'il propose une police, il doit susciter l'intérêt. La fonction du chargé de clientèle souscription est une adaptation, avec des outils appropriés, d'une partie de la fonction de l'agent général pour son aspect prospection. Les chargés de clientèle en gestion, cela se rapproche un peu des rédacteurs gestion tels qu'il y en avait avant sauf qu'il n'y pas de dossier. Les dossiers sont informatiques : la prise de renseignements, de modifications, l'établissement des avenants, tout ce qui peut-être dans la vie du contrat se passe directement sur informatique.

C'est une gestion beaucoup plus directe qui a l'avantage, et pour le client et pour le chargé de clientèle, d'avoir un aspect concret tout de suite tant en souscription qu'en gestion. Quand on fait une proposition, quand on fait un avenant, le tarif arrive tout de suite et on est capable de donner des réponses immédiates au prospect ou au client qui demande soit à souscrire soit à avoir des modifications. C'est une démarche de qualité puisqu'on est capable de répondre immédiatement.

Pour l'aspect sinistre, on n'y retrouve peut-être pas l'aspect des régleurs parce que c'est conditionné par pas mal de conventions, notamment la convention IDA*, mais la plus forte partie du plateau de chargés de mission permet d'accélérer la procédure de remise en état du véhicule du client. On a instauré chez nous ce qu'on appelle le règlement en un temps c'est-à-dire que non seulement le chargé de mission prend instantanément la déclaration de l'assuré mais

en même temps il est capable de lui proposer le passage d'un expert, de prendre rendez-vous avec cet expert, de lui trouver un garage si nécessaire et de prendre rendez-vous avec ce garage afin d'accélérer tout le circuit qui permettra en fait à l'assuré d'avoir une meilleure qualité de service.

C'est ce que l'on essaie de faire puisque c'est aussi une manière de se démarquer des compagnies traditionnelles. Les chargés de mission de premier contact en déclaration ne déclenchent pas le règlement : ils prennent simplement la déclaration, le rendez-vous avec l'expert et éventuellement avec le garage. Ils peuvent indemniser sur des sinistres simples mais c'est à travers toute une application informatique, l'enregistrement qu'ils peuvent faire de ces informations ce sont elles qui, à travers les programmes informatiques, vont déclencher en final le règlement du sinistre. Cela c'est pour les sinistres simples.

Pour les sinistres corporels il y a quand même des chargés de mission de technicité supérieure, travaillant d'ailleurs un peu moins par téléphone, qui eux ont un aspect, je dirais, d'inspecteur-régleur puisqu'ils contrôlent les dossiers, ils vérifient la justesse des déclarations, des dommages. En matière corporelle ce sont des dossiers de technicité et de coût bien plus élevés qui sont traités par des techniciens. Il n'empêche qu'à de très rares exceptions près il n'y pas de déplacement sur le terrain : tout se fait à travers le téléphone, l'expertise et un peu d'échange courrier bien sûr.

Il y a trois à quatre niveaux sur les plateaux. Il y a les chargés de clientèle débutants qui ont une sorte de période probatoire, c'est une période toute à fait transitoire dans laquelle ils ne doivent pas rester. Ensuite ils deviennent des chargés de clientèle confirmés : ce sont la majorité des gens qui répondent au téléphone. Au dessus il y a d'abord ce qu'on appelle des chargés de clientèle seniors qui sont des gens qui ont une technique, une expérience, une connaissance du système, du métier, des produits un peu plus élaborées que les autres et qui sont capables de les aider dans leur vie quotidienne, qui peuvent leur donner quelques formations notamment quand il y a de nouvelles garanties introduites dans le produit, mais qui eux-mêmes font toujours du travail téléphonique.

Et puis après il y a le dernier étage qui sont les chefs de groupe -les chefs de groupe il faut le préciser n'ont pas le statut cadre chez nous pour l'instant- qui ont là un vrai rôle de management. Je dirais que le premier management pour les plateaux se situe au niveau des chefs de groupe. Ils ne font presque plus eux-mêmes de téléphone, ils ne prennent que les cas extrêmement difficiles, quand cela se présente, que le senior n'a pas pu régler et que le chargé de clientèle a du mal à se défaire : le chef de groupe peut prendre le téléphone dans ces cas là mais ce sont des cas très exceptionnels.

Sinon ils s'occupent de l'organisation et du fonctionnement des groupes qui sont de l'ordre d'une douzaine de personnes. Cela présente tous les aspects du management c'est-à-dire la gestion du personnel, des congés. Ils donnent les formations complémentaires, un peu plus pointues que celles déjà faites par les seniors, sur les modifications de produits ou les nouveaux intervenants en tant que partenaires commerciaux. Il y a simplement quelque chose qui leur échappe un peu c'est l'organisation des équipes en général pour faire face aux appels entrants qui est du rôle de personnes spécialisées, qu'on appelle chez nous des superviseurs ou des hyperviseurs, qui sont capables d'organiser la présence du personnel et éventuellement de rediriger les flux entrants.

Il faut savoir que nous avons en plus de Nanterre un site en province qui pour 

l'instant est essentiellement dédié à la souscription. Le système de gestion téléphonique fait que les appels entrants en souscription (maintenant à Nanterre en souscription il n'y a plus beaucoup de monde) peuvent être dirigés soit sur Nanterre soit sur Rennes. Ce système de délestage n'est pas à la main des chefs de groupe mais à la main de personnes spécialisées et d'un hyperviseur.

L'évolution des plateaux téléphoniques, leur place par rapport à la distribution plus traditionnelle ? Il y a naturellement dans la clientèle plusieurs axes d'intérêt que ce soit par agent, par courtier, par réseaux spécialisés ou en direct et AXA a choisi d'être présent sur tous ces créneaux mais sans concurrence entre chacun d'eux avec pour but une croissance des parts de marché et non un rééquilibrage interne. Mais je dirais que notre démarche est plus proche de celle des mutuelles que de celle des agents donc il est probable -d'ailleurs certaines études le montrent- que la vente directe par le biais de plateaux téléphoniques en France en matière d'assurance dépassera de l'ordre de 15% du marché. Le développement des plateaux téléphoniques en matière d'assurance n'est pas encore terminé parce qu'on n'est pas aux 15% mais il aura une certaine limite à un moment donné.

Chez nous on escomptait bien prendre au moins 30% du marché de l'assurance directe voire plus. On n'y est pas et cela veut dire que l'on a encore du développement à faire en la matière. Donc chez nous pour les plateaux téléphoniques il y a encore de l'avenir. On peut peut-être penser qu'à terme à l'intérieur des différents groupes de chargés de clientèle il y aura un certain rééquilibrage. Actuellement on a un très fort plateau de souscription, un plateau important de transformation, un plateau moyen de gestion de clientèle et un plateau moyen de sinistre. On peut penser que dans 6,7 ans, quand notre société aura atteint une taille critique, où le développement ne sera plus que marginal par rapport à notre portefeuille, le plateau de souscription deviendra beaucoup plus faible et ce seront les plateaux de gestion de clientèle et de sinistre qui se développeront puisqu'en fait notre coeur d'activité sera la gestion de notre portefeuille. Il n'empêche que l'on devra toujours avoir un plateau de souscription car une société qui ne se développe pas est une société qui meure.

Les plateaux fonctionnent sur un mode de gestion du temps de travail tout à fait différent des salariés en aspect fonctionnel. En fait c'est une adaptation de la présence des salariés en fonction du rythme d'activité c'est-à-dire des appels téléphoniques. Il va y avoir sur l'ensemble des plateaux, aussi bien de Rennes que de Nanterre, un accord temps de travail annualisé qui prendra effet au milieu de l'année prochaine. Cet accord temps de travail en fait présente un certain nombre de contraintes pour les salariés puisqu'il y a besoin de présences de 8h30 le matin jusqu'à 20h le soir plus le samedi jusqu'à 16h30. Cela demande des présences jusqu'à relativement tard le soir et parfois tôt le matin. On a négocié en tant que syndicat des compensations en termes de réduction du temps de travail avec une durée moyenne soit de 31h soit de 33h30 selon que les gens ne font que du téléphone ou s'il y a une gestion de courrier en transformation, clientèle et sinistre.

En fait on vit déjà, dans des sociétés comme la nôtre, essentiellement à cause de l'activité des plateaux téléphoniques, l'annualisation du temps de travail. C'était un souci de la Direction, c'est quelque chose auquel les syndicats ont adhéré bien sûr avec des compensations parce qu'il est évident que sans cela si il n'y a pas de personnel en face des appels téléphoniques entrants ou si il y a plein de monde quand il n'y a rien, pour l'entreprise ce n'est pas vivable et on n'aurait pas pu tenir très longtemps. Donc les syndicats ont accepté de négocier cette annualisation du temps de travail avec des compensations notamment en matière de réduction du temps de travail et de gestion des congés. C'est de cet accord que peut naître une certaine harmonie entre les besoins de l'entreprise pour faire tourner son activité et puis l'aspiration des salariés à avoir un peu plus de vie personnelle même s'il y a des contraintes par ailleurs notamment sur certains horaires.

Pour le personnel d'encadrement, que je représente, il faut dire d'abord que cet accord ne s'ap-

plique pas aux cadres même ceux qui s'occupent des plateaux. Par contre les cadres qui travaillent pour les plateaux ne travaillent pas au téléphone, ni en fonction des flux téléphoniques entrants : ils ont des rôles techniques, des rôles de gestion, des rôles de management. La problématique des cadres en l'occurrence c'est de faire en sorte que le fonctionnement des plateaux se déroule au mieux en fonction des objectifs de la Direction. La présence des cadres sur les plateaux est relativement modérée par rapport à leur fonctionnement. Les chefs de groupe n'ont pas le statut de cadre pour l'instant bien qu'ils assument un rôle important de management. En fait l'impact de ce type de gestion de l'assurance par plateaux téléphoniques pour les cadres vient surtout du fait qu'il y a d'une part beaucoup d'informaticiens pour le support informatique nécessaire aux plateaux et le support téléphonique aussi demande une gestion très pointue et d'autre part, des spécialistes du marketing car le marketing que l'on fait demande des techniques très pointues.

En tant que CGC on est assez vigilant sur le fait qu'il n'y ait pas un fossé qui se creuse entre, je dirais, les plateaux et le personnel fonctionnel dont une bonne partie de cadres puisque, la réduction du temps de travail crée des traitements sociaux différents entre certaines populations notamment entre les chargés de clientèle qui font 31h ou 33h30 et les cadres. C'est vrai que les chargés de clientèle ont un certain nombre de contraintes. Mais il ne faut pas oublier que les cadres eux, théoriquement, font 36h45 dans le Groupe mais qu'en réalité ils font bien plus avec des contraintes aussi. Entre les chargés de clientèle qui ont des contraintes et les cadres qui ont des contraintes il y a un fossé qui se creuse puisqu'en fait les uns restent sur un temps de travail très élevé et les autres passent de 35h -puisque'avant la mise en place de l'annualisation du temps de travail les plateaux travaillaient sur une base de 35h- à maintenant 33h30 ou 31h. C'est d'autant plus criant pour les quelques cadres qui sont sur les plateaux et qui managent l'ensemble des équipes. Et c'est quelque chose qui est très sensible chez eux. Il faut prendre en compte le fait que les cadres aussi ont des contraintes et en tenir compte quelque part.

C'est avec plaisir que je vais essayer de répondre aux questions posées au sujet de notre travail dont l'outil principal est le téléphone.

1) Quelles sont les évolutions quantitatives concernant les télé-acteurs ?

Une petite quinzaine de sociétés d'assistance. Un effectif estimé à 2 600 salariés, un âge moyen pour l'encadrement de 39 ans, de 35 pour la maîtrise et 31 pour les employés avec une ancienneté moyenne des effectifs respectivement de 7,8 ans pour les cadres, 8,5 pour la maîtrise et 5,18 pour les employés. La population est globalement jeune et l'ancienneté moyenne peu élevée.

2) Qu'est-ce qui a conduit à la mise en place des plates-formes téléphoniques ?

C'est depuis la France que le concept de l'assistance s'est progressivement exporté vers les autres pays européens. Le développement dans le monde est encore modeste mais prometteur.

Il est observé aujourd'hui une saturation du marché de l'assistance sur les créneaux traditionnels : voyages et automobiles.

Il existe une forte concurrence dans ce secteur qui pèse sur les tarifs. La croissance ne peut donc se poursuivre qu'au prix d'une diversification, voire d'une restructuration de l'activité. La diversification a débuté depuis quelques années avec des prestations fondées sur le savoir faire des sociétés d'assistance :

- la gestion de réseaux de prestataires,
- la technologie,
- les hommes.

Sur ces bases, de nouveaux produits tels que la gestion d'appels téléphoniques, l'assistance de proximité ont été développés. Ceux-ci répondent aux besoins du marché et au nécessaire développement des entreprises d'assistance, pour lesquelles la capacité à anticiper le marché est une nécessité : l'assistance juridique par exemple. Mais les marges des sociétés d'assistance sont souvent faibles : investissements lourds qu'elles doivent supporter et primes souvent minimales. Aussi la maîtrise des coûts est une préoccupation fondamentale pour nos sociétés, d'autant que le téléphone a aussi un coût. Ainsi la mise en place de plates-formes téléphoniques répond non seulement aux besoins de maîtriser le coût mais d'assurer un meilleur service à la clientèle en permettant au personnel de l'assistance de bénéficier d'outils performants.

3) Comment cela se passe-t-il ? Quel est le contenu professionnel de ce métier (compétences, qualifications...) ?

Plantons le décor dans lequel nous nous situons. Afin de saisir l'importance de l'outil téléphonique dans son contexte, laissez-vous transporter au milieu de bureaux encombrés, imaginez les téléphones et l'informatique vrombissante des bureaux, regroupés par 4, rehaussées de toutes petites cloisons qui ne laissent voir que la tête du voisin. Divers documents de toutes sortes, horaires, dépliants de véhicules de toutes sortes traînent encore sur nos tables.

Mais la montée en puissance de l'outil informatique libère petit à petit l'espace de travail en reléguant cette documentation en vestiges d'un autre temps. Cependant, le téléphone est bien là avec les sonneries ininterrompues. La sonnerie c'est le battement de cœur de l'assistance.

Sur le plateau où le cœur bat, se tient le chargé d'assistance dont le rôle est de secourir, suivant un contrat subordonné aux directives de l'assurance. Ainsi le lot quotidien de pannes, de demandes d'informations, d'accidents, de maladies, rapatriements, locations de voiture, dépannages, émissions de billets fait se mouvoir le bras vers le téléphone, véritable totem de l'assistance pour reprendre l'expression d'un collègue.

Une véritable communauté internationale se côtoie, qu'ils soient portugais, espagnols, japonais, colombiens, marocains, grecs. Tous pratiquent le plurilinguisme, condition essentielle dans l'assistance.

4) Est-ce que cette activité professionnelle demande une technicité spécifique ? Qui sont les télé-acteurs dans l'assistance ?

Une société d'assistance se doit d'être ramifiée dans le monde entier, tout en restant assis, au téléphone, le chargé d'assistance fait mouvoir l'action à distance. De temps à autre une procédure d'urgence, parfois spectaculaire, fait intervenir une plus importante équipe médicale, mais bien souvent il ne s'agit que de simples dépannages ou rapatriements qui demandent que des employés se relaient jour et nuit, 24 /24. Et pour palier les pointes d'activités, l'assistance a un large recours au travail à temps partiel (30% des effectifs, rapport de Branche 1996).

Richesse d'hommes et de femmes d'horizons divers et variété de contrats adaptés aux besoins du service, du chargé d'assistance qui poursuit ses études ou de celui qui est aussi chargé de famille.

C'est cela aussi la richesse de l'assistance en contrepartie du stress de la sonnerie : et voici qu'arrivent les nouvelles technologies liées aux progrès de l'informatique et des télécommunications (Internet et Intranet), le web, mot qui veut dire toile d'araignée. L'écrit, le son, l'image se regroupent, la distance est abolie.

5) Quelles sont les évolutions possibles de ce métier ?

La lucidité d'une analyse de ce phénomène est pour l'instant largement brouillée par l'enflure des qualités dont on pare toutes ces techniques. N'oublions pas le poids énorme des intérêts commerciaux et financiers en jeu. Mais le multimédia est là, que cela plaise ou non. L'environnement de l'activité professionnelle va changer. Il faudra s'adapter. C'est pourquoi il est important de se préparer à les utiliser pleinement et à participer activement aux réalisations, faute de quoi au lieu de les maîtriser, on en serait victimes. D'où l'importance de la formation aux nouvelles techniques.

Cette modernisation des moyens de communication offre sans aucun doute une foule de possibilités nouvelles et variées (le travail à distance chez soi).

Nous sommes en pleine mutation. Il ne faut pas en avoir peur. Mais avec le télétravail, un redéploiement de certaines activités deviendra possible et surtout, il peut représenter, pour certains salariés, une amélioration des conditions de vie grâce à un rapprochement avec leur famille. Mais il y a des risques importants tels que les difficultés liées à l'organisation de la vie privée et de la vie professionnelle dans un même espace. Il faudra un cadre législatif pour cette nouvelle forme de travail. Car c'est de la façon dont les hommes utiliseront ces nouveautés techniques que dépendra le bien ou le mal qui en résultera.

Entretien pour l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

Monsieur Philippe GROND LE DIRAISON

Service marketing, délégué CFDT
DIRECT ASSURANCE

Le cas de Direct Assurance est très intéressant pour la question des plateaux téléphoniques dans le sens où nous avons été les premiers à créer des plateaux de façon aussi forte en nombre, puisqu'il y a aujourd'hui 300 personnes en plateau, et aussi en ambition : nous sommes aujourd'hui les premiers sur notre créneau de vente directe en assurance automobile et c'était l'objectif de l'entreprise.

Il faut rappeler que Direct Assurance a été créée en 1992 : on a donc six exercices d'expérience. Direct Assurance est issue de deux sociétés qui avaient déjà expérimenté les premiers métiers de "télé-acteurs" que j'ai d'ailleurs connus. C'est, il y a exactement dix ans, en 1987 qu'ont été créés les premiers plateaux téléphoniques à La nouvelle Mutuelle Assurance qui était une filiale où étaient testées ces nouvelles formes de distribution de vente directe. Au niveau des plateaux le Groupe AXA a donc au moins dix ans d'expérience. Direct Assurance est issue de La nouvelle Mutuelle Assurance et d'une autre société qui faisait de la vente directe sur des produits hospitaliers, le CFA, qui était une filiale des Mutuelles Unies. Ces entreprises avaient fait des expérimentations en la matière avec, disons, des fortunes diverses mais ce n'était pas structuré et organisé avec le professionnalisme d'aujourd'hui. Ces sociétés ont été regroupées dans AXA et Direct Assurance a été créée avec des ambitions très fortes : être le leader sur le marché de la vente directe. Ce qui est le cas aujourd'hui sur son créneau. Des sociétés qui font de la vente directe il y en a beaucoup notamment dans les produits de santé et hospitaliers. Nous notre créneau c'est l'assurance automobile et sur ce créneau on est les premiers.

D'abord chez nous on n'appelle pas les gens des télé-acteurs. Il y a deux métiers, celui de la "Souscription", c'est-à-dire à la fois faire des devis et faire souscrire les prospects, et il y a le métier de "clientèle", c'est-à-dire gérer le contrat par téléphone. On appelle ces personnes des "chargés de clientèle". Et puis les personnes qui s'occupent des sinistres, dans le métier ce sont les rédacteurs sinistres, nous on les appelle des "chargés de mission". On peut utiliser le terme de télé-acteur mais nous on ne retient pas cela parce qu'on dit qu'en fait ce ne sont pas des gens qui seraient capables de vendre des cocottes minute, ce sont des gens qui sont des assureurs.

Le recrutement des chargés de clientèle et des chargés de mission se fait à BAC +2 issus des BTS Action commerciale. C'est notre profil à 100%. Je ne dis pas qu'il ne pourrait pas y avoir un autre profil, personnellement je pense que l'on pourrait avoir le profil avec ou sans BAC, mais la volonté de l'entreprise c'est d'avoir toujours des BAC+2 avec un BTS Action commerciale. C'est le même profil de recrutement pour les chargés de clientèle et les chargés de mission : on ne demande pas de formation en assurance, ni forcément une expérience. Je pense qu'il n'y a pas besoin d'une grande expérience pour faire ce que l'on fait parce que c'est tout de même très informatisé. Les personnes sont constamment sur un écran et il y a des applications très poussées à la fois en clientèle et en sinistres.

Pour les chargés de clientèle, la production du devis se fait à partir du déroulé informatique. Il faut poser les questions et ensuite il y a une phase de négociation avec le client pour amener les choses mais ce n'est pas du commerce, ce n'est pas de la vente, d'abord parce que ce sont les gens qui nous appellent. Cela c'est très important : on ne téléphone pas le soir comme le font les vendeurs de cuisines. Les gens nous appellent, s'ils nous appellent c'est qu'ils sont intéressés, ils veulent connaître le tarif parce qu'ils vont changer de véhicule, ils nous appellent pour pouvoir comparer les prix et il n'y a pas besoin de faire beaucoup de vente. On ne fait que de la réception d'appels. On utilise donc des applications informatiques qui sont très poussées qui font l'essentiel de la partie technique du travail. En devis c'est clair c'est la machine qui calcule les tarifs et qui déroule

toutes les questions qu'il faut poser, le chargé de clientèle pianote sur son clavier pour remplir toutes les réponses ; ensuite il y a de l'accompagnement et une écoute pour voir si le client a l'air de mentir ou pas. Sur la partie transformation du contrat il y a une partie commerciale plus importante mais c'est toujours à base d'informatique.

Pour les chargés de clientèle en gestion de portefeuille c'est pareil, tout se fait sur la base de l'informatique. Donc ce n'est pas un métier essentiellement de vendeur. Quelqu'un qui ferait ce métier pour vendre serait à mon avis très déçu d'autant plus que le produit que l'on vend aujourd'hui c'est de l'assurance automobile, c'est une assurance obligatoire donc il n'y a pas besoin d'en faire trop et ensuite il n'y a aucune négociation possible. Le contrat est standardisé à 100% : il y a une franchise de tel montant, un prix de telle ou telle condition, il faut une alarme ou il ne faut pas d'alarme. Si le chargé de clientèle estime que ce client il a l'air bien, qu'il a déjà deux voitures assurées chez nous et que lui demander l'alarme c'est un peu beaucoup, il n'y a aucune dérogation possible et du coup cela enlève beaucoup d'intérêt à la vente. La vente se fait en 12 minutes en suivant un script. Le prix, il n'y a pas besoin de le vendre : le client voit tout de suite s'il a un avantage ou pas, il est convaincu ou pas. Le métier de chargé de clientèle que l'on soit en prospects ou en souscription c'est pratiquement le même, c'est le même contenu de poste, c'est le téléphone et une petite partie courrier, c'est une connaissance forte du produit mais pas nécessairement de l'assurance en général.

Pour les chargés de mission disons que c'est plus technique parce que le logiciel qu'ils utilisent est plus élaboré et plus complexe et puis c'est vrai que par nature les sinistres c'est un peu plus compliqué que la partie gestion de portefeuille. Lorsque la personne appelle pour déclarer un accident, on enregistre sur informatique tout ce qu'elle nous dit tout ce qui est inscrit sur le constat, elle ne nous l'envoie pas, elle nous le lit au téléphone et on tape tout ; la "bécane" tourne et calcule elle-même qui est responsable, de combien, quels sont les dégâts estimés du véhicule, indique le montant prévisionnel des dégâts et le nom de l'expert, et le chargé de mission dit au client par exemple : "j'estime que vous êtes responsable et nous ferons passer le cabinet X tel jour".

Cela fait que le métier est certes technique mais on est aidé par un logiciel du début jusqu'à la fin puisque la machine arrive à dire qui est responsable. Normalement, dans l'assurance traditionnelle c'est le rédacteur qui, à partir du dessin, fait l'analyse, là elle est faite par la machine elle-même. Si en théorie on dit qu'elle peut se tromper et que le chargé de mission peut corriger la machine, cela se fait peut-être dans 1% des cas donc c'est bien l'ordinateur qui fait l'analyse. Et pour le chargé de mission c'est pareil que pour le chargé de clientèle : il travaille sur un logiciel et il faut accompagner tout cela en posant les questions et en essayant d'analyser un peu les propos du client lorsqu'il y a un doute mais ce n'est pas du tout la même chose que quand on a un dossier papier où il faut tout faire. Par contre, il faut pouvoir répondre tout de suite et sans hésitation au téléphone : quand on ne sait pas, cela se voit tout de suite. Une nécessité absolue c'est de pouvoir tenir dans des délais très courts : en sinistres on essaie de tenir en 20 minutes et prévoir tous les cas, l'indisponibilité du client tel jour par rapport à l'expert qu'on lui envoie par exemple. Et il ne faut pas hésiter. Le problème c'est que l'on a un écran qui nous indique le nombre d'appels en attente et que si on prend un peu de retard c'est infernal. Il y a donc vraiment une gestion du temps au plus près.

Les métiers de chargé de clientèle et de chargé de mission ce sont en fait le même métier. Et aujourd'hui on le voit au niveau de la mobilité entre les deux métiers à Direct Assurance : il y a très peu de chargés de clientèle qui veulent passer chargés de mission. Et c'est assez étonnant puisqu'a priori le métier de chargé de clientèle est un métier qui peut lasser plus facilement. Au début on avait supposé que les gens voudraient passer rapidement chargés de mission pour évoluer et puis ensuite faire autre chose ; en fait non : il y a une cloison étanche entre les deux parce qu'on pense que les gens qui sont toute la journée au téléphone et en ont assez de téléphoner n'ont aucun intérêt à passer chargés de mission : ils seraient encore au téléphone et

sur un logiciel qui réduirait leur autonomie puis ils seraient toujours soumis à des cadences extrêmes parce qu'ici c'est toujours à la minute près. Vous arrivez à 8h30, vous êtes immédiatement au téléphone jusqu'à la fin. Par des statistiques individuelles on connaît exactement le nombre d'appels pris, le temps que vous avez passé.

Pour la personne cela suppose ainsi la capacité d'accepter ces contraintes qui sont tout de même très fortes notamment au niveau psychologique, déjà la pression du client parce qu'avec le téléphone on est agressé à longueur de journée, d'autant que les gens ont du mal à nous joindre et qu'au bout du cinquième appel téléphonique ils sont énervés ; il faut pouvoir gérer ce stress du client. On gère le stress du client, en plus, dans un climat qui est stressant parce que ce sont des plateaux de 300 personnes et avec un métier qui n'admet pas l'inexactitude, il faut que cela colle. La machine, elle ne cherche pas à comprendre. Les chargés de clientèle et les chargés de mission ont le même niveau dans la classification et le même salaire dans une fourchette. C'est un parti pris parce que l'on considère que ces deux métiers sont aussi nécessaires l'un que l'autre et qu'il ne faut pas en privilégier un par rapport à l'autre.

Au début en 92 on s'est dit les BAC +2 vont avoir des ambitions fortes et au bout de trois ans ils en auront assez et il va y avoir un fort turn over. Et en fait il n'y a pas de turn over. C'est très étonnant. Les gens n'en ont pas tellement assez. Il n'y a pas beaucoup de possibilités de mobilité. Sur le métier même de télé-acteur, il n'y a pas de possibilité de mobilité parce que les gens qui exercent ce métier ici ont un salaire qui est assez intéressant. En plus c'est un métier qui est très valorisé puisque vous êtes en contact avec le client et que toute l'entreprise est tournée vers ces deux métiers. Cela joue aussi. Ils se sentent immédiatement utiles et ils le sont. S'ils voulaient aller ailleurs pour faire le même métier il y aurait moins d'intérêt parce qu'ailleurs ils seraient payés un peu moins ; ils ne travailleraient pas 33h30 mais plus et ils ne seraient pas plus valorisés et en plus, à mon avis, il y aurait une organisation moins professionnelle.

L'autre possibilité serait de continuer le métier de télé-acteur mais les gens ici ne se considèrent pas comme des télé-acteurs mais comme des professionnels de l'assurance puisque c'est leur premier emploi et que, pour eux, les métiers de l'assurance ce sont ceux qu'ils font aujourd'hui. Mais ils ont une vue particulière de l'assurance et ils auraient peut-être du mal à valoriser leur expérience dans l'assurance traditionnelle. S'ils se considéraient comme des télé-acteurs ils pourraient se dire : "je fais bien mon job, demain je vais dans une société d'assistance ou vendre des cocottes minute parce que je suis un bon vendeur". Quelques uns sont partis vers le groupe AXA mais ils sont peu nombreux, en six ans une vingtaine, mais sans filière de mobilité professionnelle organisée.

Pour en revenir à l'exercice des métiers, dans une entreprise qui fonctionne par courrier on se permet des délais. Avec le téléphone, la personne qui appelle à 8h31 il faut qu'à 8h31 il y ait un nombre suffisant de personnes pour pouvoir traiter son cas. Le problème du téléphone c'est qu'il faut faire très vite car on ne peut pas passer 20 minutes au téléphone pour un problème de contrat. Ce serait par courrier on pourrait faire cela lentement parce que l'on peut commencer le matin, finir l'après-midi et entre temps faire autre chose. Le problème du téléphone c'est qu'il faut répondre tout de suite et le plus vite possible parce qu'après il y a d'autres personnes qui appellent. Il n'y a pas cette possibilité de lisser l'activité sur la journée ou sur la semaine. Nous c'est complètement en pointes. Il y a des pointes sur la journée, il y a des pointes sur les semaines et des pointes sur les mois, c'est donc une activité qui est complètement saisonnière. L'activité d'assurance est

normalement peu saisonnière, les gens achètent des voitures à tous moments et puis l'activité s'équilibre sur les différents produits. Dans une société traditionnelle on a un certain volume à peu près tout le temps, un peu plus de sinistres en juillet et en août parce que c'est la période où les gens utilisent le plus leurs véhicules et qu'il y a des accidents mais sinon c'est à peu près étale. Chez nous il n'y a rien d'étale du tout, on est donc obligé d'avoir des processus informatiques qui font que les gens peuvent avoir une réponse assez standardisée et rapide.

Quand nous avons démarré en 1992 avec des plans et des objectifs précis nous étions une trentaine de chargés de clientèle et de chargés de mission, aujourd'hui on est 350 uniquement sur ces métiers. Sur un effectif de 600 personnes il y en a 350 qui sont directement au contact avec le client et tout le temps au téléphone. On travaille en équipes. Les équipes commencent à 8h30 le matin jusqu'à 20h le soir ; le samedi c'est de 9h à 16h. Ce sont des équipes alternatives c'est-à-dire qu'une personne commence le matin la première semaine, la deuxième semaine elle sera du soir et ensuite de temps en temps il y a des samedis. Il y a un système de roulement sur une base horaire qui est aujourd'hui de 35 heures et qui sera demain (en juin prochain), puisque l'on vient de modifier nos accords de 92, de 33 heures 30. Pourquoi 33 heures 30 ? parce qu'il faut tenir compte du fait que ce travail a un rythme très saisonnier, il y a des semaines où le travail est de 6 jours, d'autres de 3 jours .des semaines de travail de 43 heures, d'autres de 25 heures. Et puis on colle aux échéances de nos concurrents. Les plannings de travail relèvent de la haute technologie avec une prévision de 14 mois. Ils sont organisés en fonction des différents services prospection et production des devis, souscription, gestion des contrats, gestion des sinistres, selon les différentes équipes du matin, du soir et de journée, et selon des tranches horaires parce que l'on a aussi quelques temps partiels : il y a différentes tranches a,b c c'est-à-dire vous pouvez être du matin et ne commencer qu' à 9h et il y a une autre équipe qui commence à 9h30.

Le but est qu'il y ait à peu près l'effectif estimé nécessaire à chaque moment. A ce niveau les plannings sont extrêmement compliqués. Aujourd'hui à l'embauche on dit "voilà vous êtes dans la tranche qui nous convient", il n'a pas le choix. Mais en juin prochain on va changer puisque l'on a maintenant des salariés qui ont une expérience de 5 ans et qui ont certaines habitudes, on va essayer de coller à leurs désirs et aux besoins de l'entreprise. Jusqu'à maintenant on était en équipes du matin ou du soir et en gros cela plaisait plus ou moins, on n'avait pas le choix. Maintenant l'objectif est que les gens puissent choisir. Les gens qui sont embauchés ici connaissent la particularité du travail et globalement cela leur convient. Travailler le soir ou le samedi, pour les gens qui l'ont fait, cela ne devient plus un problème surtout si il y a des avantages comme travailler 33h30 et le fait d'avoir un planning un an à l'avance. Un planning un an à l'avance c'est quelque chose qui étonne parce que l'on se dit ce n'est pas possible que l'on puisse maîtriser cela et c'est pourtant maîtrisé et cela colle à peu près aux besoins. Pour le salarié connaître son emploi du temps un an à l'avance c'est vraiment un plus appréciable.

L'évolution des plateaux téléphoniques ? Comment cela pourrait-il évoluer ? Je crois que dans notre créneau de vente directe c'est un choix que l'on ne remettra pas en question. Après ce qu'il peut y avoir c'est qu'en complément des plateaux téléphoniques il y ait l'utilisation des nouveaux médias comme Internet. Mais Internet cela va toucher une certaine population, cela ne sera jamais 80% de la population. et puis de toutes les façons cela ne modifiera en rien le fait d'avoir besoin d'un plateau téléphonique parce qu'il y aura toujours des gens qui voudront un contact téléphonique et puis il y aura des choses que l'on ne pourra certainement pas faire par Internet. Mais je pense qu'Internet va modifier considérablement les choses c'est-à-dire que peut être les plateaux téléphoniques dans des sociétés comme la notre ce ne sera plus la seule approche. Aujourd'hui la seule approche c'est nous contacter par téléphone. Demain les gens pourront aussi passer par Internet. Les gens auront l'alternative. De manière plus générale je crois que les plateaux téléphoniques vont se développer sur d'autres métiers dans les banques classiques et dans l'assistance. Pour en revenir à l'évolution des télé-acteurs si on

considère que le métier c'est être dans l'assurance ou si on considère que le métier c'est d'être télé-acteur, les perspectives ne sont pas les mêmes. Et, ici, les gens considèrent qu'ils sont essentiellement des assureurs donc, eux, leur évolution ils la cherchent au niveau des assureurs. Aujourd'hui le positionnement c'est de savoir si on est des assureurs au téléphone ou des télé-acteurs qui vendent aujourd'hui de l'assurance et demain autre chose. Les perspectives par rapport aux plateaux téléphoniques c'est pour les gens qui se diraient : "moi je suis un télé-acteur".

Est-ce que l'on se considère télé-acteur ou professionnel de l'assurance ? J'ai l'impression que c'est l'assurance qui va évoluer et qu'aujourd'hui, avec ce que nous faisons, on est dans le sens du vent. Je pense que l'assurance que l'on a connue -où les gens étaient des gens hyper professionnels mais pas du tout communicants c'est-à-dire qu'ils étaient très bons dans leur domaine, de très bons techniciens mais par contre ils ne savaient pas parler ou quand ils envoyaient des lettres on n'y comprenait rien-, c'est le passé mais c'est encore la réalité d'aujourd'hui. Par rapport à cela on est en avance ; à l'inverse, je crois que l'on n'est pas extrêmement professionnel au niveau de nos produits car on fait des produits très simples et de manière simple. Mais je crois que c'est vers cela que l'on va aller plutôt que vers des choses très compliquées parce qu'aujourd'hui le consommateur c'est cela qu'il choisit, à un franc près il est capable de changer, il est très versatile. Le produit sera moins technique mais plus sympathique, plus ludique. Du coup, le professionnalisme n'est pas forcément dans la technique mais il est dans l'approche commerciale. Et je crois que c'est ce que les gens recherchent.

Quelles sont les qualités requises pour être télé-acteurs ?

Le métier que nous représentons dans notre société est essentiellement exercé par des télé-acteurs. Ces salariés utilisent l'outil téléphonique et informatique, et assurent ainsi une liaison entre le client (ou l'abonné) et l'organisation de services mis en œuvre par nos soins.

Ce métier nécessite des qualités indispensables : un relationnel facile, une capacité de réaction rapide, une maîtrise de l'outil informatique, et la capacité de sourire au téléphone...

Les télé-acteurs sont recrutés parmi les titulaires d'un niveau DEUG ou plus. Les nouveaux collaborateurs sont aussitôt pris en charge par une formation aussi bien théorique que pratique. Cette période de formation de base dure environ 3 mois. Nous considérons ensuite que le jeune télé-acteur devient totalement opérationnel après une année d'expérience continue.

En réalité, c'est la qualification universitaire minimum qui nous intéresse. Il s'agit d'une "toile de fond" culturelle qui permettra au salarié d'assimiler la formation sans problème.

Quelle est la mobilité professionnelle ?

Les télé-acteurs restent un minimum de 3 ou 4 années à ce poste. Il y a ensuite bien évidemment des opportunités d'évolution vers l'encadrement d'un groupe de télé-acteurs, puis vers l'encadrement de plusieurs groupes ou d'une partie des plateaux d'assistance. Comme dans toutes sociétés, des opportunités transversales vers d'autres services existent aussi en fonction des souhaits, des capacités de chacun et des besoins de la société.

Les télé-acteurs sont en effet tous membres d'une équipe ou d'une cellule composée de jeunes et de salariés plus qualifiés et expérimentés. Ces cellules sont encadrés par un agent de maîtrise bénéficiant d'une expérience plus longue. Par ailleurs un cadre supervise plusieurs groupes. De cette manière, les télé-acteurs les plus récents mettent immédiatement à profit leur formation théorique, en faisant partie intégrante d'une équipe qui les aidera et leur permettra d'acquérir un savoir-faire propre à notre métier.

Quelle est la formation des télé-acteurs ?

La formation porte, bien sûr, sur l'utilisation du téléphone qui est l'outil de base. Elle porte aussi sur l'utilisation de l'ordinateur et des logiciels spécifiques à nos activités. La formation peut également porter sur les langues étrangères et sur les notions d'urgence, de secours afin de permettre aux salariés d'acquérir des réflexes d'ordre psychologique et comportemental. Il ne faut pas oublier en effet que nos clients nous appellent parfois en situation de panique ou de choc. Nous intervenons dans l'urgence. Et cela requiert une formation minimum.

Nos activités ont toujours existé grâce au téléphone, mais l'outil informatique a permis de réduire le temps de réponse au client.

Quelles sont les raisons de la mise en place des télé-acteurs ?

Au delà de ce terme d'efficacité, il y a pour nous les notions de rapidité et de qualité de service qui sont primordiales. Ces éléments ont pu être rassemblés encore plus facilement grâce à l'informatique. Le "zéro papier" qui est une norme sur certains de nos plateaux permet d'atteindre une qualité de service très élevée. Toutes les informations concernant une intervention ou un dossier sont transmises électroniquement.

Nous irons encore plus loin dans l'utilisation de l'informatique. Par exemple, nous relient actuellement nos centrales d'assistance les plus importantes en Europe par un système interne de communication sécurisé qui nous permet d'expédier et de recevoir des informations essentielles et complexes, sans papier, fax ou téléphone.

Nous sommes au début de cette expérience qui se généralisera ensuite.

Les télé-acteurs sont au centre de ce développement. Il s'agit pour eux aussi d'un confort de travail : recevoir une instruction, une information, une autorisation d'un collègue d'Amsterdam ou de Londres, en temps réel, permettant de lancer une opération d'assistance très rapidement, est réellement un plus pour tout le monde.

Les principales sociétés d'assistance poursuivent toutes le même but : atteindre une efficacité optimale. Le développement de l'outil informatique et de la transmission électronique est donc une donnée commune à beaucoup de sociétés derrière laquelle se situe un enjeu économique : augmenter la rentabilité des opérations par une réduction des coûts de transmission par exemple.

Quelles sont les problèmes rencontrés ?

Aucun problème spécifique n'a été rencontré. L'évolution des méthodes de travail doit être progressive et étalée dans le temps afin de laisser le temps au personnel de s'adapter aux changements. Les changements ont aussi pris le temps de s'adapter au personnel...

Ne plus utiliser le papier est une habitude qui a été très longue à faire disparaître par exemple. Mais tout est une question d'explications et de bonne volonté.

Comment s'est passée l'informatisation des plateaux ?

Au moment de l'informatisation des plateaux, les "chargés d'assistance" sont devenus des télé-acteurs. Du papier, ils ont pris possession du clavier. La moyenne d'âge sur les plateaux est de 29-30 ans. C'est une population qui s'adapte très vite.

Quelle est la proportion entre hommes et femmes ?

Il y a une légère majorité de femmes.

Comment est organisé le temps de travail ?

Nous travaillons sur des plannings mensuels grâce auxquels chacun connaît ses obligations et ses horaires. L'organisation est souple et le temps partiel est très pratiqué.

Comment contrôlez-vous la qualité des services ?

Nous contrôlons la qualité des services rendus aux clients par le recensement des éventuelles réclamations que nous pouvons avoir. Par ailleurs nous mesurons la qualité par des sondages réalisés après nos interventions. Ces sondages sont faits par téléphone et permettent de faire remonter les observations des clients. Enfin, nous nous assurons d'une qualité maximale en faisant appel à des cabinets extérieurs spécialisés.

Ces trois démarches croisées confirment une augmentation de la qualité. Mais l'amélioration du service reste une priorité permanente.

La qualité et l'efficacité seront les éléments qui différencieront les sociétés d'assistance. Nous souhaitons donc aller aussi loin que possible tout en nous assurant de la parfaite adhésion et adaptation de notre personnel à cette politique de qualité et d'innovation.

Quels sont les points de formation les plus importants ?

Cela est très variable selon les sujets. Mener campagne pour expliquer l'importance du sourire au téléphone dans la recherche de la qualité est paradoxalement plus long que de former le personnel à un nouveau logiciel. Agir sur les comportements prend plus de temps...

Quelles difficultés avez-vous approchées ?

Les difficultés peuvent surgir lors de la mise en place de nouveaux projets. Le travail en équipe permet de résoudre rapidement et facilement ces difficultés.

Elles peuvent en effet être d'ordre technique. Par exemple, en saison haute, il arrive que nous recevions plus de 1 000 appels par jour. Ces périodes sont exceptionnelles, et ainsi le personnel comme l'informatique sont très sollicités. Nous ajustons donc la puissance des ordinateurs, de même que nous mettons en place des normes pour que les clients n'attendent pas plus d'une minute, dans ces périodes chargées.

Des difficultés peuvent aussi survenir avec nos prestataires qui ne respecteraient pas un engagement horaire par exemple. Conscient de l'urgence des situations, nous mettons donc en place des solutions immédiates de substitution. La technologie nous permet de localiser en quelques secondes le dépanneur agréé le plus proche de notre client accidenté par exemple. Si celui-ci n'est pas disponible, nous avons toujours un autre prestataire à missionner. Quatre conditions doivent être réunies pour satisfaire nos clients et maintenir une qualité maximale : une équipe de télé-acteurs bien formée, un système de téléphonie performant, une informatique rapide et fiable, et un réseau de prestataires dense et de bonne qualité.

Comment choisissez-vous vos prestataires ?

Une direction spécialisée a été mise en place. Cette équipe est chargée de sélectionner les prestataires, de faire respecter une charte de qualité et de prix et de contrôler le fonctionnement du réseau en visitant les prestataires régulièrement.

Quelles sont les évolutions possibles de ce métier ?

Les évolutions sont permanentes, et nous en expérimentons certaines. Les conférences à trois entre le client en difficulté, le prestataire et le plateau sont un exemple. Cela permet encore une fois d'augmenter l'efficacité, en augmentant la fiabilité de l'informatique et la rapidité de sa circulation entre tous les acteurs d'une situation. La transmission électronique de documents et d'informations entre les 15 ou 20 plus grosses villes du monde, d'une manière parfaitement sécurisée est également un progrès énorme. Le contrôle des interventions de nos prestataires, de leurs durées, de leur qualité par des moyens téléphoniques et électroniques est aussi une évolution à venir.

Nous souhaitons ainsi que l'être humain, qui reste le moteur de toute opération d'assistance, puisse s'appuyer sur les technologies les plus sophistiquées, pour une réponse encore plus rapide, efficace et personnalisée.

C'est incontournable, une machine ne pourra jamais résoudre seule un problème humain. La convivialité, et le contact humain sont indispensables.

Télé-acteur : métier ou nouvelle organisation du travail ?

C'est un véritable métier qui nécessite une qualification générale et une formation spécifique. Ce métier prendra de plus en plus d'importance plus on progressera vers des formes avancées et électroniques du travail. Le télé-acteur confirmera alors par sa compétence qu'il exerce bien un métier en tant que tel.

Quels sont vos souhaits ?

Je souhaite que les télé-acteurs portent une attention particulière à la convivialité, à l'amabilité à l'égard de la personne qui appelle, qu'ils aient une réactivité et une efficacité maximum, et une bonne volonté permanente. Je parle bien entendu du télé-acteur que je connais, celui de l'assistance.



Le télétravail permet à la fois aux gens de rester chez eux, d'avoir un travail, et de régler des sinistres en permettant à la société d'économiser des mètres carrés de bureau qu'ils auraient occupés s'ils étaient dans la société. Par conséquent, cela aurait un intérêt, je dirais, à la fois social, pour permettre aux gens de rester chez eux, pour travailler et organiser leur travail comme ils le souhaitent, et de mener alors, de front, des activités de caractère professionnel et familial. Et donc pour la compagnie cela ferait une économie de surface. Le problème me semble-t-il, mais je ne suis pas vraiment un spécialiste, est : "est-ce que ce que l'on économise par certains côtés, avec un travail peut-être à temps partiel d'une part, avec des mètres carrés en moins d'autre part, on ne le paie pas au-delà par le coût des lignes de transmission télématiques ?". Et aujourd'hui, je crois que la problématique qui se pose pour les télé-acteurs, est celle-ci. Est-ce que finalement les économies que l'on fait et les avantages sociaux que l'on peut en retirer ne sont pas contrebalancés par des coûts informatiques ou des coûts de lignes de transmission qui sont finalement plus onéreux que le reste.

Alors pour nous, dans le métier qui est le mien aujourd'hui, celui de l'assistance, il est bien évident que la perspective d'un télé-acteur qui reste chez lui est très intéressante. Pourquoi ? Parce que nous avons un travail qui est essentiellement un travail avec des pointes. On fait de l'assistance « au bord de la route » qui représente 50% de notre activité. A ces moments-là, on pourrait avoir des télé-acteurs qui peuvent apporter les mêmes services à nos abonnés mais depuis chez eux. Cela permettrait de pouvoir brancher des télé-acteurs supplémentaires qui sont chez eux quand on a besoin d'eux, ce qui nous évite de recruter du personnel temporaire et de gérer les pointes avec un personnel que l'on recrute spécialement. Le télétravail permet alors de répondre au besoin ponctuel d'une ou deux heures de "pic" (les temps de transport en région Île de France sont parfois trop importants pour pouvoir déplacer les personnes pour peu de temps). Le télé-acteur est une perspective très séduisante si ses coûts de transport d'informations ne sont pas trop élevés :

- coût des transmissions : la communication ne doit pas être excessive,
- le coût de la ligne ne doit pas être trop élevé en fonction du débit souhaité,
- la téléphonie : équiper les postes des télétravailleurs avec les fonctions double appel, conférence, transfert ou autres dispositions spécifiques à la téléphonie, et si certains problèmes organisationnels sont étudiés :
- garder le contact avec l'entreprise,
- management des personnes en télétravail à examiner,
- prévoir de nouvelles formes de communication (nouveaux supports d'information).

Actuellement personne ne travaille chez soi. Non, on travaille tous ici. On les appelle au téléphone quand on a besoin d'un renfort immédiat. Ils n'ont pas de matériel chez eux qui leur permette de traiter les problèmes.

On travaille avec une plate-forme, il y a une plate-forme de 20 tables ou 25 tables avec 4 personnes à chaque table, et des communications téléphoniques qui arrivent sans arrêt, qui sont traitées là parce que tout notre système informatique fait que le chargé d'assistance à devant lui un écran qui lui permet d'avoir tous les éléments nécessaires à la prestation de service qu'il doit faire. Il a immédiatement, en fonction du nom de la personne et de son numéro de contrat, les garanties prévues par son contrat qui s'affichent à l'écran. Il a la localisation de l'endroit où est la personne qui appelle, il a la liste des sociétés de taxis ou des sociétés de loueurs de voitures ou des sociétés de dépannage qui sont à proximité et par conséquent il peut immédiatement choisir, appeler le correspondant ou la correspondante, le dépanneur pour que celui-ci puisse se mettre en rapport avec la personne qui a besoin d'un dépannage. Tout ça se fait sur l'écran, ici.

Pour moi, les télé-acteurs sont des individus qui jouent leur partition chez eux, ils ne la jouent pas en plate-forme. Si les télé-acteurs sont les gens qui sont dans l'entreprise, je dirais que c'est un métier qui est déjà connu, classique, répertorié et qui n'a rien d'extraordinaire. Pour un Observatoire des métiers, le métier de télé-acteur, si on le prend comme étant un acteur qui travaille sur un plateau d'assistance, existe depuis déjà 20 ans. Ce n'est pas de la prospective, cela existe. Ce que je considère comme étant de la prospective et ce qui me paraissait intéressant dans la recherche que vous faites, c'est le travail à domicile. C'est nouveau, et cela ne se fait pas encore. Les premières expériences, à ma connaissance, ont été faites pas Claude Bébéar, à Belbeuf, avec du personnel qu'il a fait travailler chez lui, pour des dossiers de sinistres. J'ai l'impression que cela n'a pas marché.

On peut dire que c'est un métier parce que ce sont des gens qui travaillent avec le téléphone et un ordinateur. Et, la nature du travail qu'ils font peut être très variable. Vous avez dans les compagnies d'assurance des gens qui font du règlement de sinistres comme ça. Vous allez à Pacifica, ils règlent les sinistres comme ça. Ils ont des gens qui ont un écran et un téléphone. Et, les gens déclarent leur sinistre par téléphone. Et les employés, derrière leur écran, voient si ça correspond aux garanties et donnent la réponse "on prend, on ne prend pas, on envoie un expert, on n'envoie pas d'expert, on vous donne une indemnité, on ne vous la donne pas", ils font du règlement de sinistre. Ce sont des gens qui règlent des sinistres. Ceux que vous verriez ici, en bas, ce ne sont pas des gens qui règlent des sinistres. Ils dépannent, ils apportent une assistance. Cela peut être extrêmement varié, une mère de famille qui a un enfant malade, et qui ne peut pas aller travailler, demande à ce qu'on envoie immédiatement une personne pour garder son enfant. C'est un type de service. Cela peut être quelqu'un qui vous appelle de Singapour en vous disant je viens de me faire voler tous mes papiers. Cela arrive tous les jours.

Cela peut être quelqu'un qui est en panne à Aurillac dans le Cantal, "voilà, je suis au bord de la route, je suis en panne, il me faut un dépanneur". C'est un autre métier, c'est le métier d'assistant. Il faut des gens qui soient dégourdis, qui parlent plusieurs langues. Les gens qui sont ici, sont des gens qui ont un niveau bac plus 3 ou 4, qui parlent au mieux trois langues et qui apportent une solution aux problèmes de la personne qui est au bout du fil et qui peut être un problème très variable. C'est le même métier si vous voulez parce qu'ils travaillent avec un ordinateur et un téléphone, mais la nature des activités qu'ils ont est un peu différente. Les uns règlent des sinistres, les autres dépannent, rendent service, apportent une prestation. Alors ce sont deux métiers différents. Ils travaillent de la même façon sur les mêmes concepts, mais sur des natures d'activités qui sont différentes. On peut dire que tous sont des télé-acteurs. Mais pour moi, quand vous parlez de télé-acteur, c'est le stade après. C'est le télé-acteur qui reste chez lui. Pour moi, l'avenir c'est ça.

Il est très difficile de dire que le télé-acteur qui va rester chez lui aura un profil unique. Il peut y avoir des télé-acteurs qui restent à domicile et qui font des travaux simples, d'autres qui font des travaux sophistiqués. Et par conséquent leur formation n'est pas la même. Il ne faut pas la même formation pour régler des sinistres chez soi, ou pour faire une enquête d'opinion auprès des propriétaires de voitures Volkswagen. Donc, je ne peux pas vous répondre en vous disant "qu'il faudra telle ou telle formation". Non.

Pour l'assistance il faudra toujours des gens qui soient "dégourdis". Il faut que ce soient des gens ayant une réaction rapide, pouvant dépanner quelqu'un qui a des problèmes à 20 000 kilomètres. Il faut se débrouiller, trouver une ambassade, un consulat, refaire des papiers, savoir comment il faut faire pour refaire une carte grise, un permis de conduire ou faire une carte d'identité. Il faut des individus qui parlent trois langues. Sur le plateau en bas, on parle 19 langues. Voilà ce que je peux vous dire sur ma perception des télé-acteurs. Ce sont des métiers qui sont en pleine évolution. Et à mon avis, dans les 5 ans qui viennent ce genre d'activité risque de se développer. Pourquoi ? Parce que les mètres carrés sont chers.

Moi, mon plateau d'assistance, il est là parce que la réserve de personnel est quand même en région parisienne. Mais j'aurais pu le mettre à Saint Léonard dans le Limousin. Cela veut dire que ces lignes qui rejoignent les acteurs divers font que l'acteur peut être géographiquement situé dans des endroits différents. Et probablement, en termes économiques, dans l'avenir, dans des endroits qui sont moins chers que ceux de la région parisienne, comme par exemple dans le centre de Bordeaux, Toulon ou Marseille.

Je ne sais pas si on peut faire de la délocalisation en Chine pour dépanner quelqu'un à Mauriac. Disons que, sur le territoire français, les zones diversifiées ou les zones bon marché pourraient être mises à profit pour accueillir des activités qui à travers le téléphone ne nécessitent pas d'être au centre des villes. Quand vous voyez que l'assistance est installée aux Champs Elysées ou rue du Faubourg Saint Honoré, je me dis que, incontestablement, on doit faire payer le prix de l'assistance au prix du mètre carré rue du Faubourg Saint Honoré. Que Louis Feraud soit au Faubourg Saint Honoré, je veux bien, mais que l'assistance y soit je ne vois pas l'intérêt.

Observatoire

DE L'ÉVOLUTION
DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE

Roger MOIROUD
Secrétaire Général
01 53 32 25 07

Gérard LOBJEOIS
Chargé de Mission
01 53 32 24 12

Marie-Albane SCOTTO
Chargée d'Études
01 53 32 25 08