



Étude métiers

Gestion des contrats ou prestations

*Du produit au client,
de la technique au service,
un changement de culture...*

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



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

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

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

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

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

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

Editorial

Au 31/12/2012, les métiers de la *Gestion des contrats ou prestations* représentent près de 40 000 salariés, soit 28 % de la population totale de l'assurance.

Deuxième en volume, cette famille présentait donc un intérêt particulier à être analysée. D'une part, parce qu'elle n'avait jamais été étudiée dans une approche véritablement transverse. Et, d'autre part, parce qu'elle est sans doute la famille la plus directement concernée par la logique d'industrialisation qui marque le secteur de l'assurance : rationalisation des organisations, généralisation des centres de services, refonte des processus internes, nouvelles conventions inter-sociétés, dématérialisation des dossiers, gestion en temps réel, automatisation et/ou transfert sur le client des actes simples de gestion, intégration de nouvelles technologies, développement de la polyvalence...

Partant d'un positionnement traditionnellement axé sur la technique juridique, les entreprises d'assurances placent désormais le client et la qualité au cœur de leur stratégie. Au regard du vaste mouvement de modernisation du secteur, il ressort ainsi que la maîtrise des activités de gestion constitue un enjeu incontournable de différenciation concurrentielle.

Cette orientation stratégique a donc des conséquences directes sur les métiers de la gestion, dont l'un des enjeux – RH et managérial cette fois – porte sur l'accompagnement de ce qu'il faut bien considérer comme une véritable mutation culturelle. En témoigne l'évolution du profil de compétences des souscripteurs, producteurs et indemnificateurs, qui fait de plus en plus la part belle aux compétences relationnelles.

Passer du produit au client, de la technique au service, induit également d'abandonner un certain "mythe de l'ingénieur". En effet, une question centrale est de dépasser les contradictions inhérentes à une approche qui serait exclusivement organisationnelle et/ou instrumentale, et de réallouer progressivement une part d'autonomie régulatrice aux équipes en charge de la satisfaction des clients.

Pour réussir cette révolution en marche, dont l'ampleur consiste finalement à imaginer un nouveau modèle économique, il est aujourd'hui manifeste que les gestionnaires de contrats sont en première ligne pour porter cette ambition...

Norbert Girard, Emmanuelle Chabbert et Nardjesse Bensmina
Paris, le 22 octobre 2013

Remerciements

Liste des participants à l'étude

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

Nadine	AUPETIT	MAIF	Responsable de Groupe au centre de Malakoff
Claire	BAZART	MACIF	Domaine RH Emploi & Compétences
Hélène	BERNIER*	MAIF	Responsable de Groupe au Centre Malakoff
Frédéric	BEUGIN	AG2r-LA MONDIALE	Responsable de Service de Gestion
Isabelle	BORRELY	AVIVA	Directrice Encaissements Dommages
Cyril	BOUTET	MAAF Assurances	Responsable Emploi & Compétences
Delphine	CHARTIER	GENERALI	Coordinatrice RH Evolution Profelle & Management
Isabelle	CHRISTOPHE	ALLIANZ	Directeur Régional Opérations Vie
Vincent	COLART	AG2r-LA MONDIALE	Resp. Activités Acceptation Risques et Prestations
Bruno	COURQUIN	AG2r-LA MONDIALE	Animateur technique équipes prestations
Fabien	CRUZ	ALLIANZ	Responsable Formation Indemnisation Iard
Christine	DIRAISON	PREVOIR	Responsable Pôle TNS
Pascale	GAUGRY*	SMABTP	Responsable de Département Gestion RH
Jean-Bernard	GENEZAY*	QUATREM	Directeur Département Opérations Clients
Anne-Sophie	GLEYEN	PREVOIR	Chargée de recrutement et gestion des carrières
Florence	GUAY	MMA	Responsable Animation des démarches RH
Dominique	JAMOIS	MATMUT	Responsable Pôle Gestion de Sinistres
Patricia	LANGLOIS	CNP Assurances	Responsable Etudes/projets RH
Valérie	LEBERRE	MMA	Responsable RH Emplois et Compétences
Mickaël	LOUADOUDI*	AGIRC-ARRCO	Responsable Observatoire Métiers de la retraite
Dominique	MAHE*	MATMUT	Responsable Pôle de Gestion Sinistres - Paris
Brigitte	MATEO-ATHIEL	CNP Assurances	Resp. Service Clients – DirION Clientèles bancaires
Marie-Jeanne	METAYER	PREVOIR	Responsable équipe Gestion clients
Sylvie	NABOT*	IGA Servicing/HDI Gerling	Responsable Indemnisation Flottes
Odile	PARIS-LECOT	AXA	Responsable des engagements Profels. & Agricoles
Pascal	PONTON	AVIVA	Responsable Indemnisation Auto
Valérie	PLANCHON*	SMABTP	Adjoint au Directeur des règlements
Philippe	RENAULT	CNP Assurances	Responsable Mission RH Centre d'Arcueil
Pascal	ROUSSAT	SMABTP	Direction Production
Sylvie	SAINT-ETIENNE	CNP Assurances	Responsable Mission RH Centre d'Angers
Sylvie	SAINT-MARS	AVIVA	Service qualité Formation Contrats Vie
Hélène	THOMAS-PETITPONT*	MAIF	Responsable de Groupe au centre de Malakoff
Alain	TOUMAZEAU	ALLIANZ	Directeur régional Opérations Santé Individuelle
Christine	VERHEYE	AG2r-LA MONDIALE	Animatrice de l'équipe prestations

* Auditions / visites

Sommaire

I – Rappel du contexte historique	5
1.1. Un changement de paradigme au tournant du nouveau millénaire	5
1.2. Les conséquences du passage à une logique de la demande	5
1.3. Les principaux facteurs qui pèsent sur la gestion des contrats	6
II – Une révolution en marche	8
2.1. La qualité de gestion, principal atout d'une relation-client pérenne	8
2.1.1. Une problématique de traitement de masse	8
2.1.2. Un objectif de personnalisation	8
2.1.3. Une nécessité de différenciation concurrentielle	9
2.2. Organisations et métiers : la fin d'un modèle artisanal	11
2.2.1. Le modèle historique	11
2.2.2. La rationalisation de la chaîne d'activités	11
2.2.3. L'émergence d'un nouveau modèle relationnel	14
2.2.4. Des rôles redistribués entre "back-office" et "front-office"	15
2.2.5. Les outils de la réforme organisationnelle	19
2.2.6. De l'importance du pilotage et du contrôle qualité	20
2.3. L'indemnisation au cœur des stratégies	21
2.3.1. Un double enjeu économique : maîtriser la charge sinistre et les coûts de gestion	22
2.3.2. ... mais surtout un enjeu commercial de qualité de service	23
2.3.3. Au final, un objectif de fidélisation	24
III – Des métiers en redéfinition	25
3.1. Portraits de famille : profils, compétences et parcours professionnels	25
3.1.1. Vue d'ensemble de la famille de métiers	25
3.1.2. Profils par sous-famille de métiers	27
3.2. Nouveaux contours de métiers et compétences requises	36
3.2.1. De la technique administrative à la relation-client	36
3.2.2. Vers de nouveaux métiers ?	37
3.3. Les principales problématiques R.H.	38
3.3.1. Papy-boom et renouvellement générationnel	38
3.3.2. Vers une nouvelle visibilité des parcours professionnels ?	40
3.3.3. L'image du métier et la reconnaissance des compétences	41
3.4. Un changement de culture intrinsèque	41
3.4.1. Métier et/ou compétence ?	41
3.4.2. Des identités professionnelles en reconstruction	43
3.5. L'évolution des rôles du manager	44
3.5.1. Le garant de la performance du système	44
3.5.2. ... et de la motivation des équipes	44
3.5.3. Le profil des managers d'équipes de gestion	45
IV – Evolutions prospectives de la fonction gestion	47
4.1. Quelles compétences pour quels métiers demain ?	47
4.2. Respect de la procédure <u>et</u> autonomie de décision ?	47
4.3. En guise de synthèse et conclusion	48
V – Annexes	50
5.1. Fiches de la Nomenclature des métiers de l'assurance	51
5.2. Fiches statistiques Roma et Rofa	71
5.3. Exemples de fiches métiers - FFSA	82

Méthodologie

• Un groupe de travail permanent

Un groupe de travail, constitué d'une trentaine de responsables de sociétés d'assurances, opérationnels dans la gestion de contrats ou dans les ressources humaines, a constitué le "noyau dur" pour la réalisation de cette étude.

Les missions de ce groupe de professionnels étaient les suivantes :

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

Ces travaux ont été réalisés entre octobre 2012 et septembre 2013 à raison d'une réunion par mois

• Recueil de données / entretiens

Le contenu de cette étude fait appel :

- aux bases de données de l'Observatoire (Roma et Rofa), qui rassemblent des informations sur l'ensemble des salariés des sociétés d'assurances, soit environ 147 600 personnes. Les données utilisées concernent l'année 2012, dernière année statistique disponible, sur la base de la nouvelle nomenclature des métiers de l'assurance.
- des auditions et entretiens avec des responsables opérationnels ;
- des auditions et entretiens avec des responsables de la fonction ressources humaines (recrutement, formation, mobilité, gestion de carrière...).

I – Rappel du contexte historique

1.1. Un changement de paradigme au tournant du nouveau millénaire

Passer d'une logique de l'offre à une logique de la demande est aujourd'hui devenu une stratégie largement consacrée par l'ensemble des acteurs de l'assurance. Ce changement de cap, particulièrement radical, a été tout d'abord entamé dans le courant des années 1990, et confirmé par la suite consécutivement à la crise de 2001, elle-même engendrée par ce que les économistes avaient alors appelé "le dégonflement de la bulle internet" ...

L'orientation-client, induite par les nouvelles technologies de l'informatique et de la communication, par l'hyper concurrence, par le baby-boom (devenu papy-boom, avec l'apparition de la génération Y), par la montée du consumérisme, par une réglementation à la fois plus prégnante et désormais européenne, par la mondialisation à l'œuvre... guide désormais toutes les entreprises du secteur vers une manière différente d'appréhender leur métier "d'assureur". Adopter cette stratégie ne consiste plus seulement à tenir la promesse initiale faite à la souscription du contrat, elle tient surtout à la manière de réaliser la prestation promise, prestation le plus souvent délivrée en nature. De fait, la question n'est plus tant de maîtriser les techniques assurantielles, même si elles demeurent le socle incontournable du métier d'assureur, que d'obtenir la satisfaction du client, donc sa fidélité.

En d'autres termes, le nouveau graal des assureurs est aujourd'hui de concilier l'industrialisation des traitements de masse, pour optimiser les coûts et rester compétitifs, avec l'individualisation des réponses-clients, pour personnaliser et pérenniser la relation.

Dans cette finalité, les gestionnaires de contrats se trouvent placés en première ligne...

**Industrialiser
et
personnaliser**

1.2. Les conséquences du passage à une logique de la demande

La première difficulté de mise en œuvre de cette stratégie est de passer d'une organisation cloisonnée et structurée par produit à une organisation davantage transversale. L'objectif est de permettre une approche globale du client. Ce faisant, il devient évident que le principal enjeu ainsi posé porte sur le traitement de l'information.

En effet, la "matière première" de l'entreprise d'assurances n'est plus le papier, mais ce qu'il renferme d'utile à la réalisation de l'activité en cours : découverte du client, établissement du contrat, règlement du sinistre, ventes additionnelles... soit le parcours-client, sa "valeur économique" et non plus seulement la "vie" du contrat.

Ce sont donc les "outils" indispensables à cette nouvelle manière d'appréhender le client qu'il est nécessaire de repenser globalement...

Dans cette quête, il aura fallu refondre les systèmes informatiques pour gérer les flux d'information vers cette autre finalité, monter des bases de données pour connaître les clients (et non plus seulement recenser les contrats), segmenter les offres, rationaliser les gammes de produits, normaliser les procédures, automatiser les actes simples, voire les transférer sur le client, standardiser les méthodes de gestion... bref, industrialiser largement ce qui pouvait l'être. Mais encore, parce que nous nous situons dans l'univers du tertiaire et non pas dans l'industrie, il aura fallu renouveler les partants, former et reconvertir les salariés, les accompagner tout au long de cette transition pour, progressivement, passer du produit au client, soit d'une culture technique à une culture du service.

Comme nous le verrons plus loin dans cette étude, ce changement de paradigme entraîne nécessairement des pertes de repères pour les salariés dans leur rapport au travail et à l'entreprise, de même que dans les représentations d'appartenance à un métier. Pour autant, la référence au métier, intégrant la logique hiérarchique qui lui est intrinsèque

**L'information
est la
matière première
de l'assureur**

(versus la hiérarchie institutionnelle), reste aujourd'hui encore le modèle dominant dans nos entreprises, alors qu'une approche par les compétences tente de lui être substituée.

1.3. Les principaux facteurs qui pèsent sur la gestion des contrats

Au plan économique, la crise économique demeure un facteur toujours aussi prégnant sur l'environnement de l'activité assurantielle. Mais 2012 s'est révélée être une année particulière puisque, pour la première fois de son histoire, l'assurance vie s'est soldée par une collecte nette négative.

Ce phénomène est loin d'être neutre car il conduit certaines entreprises à reconsidérer le rôle moteur qu'avait toujours joué cette branche d'activités sur l'équilibre économique du secteur. Aussi, les acteurs concernés cherchent-ils à se redéployer sur les marchés de l'assurance lard (Incendie, accident et risques divers) et de la santé, eux-mêmes déjà très concurrentés.

Pour autant, certains marchés se développent, liés notamment à l'évolution de la réglementation (par exemple, les assurances collectives, conséquemment à la généralisation de la complémentaire santé pour les salariés) et à la nécessité d'assurer les nouveaux risques, notamment dans le cadre du développement durable, l'emploi de nouveaux matériaux et/ou procédés de fabrication, etc.

Au plan sociétal, les modes de consommation et de communication évoluent profondément, avec le sentiment d'une accélération permanente du temps. La logique devient globale, avec un consommateur de plus en plus exigeant, qui souhaite disposer de tous les services, à tout moment et en tout lieu, notamment via son Smartphone. L'accélération des échanges sur les réseaux sociaux est un véritable défi pour les entreprises, qui doivent désormais gérer en temps réel leurs activités diverses, tout comme leur e-réputation. Au sein même des entreprises, l'échange d'informations en temps réel entre salariés participe au développement de la transversalité des organisations.

En parallèle, la société actuelle se caractérise par une exigence accrue de protection, de prévention et d'assistance, qui amène les entreprises à proposer des offres de services plus complètes.

Au plan démographique, le vieillissement de la population ouvre des perspectives économiques favorables sur les marchés liés à la prévoyance. Ce phénomène se ressent également en interne, les entreprises d'assurances étant confrontées à une problématique de très fort renouvellement démographique. Le départ à la retraite d'importantes cohortes de seniors durant les dix prochaines années ouvre des perspectives d'embauche pour les jeunes, assorties d'une exigence de transfert des compétences. Dans les équipes de gestion, l'importance des générations seniors, dans un contexte de mutation organisationnelle, suppose de penser l'accompagnement du changement sans perdre ses savoirs critiques.

Au plan technologique, le phénomène du Big Data a véritablement émergé en 2013 comme une évolution majeure. Il désigne, d'une part, l'abondance de données personnelles, qui se multiplient de manière exponentielle grâce aux technologies Internet, et, d'autre part, les techniques développées pour traiter ces informations, avec une puissance de calcul considérable, qui permettra d'affiner progressivement des modèles prédictifs comportementaux. Il autorise une approche véritablement globale des problématiques d'assurance, en intégrant toutes les données personnelles qui permettent de connaître sa sinistralité, ses besoins d'assurance, ses comportements d'assuré/client.

**De nouvelles
pratiques de
consommation**

**Big Data,
Cloud,
Web 3.0...
la révolution
technologique
se poursuit**

Le développement des usages d'internet est l'autre axe majeur d'évolution technologique, notamment *le Cloud*, qui permet à une communauté de se partager l'accès à tous les dossiers, où qu'ils se trouvent. En externe, l'utilisation des comparateurs d'assurances et l'auto-souscription sur internet (même si elle demeure encore limitée) interpellent les entreprises qui doivent déployer une grande réactivité pour fidéliser les clients. *Le web 3.0* apportera encore plus d'interactivité pour répondre en temps réel aux besoins des assurés, y compris concernant les produits et services périphériques aux contrats d'assurance souscrits.

Les entreprises d'assurances déploient de véritables stratégies en réponse à ces phénomènes, pour personnaliser les offres, mais aussi pour revoir l'organisation de la gestion des contrats. De même, l'automatisation croissante des tâches et les nombreux transferts vers le client modifient profondément les métiers de la gestion des contrats, qui sont déchargés des tâches les plus simples et peuvent ainsi se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

Au plan réglementaire, la multiplication des obligations qui s'imposent aux assureurs pourrait être vécue comme une contrainte, voire un frein à l'innovation en matière de relation-client. En souscription et en indemnisation, la réglementation sur la lutte anti-blanchiment a multiplié, de fait, les activités de contrôle des gestionnaires. Et chaque nouvelle réforme nécessite une mobilisation des équipes pour intégrer les nouvelles normes. Par ailleurs, l'essor des exigences de traçabilité des processus, liées notamment à Solvabilité II, conduisent les entreprises à remettre à plat les organisations en place

II – Une révolution en marche

**L'entreprise,
en interaction
constante
avec son milieu**

**Gérer les flux
d'information :
un enjeu stratégique**

2.1. La qualité de gestion, principal atout d'une relation-client pérenne

La modernisation du secteur de l'assurance repose sur sa capacité à concilier des enjeux a priori antinomiques. D'un côté, il s'agit d'optimiser la performance économique de l'entreprise grâce aux leviers "traditionnels" de l'industrialisation : remise à plat de la chaîne d'activités, standardisation, normalisation des procédures, automatisation, transferts sur le client... De l'autre, il s'agit d'améliorer la qualité de service par une plus grande individualisation de traitement.

Mais en plus, nous situant dans un univers hautement concurrentiel, chaque société vise à se différencier grâce à des solutions innovantes. C'est notamment le cas en matière de produits et services, bien sûr, mais aussi dans la manière de les distribuer, de les gérer ou cogérer avec le client, voire en élargissant ses offres par des services associés.

2.1.1. Une problématique de traitement de masse

Industrialiser les traitements de masse, une fois recensés, permet non seulement d'optimiser les coûts de gestion (donc la compétitivité tarifaire), mais aussi d'améliorer la qualité grâce à la normalisation des procédures et à la standardisation des modalités de gestion. Qu'il s'agisse d'activités liées à la souscription, la production ou l'indemnisation, la recherche d'une meilleure fluidité de traitement est un gage d'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Rappelons, à cet égard, que les résultats d'une entreprise d'assurances reposent in fine sur la qualité du portefeuille, c'est-à-dire sur la bonne identification du risque accepté (qui détermine la charge des sinistres), mais aussi sur des coûts d'acquisition, de gestion et de distribution.

Pour réduire les coûts de gestion, les entreprises ont modernisé leurs systèmes d'information de différentes manières en fonction de leur historique et de leurs choix stratégiques.

Certaines ont fait évoluer leurs outils par strates selon le principe d'un "double mille-feuilles". C'est-à-dire d'une part, gamme de produit par gamme de produit, et d'autre part, selon deux destinataires différents : d'un côté en direction des gestionnaires, avec des applications peu conviviales mais exhaustives ; et d'un autre côté, en direction des clients dans un souci de simplicité, de rapidité et de convivialité. Généralement, on a développé une interface client, basée sur l'ancienne application de gestion des contrats, par branche. Cette progression par étape a conduit à empiler des systèmes de générations différentes, ce qui provoque souvent aujourd'hui des blocages.

L'autre option, plus rarement retenue, est de reconstruire complètement l'outil informatique. Il s'agit de créer un système unique, accessible à la fois aux clients et aux gestionnaires, le jeu des droits d'accès permettant de différencier les parcours utilisateurs.

Enfin, au regard de la complexité des tâches et du coût généré par la refonte complète d'un système d'information, des entreprises préfèrent parfois s'associer pour confier des tâches de gestion à des prestataires spécialisés dotés des outils idoines.

En tout état de cause, toutes les entreprises cherchent à réaliser des économies d'échelle dès lors qu'elles identifient des traitements de masse, quitte à créer une structure ad hoc travaillant au bénéfice commun. On parle alors "d'usines de gestion" ..

2.1.2. Un objectif de personnalisation

Dans le même temps, et face à la hausse du consumérisme, apparaît une exigence de plus en plus forte des assurés d'obtenir des solutions contextualisées et personnalisées

à leurs problématiques. En cela, cette attente exprimée met directement en compétition les différents acteurs de l'assurance, désormais jugés sur leur capacité à comprendre et à répondre d'une manière non standardisée.

Chaque consommateur attend en effet que la proposition qui lui est faite prenne en compte son cas particulier. Quand bien même les contrats se ressemblent, car construits dans les mêmes cadres et sur les mêmes fondamentaux d'homogénéité de risques, cette possibilité de distinction peut aussi s'analyser comme le besoin d'une reconnaissance individualisée qu'expriment les clients.

Pour faire un parallèle avec le secteur automobile, chacun sait qu'un constructeur ne peut proposer qu'un nombre limité de solutions d'aménagements, dans le cadre d'une production en grande série. Pour autant, chacun souhaite pouvoir choisir "son" véhicule en sélectionnant dans la liste des options tous les éléments qui le différencieront de celui de son voisin. C'est donc plutôt l'articulation entre les choix possibles, leur combinaison, qui donnera le sentiment de personnalisation.

C'est pourquoi les entreprises cherchent à mieux comprendre les parcours-clients : classiquement, quels sont leurs besoins initiaux de couverture, mais aussi les modes par lesquels ils souhaitent pouvoir entrer en contact avec leur assureur, ce qui les attire vers tel ou tel contrat, les garanties souscrites, les services utilisés, leur jugement global des prestations proposées, les motifs de leur satisfaction ou, au contraire, ceux qui les conduisent à changer d'assurance...

Pour tenter de décrypter les logiques qui les guident, les assureurs, comme c'est le cas dans bien d'autres secteurs d'activités, ont développé et mis en place des bases de données sur leurs clients et prospects. Le CRM (Customer Relationship Management) ou gestion de la relation client est une réalité largement consacrée aujourd'hui dans l'assurance. Toutefois, notamment avec le développement des réseaux sociaux sur Internet, il apparaît que les segmentations traditionnelles basées sur les catégories socioprofessionnelles sont de moins en moins opérantes. La logique selon laquelle, tel individu ne consomme qu'à l'identique de son groupe d'appartenance, est désormais battue en brèche par des comportements de consommation – a priori – erratiques. Sur les forums et autres blogs, phénomène sociétal à croissance exponentielle, on constate que les avis et jugements circulent, et donc influent, au-delà des sphères de relations habituelles.

La rapidité même avec laquelle circulent ces avis peut alors s'avérer redoutable en termes de réputation. Les jugements de valeur, bons ou mauvais, s'appuient désormais sur le ressenti de personnes dont la capacité d'objectivité et la compétence légitime sont rarement avérées... Quoi qu'il en soit, la qualité recherchée par tous les acteurs repose aussi sur cette réalité, qui figure la nouvelle donne des marchés.

2.1.3. Une nécessité de différenciation concurrentielle

Face à une certaine forme de banalisation des contrats d'assurance, chaque assureur cherche donc des voies nouvelles pour se démarquer de la concurrence et démontrer ainsi ses qualités, c'est-à-dire en quoi ses propositions sont meilleures... Ce besoin d'innovation n'est pas nouveau, en soi, mais il prend aujourd'hui des formes différentes. Comme nous l'avons vu, cela se traduit à la fois par la manière d'aborder et de traiter la demande client, mais aussi en allant au-delà d'une offre purement assurantielle.

Sur des marchés de masse, tels que l'automobile, la MRH ou la santé, la différenciation par le prix demeure une stratégie d'accroche toujours adoptée par nombre d'entreprises. Concrètement, elle se traduit par des promotions : mois offerts à la souscription, réduction de cotisation sur l'année en cours ou encore, gel des prix pour l'année à venir.

**Standardiser
pour
simplifier...**

**... et individualiser
chaque contact client**

Se différencier par la qualité de service

Au-delà d'une première prise de contact, le développement d'une qualité de service supérieure revêt par conséquent une dimension stratégique. Ainsi, les entreprises misent d'abord sur la qualité du conseil dans la relation-client, mais aussi sur le développement de prestations en nature et la proposition de services associés. La finalité du "métier" d'assureur n'est plus tant d'envoyer un chèque à l'assuré (ou le tiers) victime d'un sinistre, elle s'inscrit désormais dans une approche globale visant, concrètement, à remettre le bénéficiaire dans la situation qui était la sienne avant l'évènement.

A cette lecture, on raisonne bien sûr davantage sur le domaine des assurances de biens et de responsabilités que sur celui des assurances de personnes. Mais pour autant, cette logique prévaut à l'identique sur l'ensemble des gammes de produits. En assurance Vie également, les propositions faites d'accompagnement tout au long de la vie se traduisent par des offres de services qui tentent de prendre en compte les spécificités de chaque cas individuel. La projection qui est faite de l'utilisation des capitaux constitués, éventuellement convertissables en rente, intègre dès le départ les attentes principales exprimées par les assurés. Majoritairement, il s'agit donc de complément de revenus à la retraite, de transmission successorale, voire "d'optimisation" fiscale, selon la situation professionnelle et patrimoniale de chacun...

Le service prenant une dimension stratégique, cette recherche de différenciation semble donner lieu à une surenchère des services proposés aux assurés, qui se traduit en termes d'accompagnement et d'assistance dans leur quotidien. Citons pêle-mêle l'appui aux démarches de réparation, l'aide à l'achat d'appareils électroménager ou d'un véhicule, l'aide au choix d'un artisan ou d'un professionnel de santé à partir de l'analyse de devis...

Quelques exemples de services associés

- ➔ Être mis en relation avec un expert pour l'expertise d'un véhicule avant son achat.
- ➔ Bénéficier d'une prise en charge de son véhicule endommagé en tout lieu et de la mise à disposition d'un véhicule de remplacement.
- ➔ Obtenir la réparation par une entreprise de service labellisée, proche de chez soi (dégât des eaux, vol par effraction...).
- ➔ En cas de panne d'un appareil électroménager, bénéficier d'un réparateur à domicile, voire de la livraison d'un matériel neuf.
- ➔ Être conseillé dans l'achat d'un nouvel appareil, même si celui-ci n'est plus couvert par la garantie.
- ➔ Bénéficier de réductions diverses : sur l'achat d'un véhicule neuf ou d'occasion, d'électroménager, de voyages ou encore d'abonnements presse...
- ➔ En cas d'absence pendant une tempête ou inondation, bénéficier d'une visite à son domicile.
- ➔ Se voir proposer par son assureur, la mise en place d'une télésurveillance de son domicile (avec réduction de prime à l'appui).
- ➔ En cas de préjudice sur internet, obtenir le nettoyage des informations sensibles concernant l'assuré ou un membre de sa famille.
- ➔ Obtenir des conseils sur la gestion de son image sur Internet.
- ➔ Bénéficier de l'avis d'un conseiller sur un devis optique ou dentaire.
- ➔ Être orienté vers un professionnel de santé labellisé par un réseau spécialiste de la gestion du risque en santé (chirurgien-dentiste, opticien, audioprothésiste...)
- ➔ .../...

2.2. Organisations et métiers : la fin d'un modèle artisanal

Analyser l'évolution des métiers suppose nécessairement un détour par l'analyse des nouvelles organisations au sein des entreprises d'assurances. En effet, un métier est toujours l'émanation ou la conséquence d'un choix d'organisation, y compris dans l'univers des services. Ainsi, ce sont avant tout les changements d'organisation qui font évoluer les métiers de la gestion des contrats ou prestations d'assurances.

2.2.1. Le modèle historique

Durant des décennies, l'organisation de la chaîne d'activités est restée calquée sur les branches techniques, telles que définies par le Code des assurances. Cette organisation correspondait aux "grands" métiers de l'assurance et venait également en réponse aux obligations comptables et réglementaires de provisions techniques et de marge de solvabilité.

L'informatisation des sociétés d'assurances n'a pas remis en question les organisations traditionnelles. Bien au contraire, l'outil informatique s'est logiquement développé sur la base des structures en place. Chaque "métier" de l'entreprise s'est donc vu doter de son application informatique dédiée. Construits de manière spécifique et distincte à la fois, ces progiciels de gestion ont considérablement amélioré l'efficacité et la productivité des équipes.

Toutefois, leur multiplication a également contribué à cloisonner les organisations en place. En effet, quasiment chaque produit a généré le déploiement d'au moins trois progiciels, généralement "maison" et étanches entre eux : en souscription/gestion, en indemnisation et en émission de quittances.

Dans ce contexte général, la majorité des collaborateurs fonctionnait sans réelle vision transversale ou systémique de leur entreprise. Concentrés sur leur seul domaine d'activités, leur métier était la résultante d'une stratégie essentiellement tournée vers les produits distribués.

2.2.2. La rationalisation de la chaîne d'activités

La refonte des systèmes d'information a tout d'abord permis d'identifier les clients, et non plus seulement les contrats. Dans cette finalité, la dématérialisation de l'information a rassemblé toutes les données disponibles, permettant une connaissance plus précise de chaque client, ainsi qu'un traitement plus rapide et efficace de ses besoins.

Mais cette rationalisation s'est aussi opérée sur d'autres terrains, la gestion de sinistres en particulier, pour laquelle l'importance des volumes à traiter était progressivement devenue problématique. Le déploiement successif de conventions entre assureurs a alors permis d'améliorer conjointement la gestion des sinistres et la satisfaction des clients.

• Dématérialisation de l'information : vers le zéro papier ?

La dématérialisation des données est un facteur d'évolution majeur, qui concerne l'ensemble de la chaîne d'activités de l'assurance et, notamment, les métiers de la gestion des prestations maladie, retraite et prévoyance.

En assurances collectives, la quantité très importante de données manipulées conduit à dématérialiser le plus possible pour maîtriser les coûts, mais aussi pour collecter davantage d'information sur le client. Avec les échanges de flux dématérialisés, toutes les données entrent automatiquement dans le système d'information, sans opération de ressaisie. Ainsi, les risques d'erreur sont limités et les règlements plus rapides. Les entreprises évoluent vers une gestion "zéro papier", plus efficace et moins coûteuse, et "zéro délai", en réponse à

**L'assurance
a sans doute plus
évolué
en deux décennies
qu'en deux siècles**

**Des dossiers
virtuels...**

des assurés de plus en plus réactifs et exigeants dans la gestion de leurs dossiers en ligne.

Dans les entreprises qui s'appuient sur des délégataires de gestion, entre autres, la dématérialisation a considérablement modifié le profil des gestionnaires. Les normes d'échange mises en place par la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) et le Groupement des entreprises mutuelles d'assurance (GEMA), entre porteurs de risques et délégataires de gestion, ont également favorisé cette modernisation du secteur.

Par ailleurs, le croisement des informations recueillies par le truchement de plusieurs sources peut aussi permettre de lutter efficacement contre la fraude.

Un exemple hautement significatif de la dématérialisation de l'information concerne le règlement des prestations maladie. Ces évolutions ont suivi la mise en œuvre du système NOEMIE de l'Assurance Maladie obligatoire, instaurant le transfert direct et dématérialisé des données auprès de la complémentaire santé de l'assuré.

Le "retour NOEMIE"

Norme informatique (dite Norme Ouverte d'Echange entre la Maladie et les Intervenants Extérieurs), NOEMIE accélère les échanges de données avec les caisses d'assurance maladie et permet notamment aux assurés sociaux d'être remboursés par leur assurance complémentaire, sans avoir à envoyer leurs décomptes de sécurité sociale.

Dès lors que le professionnel de santé transmet des factures électroniques à l'Assurance Maladie, celle-ci met à sa disposition un retour d'information électronique appelé : "retour NOEMIE".

Le retour NOEMIE est généré par :

- le remboursement des factures des praticiens émises en tiers payant (factures électroniques et factures "papier"),
- un paiement forfaitaire ou une opération ponctuelle réalisée par une caisse d'Assurance Maladie (régularisation de paiement, par exemple).

Lorsque le praticien télétransmet à l'Assurance Maladie un ou plusieurs lots de factures électroniques en mode SESAM Vitale, il reçoit en retour deux types de fichier :

- 1) L'accusé de réception logique (ARL) qui confirme la bonne réception du fichier du praticien par l'Assurance Maladie.
- 2) Le retour NOEMIE, émis à l'issue du traitement des factures par l'Assurance Maladie, qui contient l'ensemble des informations relatives aux paiements et/ou rejets des factures et autres prestations en provenance de l'Assurance Maladie.

Réf : Arrêté du 26 mai 2000 pris en application de l'article D. 861-6 du Code de la sécurité sociale et relatif aux modalités de mise en œuvre de la procédure de dispense d'avance de frais dans le cadre de la protection complémentaire en matière de santé.

La dématérialisation facilite et sécurise la circulation des données

A titre comparatif, cette dématérialisation intervient aussi dès l'amont de la chaîne, où la gestion des cotisations a beaucoup évolué. Aujourd'hui, les gestionnaires en complémentaire santé ne saisissent plus les données, qui sont transmises dématérialisées à travers les déclarations sociales obligatoires des entreprises. Les gestionnaires interviennent principalement pour analyser les écarts, la saisie des bordereaux étant le plus souvent sous-traitée à des prestataires. Le télé-règlement devient la référence pour le paiement des cotisations, y compris de la part des très petites entreprises, ce qui met fin à l'encaissement de chèques... Pour poursuivre dans ce sens, l'évolution réglementaire des déclarations

sociales obligatoires des entreprises – le remplacement de plusieurs déclarations, dont la DADS (Déclaration annuelle des salaires), par un document unique, la 4DS – apportera dès 2016 une simplification déterminante aux entreprises d'assurances collectives.

De même, en matière d'assurance automobile, la standardisation des rapports d'expertise et leur établissement sur le support des bases de données constructeurs (SIDEXA/DARVA) a grandement facilité la gestion des sinistres.

• Le développement des conventions entre assureurs

La rationalisation des activités s'est aussi opérée sur d'autres terrains que l'informatique. L'accroissement du parc automobile, par exemple, s'est aussi accompagné d'un nombre de plus en plus important de sinistres déclarés. Gérés exclusivement en droit commun à l'origine, ils ont considérablement alourdi les coûts de gestion, mais étaient aussi source de nombreux litiges contentieux.

Pour remédier à ces problématiques, les assureurs ont alors mis en place des conventions d'assurances pour les principales branches et typologies de sinistres recensés. Le principe directeur de ces conventions est celui d'une prise en charge de la victime par son assureur direct. Une fois cette dernière indemnisée, dans le cadre et les barèmes définis, l'assureur subrogé peut – le cas échéant – exercer son recours contre l'auteur responsable. Plus simples et plus rapides pour les assurés, les conventions ont fondamentalement révolutionné le métier d'indemnisateur.

Dès 1968, en automobile, la convention d'indemnisation directe des assurés (IDA) a été mise en place pour simplifier les procédures de règlement, raccourcir les délais de traitement et simplifier les procédures de recours entre sociétés d'assurances. Cette convention visait, déjà, à faciliter la gestion d'environ 80 % des sinistres. Devenue par la suite Convention inter sociétés de règlement des sinistres automobile (IRSA), elle a été complétée, en 2002, par la Convention d'indemnisation et de recours corporel automobile (IRCA).

Parallèlement aux conventions auto, il faut aussi relever les gains de traitement générés par la normalisation et la dématérialisation des rapports d'expertise. Le recensement de tous les modèles de véhicules, de toutes leurs pièces constitutives, de leur prix, des temps de main d'œuvre préconisés par les constructeur, etc. a énormément objectivé les estimations des coûts de réparation, voire évité certaines dérives.

En habitation, les conventions CIDRE et CID COP, basées sur les mêmes objectifs fondamentaux, permettent de simplifier et donc d'accélérer le règlement de la plupart des sinistres dégâts des eaux impliquant plusieurs assureurs. Elles résolvent notamment les problèmes de cumul d'assurances de biens et de responsabilités, ainsi que ceux relatifs aux recours entre assureurs. En habitation, il faut rappeler que près de 70% des sinistres déclarés concernent un dégât des eaux...

La Convention de règlement de l'assurance construction (CRAC) vise, quant à elle, à faciliter la gestion des sinistres dans le cadre de l'application de la Loi Spinetta (04/01/1978). En effet, cette dernière avait déclenché un nombre important de contentieux, en instaurant un système à double détente : le préfinancement des dommages par l'assureur direct (dommages-ouvrage) et dans un deuxième temps, le recours de celui-ci vers les assureurs de responsabilité décennale de chacun des constructeurs.

Presque tous les assureurs intervenant sur le marché français de l'assurance construction sont signataires de la Convention CRAC. En effet, l'intérêt d'une convention pour compléter l'arsenal législatif s'est vite imposé pour réduire les coûts de gestion et les délais de recours. Car si le texte législatif de 1978 encadrait strictement la procédure d'indemnisation en

**Conventions
inter-sociétés :
plus vite,
plus simple,
et moins coûteux**

dommages-ouvrage, notamment en matière de délais, aucune obligation ne s'imposait à l'assureur en RC décennale.

La convention CRAC stipule notamment que l'assureur de dommages – saisi par le maître d'ouvrage – instruit l'affaire pour le compte de l'ensemble des autres. Il désigne notamment un expert commun agréé et détermine les taux de responsabilités attribués aux constructeurs, selon un barème prédéterminé. Notons d'ailleurs que ce principe général se retrouve dans d'autres conventions d'assurances citées précédemment.

2.2.3. L'émergence d'un nouveau modèle relationnel

Un premier temps de réponses a été apporté par la simplification de l'offre. Celle-ci s'est traduite à travers :

- la refonte des gammes de produits autour des principaux contrats-types, par branche et marché d'assurance,
- la mise en place de plateformes spécialisées : commerciales (entrant/sortant), production/gestion, indemnisation,
- l'édification d'un CRM, qui est non seulement un projet technique (informatique) mais surtout une démarche de mise en cohérence des politiques commerciales et gestionnaires,
- le développement des "usines de gestion" ...

Le client est ainsi passé ainsi au centre de l'organisation de l'entreprise. Désormais, le regroupement de ses données personnelles alimente toutes les applications nécessaires à la gestion de ses problématiques d'assurance.

L'orientation client, associée aux évolutions technologiques qui ont permis son développement, a très fortement impacté les métiers de gestion des risques de masse.

• Penser global, agir local...

Pour autant, cette démarche d'industrialisation a été menée processus par processus ou branche par branche. L'essentiel des progrès accomplis correspond à une approche "en mosaïque" de l'entreprise. Certes, une partie du décloisonnement opéré a permis de gagner en efficacité, mais cette réorganisation par parcelle ne permet pas encore de s'inscrire dans un mode de fonctionnement complètement transversal.

C'est pourquoi on assiste aujourd'hui à une recherche d'harmonisation systémique des différents processus industrialisés dans les étapes précédentes. Les entreprises visent à gagner en fluidité sur l'ensemble des fonctions composant la chaîne d'activités. Aidées en cela par les avancées technologiques disponibles, les nouvelles organisations se basent désormais sur une approche transverse de l'entreprise, qui permet d'adopter une vision d'ensemble du service offert au client. La gestion des différents projets sollicite des équipes pluridisciplinaires pour assurer la gestion des sinistres, la production, la défense du portefeuille, la souscription, le démarchage, la vente à distance... C'est pourquoi les centres de gestion et de vente, grâce à leur plus grande polyvalence, se sont progressivement imposés comme un modèle de fonctionnement permettant d'allier rentabilité, souplesse et efficacité.

C'est ainsi que l'on parle de plus en plus de parcours-client pour imaginer l'organisation de l'entreprise. L'objectif devient alors d'accompagner le client tout au long de sa relation avec l'entreprise pour répondre intégralement à ses problématiques assurantielles. Toutes les fonctions de l'entreprise, et notamment celles rattachées à la gestion de contrats (souscription, prévention, production, indemnisation, prestations...), sont alors réarticulées par rapport à ce parcours.

**Centraliser
et déconcentrer
en réponse
à un besoin
de cohérence globale**

Notons cependant que l'ampleur du chantier à conduire revient à imaginer un nouveau modèle économique pour le secteur de l'assurance dans son ensemble, au-delà même de la seule gestion des contrats ou prestations. En effet, il n'existe pas de recettes préétablies qui permettent de choisir une stratégie ou une forme d'organisation préférentielle. Nous nous situons aujourd'hui à un moment de l'histoire où il s'agit d'inventer un nouveau modèle productif qui prendra en compte les spécificités de l'activité d'assurance.

- **Le développement de centres de gestion**

Pour illustrer cette tendance lourde, la recherche de réactivité et de maîtrise des coûts conduit les entreprises à repenser leur organisation en créant des centres de gestion spécialisés. Dans cette logique, on rapatrie la gestion des contrats et l'accueil téléphonique d'appels entrants et sortants par critère d'homogénéité : selon la typologie du contrat (auto, habitation, santé, vie...), selon l'objet de l'activité (souscription, gestion, sinistre, arbitrage, rachat...) ou encore selon la catégorie d'assurés (particulier, TNS, entreprise, collectivité...). Ainsi, selon les choix d'organisation effectués par les entreprises, la spécialisation est plus ou moins importante et peut mixer plusieurs options.

En indemnisation, cette logique de restructuration semble davantage poussée encore. On observe une répartition des tâches et des dossiers en fonction du montant des sinistres - les plus importants étant gérés au siège -, mais surtout entre les phases "ouverture des déclarations" et "instruction/suivi des dossiers". Ainsi, se développent des centres de gestion, à l'échelle régionale ou nationale, qui ne traitent que des déclarations de sinistres. Là, des gestionnaires spécialistes mettent en œuvre une véritable expertise pour bien engager le dossier, dès son ouverture, ce qui a ensuite un effet majeur sur la satisfaction client et évite nombre de litiges ultérieurs ou des phénomènes d'attrition du portefeuille.

Lorsque les centres de gestion sont répartis par régions, les gestionnaires ne reçoivent que les appels des assurés de leur territoire géographique. Mais en cas d'évènement majeur, telle une tempête ou une catastrophe naturelle, le centre de gestion peut intervenir en débordement pour soutenir le ou les autres centres en tension.

2.2.4. Des rôles redistribués entre "back-office" et "front-office"

Comme nous l'avons vu supra, les entreprises d'assurances continuent de développer des centres de services d'organisations variées selon leur taille, leur positionnement commercial, le profil de leurs effectifs, leur histoire et leurs valeurs... On constate d'ailleurs souvent un effet de balancier entre spécialisation et polyvalence, qui permet d'affiner les organisations de manière empirique. L'objectif recherché est non seulement d'harmoniser les modes de gestion à un niveau dorénavant groupe ou entreprise, mais aussi d'industrialiser, en quelque sorte, un meilleur service client.

- **Spécialisation et/ou polyvalence**

Les plateformes, conçues à l'origine pour décharger les intermédiaires de la gestion administrative des dossiers sinistres ordinaires, sont devenues progressivement une véritable référence en matière d'organisation de l'activité de gestion des contrats. Elles sont en quelque sorte les "couteaux suisses" de la relation-client.

Ainsi, plusieurs modèles d'organisation-type sont aujourd'hui observables, qui déclinent les trois principaux objectifs des plateformes : commercial, souscription/production, indemnisation. Dans certains cas, chaque objectif est poursuivi par une plateforme dédiée, alors qu'à l'opposé, on trouve des plateformes entièrement polyvalentes, assurant à la fois les missions commerciales, la souscription/production et l'indemnisation. Dans les cas intermédiaires, soit le commercial est associé à la souscription sur une même plateforme, soit

**Les centres de gestion
sont devenus
les "couteaux suisses"
de la relation-client**

le commercial est indépendant, les différentes activités de gestion pouvant être regroupées (souscription / production et/ou indemnisation).

- **Gérer des parcours clients**

Si, dans un premier temps, la mise en place d'une gestion collaborative a fait perdre aux gestionnaires la propriété de "leurs dossiers", on revient aujourd'hui de plus en plus à la désignation d'une personne dédiée en charge de coordonner l'instruction du dossier. Ce retour à une certaine personnalisation répond à un besoin croissant de coordination croisée dans les services de gestion. On a en effet pris conscience que l'addition des tâches des différents gestionnaires intervenant sur un dossier -même parfaitement réalisées individuellement-, n'aboutissait pas nécessairement à la satisfaction du client.

Il fallait simplifier le traitement des dossiers, revenir aux bases, tout en mettant le client et son "parcours" au centre de l'organisation. Il s'agit de faire en sorte que le collaborateur qui répond à un client s'assure lui-même que ce contact aboutisse. En effet, on ne manque pas d'exemples, tous secteurs d'activités confondus, de clients ayant renoncé après avoir été redirigés de service en service.

Par ailleurs, le retour à la personnalisation de la relation-client a également eu un effet vertueux sur la productivité des équipes. Car en réattribuant la responsabilité du dossier à une personne désignée et en donnant une dimension collective au travail, on a renforcé de fait l'implication et la motivation des salariés.

Notons cependant que cette gestion collaborative n'est rendue possible que grâce aux systèmes d'information de plus en plus performants et conviviaux.

- **Un "front-office" spécialiste de la relation-client**

Les équipes de "front-office" ont évolué, passant d'activités de "back-office" à une approche plus commerciale, moins technico-administrative. Le conseil s'effectue encore par téléphone, mais de plus en plus au travers d'échanges par messagerie électronique (e-mails, tchats, forums de discussion...). Les conseillers ont une mission de coordination des réponses apportées au client, notamment vis-à-vis des "back-offices", en leur indiquant leurs priorités et délais de traitement.

En parallèle, cette évolution des profils vers une dimension plus relationnelle avec le client s'accompagne de porosités accrues vers les métiers commerciaux. Des mobilités sont plus fréquemment recensées entre des métiers de la famille *Gestion des contrats ou prestations et ceux de la famille Distribution et développement commercial*. En particulier, la nouvelle nomenclature des métiers de l'assurance, publiée en 2012, recense des mobilités récurrentes entre les deux sous-familles *Gestion polyvalente des contrats et sinistres hors plateforme et Vente et gestion des contrats en bureau ou point de vente*. La réorganisation des activités de gestion a, de fait, suscité des vocations commerciales parmi les gestionnaires d'agences.

- **Un "back-office" en référent technique, désormais au service du "front"**

Le "back-office" a évolué d'un rôle de gestion de dossier vers un rôle de support technique auprès du "front-office". Les experts du "back-office" adoptent aujourd'hui une logique de service auprès de leurs collègues en se positionnant davantage comme un centre de ressources.

Ainsi, les gestionnaires des anciens "back-offices" (au siège ou dans les délégations régionales) ont vu leur profil de métier changer :

Repenser les circuits administratifs

Des espaces de coopération entre front et back offices

- certains ont désormais un rôle de "middle-office", avec des profils de conseillers,
- d'autres se reconvertissent en référents techniques dans les nouveaux "back-offices".

A titre d'exemple, la répartition des activités de souscription de contrats auto entre "back" et "front-office" est différente selon le nombre de véhicules à assurer : pour un particulier, le "front-office" traite directement un contrat mono-véhicule, alors que le "middle-office" traite les petites flottes d'entreprises et le "back-office" les flottes importantes, pour lesquelles il dispose du niveau d'expertise requis.

Cas d'entreprise : zoom sur la souscription des Flottes automobiles

Une flotte automobile se définit comme étant le fait de couvrir plusieurs véhicules terrestres à moteur (VTM) au sein d'un contrat unique. Par principe, la nature et la composition d'une flotte sont extrêmement variables. Il peut aussi bien s'agir des quelques VTM d'un petit transporteur routier en local, que d'un transporteur international, d'un réseau de loueurs, d'une auto-école ou d'une entreprise de travaux publics...

Plus spécifique donc que les contrats mono véhicules, la souscription des flottes automobiles s'articule entre plusieurs acteurs, avec des délégations de pouvoir différenciés selon le niveau de complexité de l'affaire à traiter et les enjeux commerciaux qui lui sont associés.

Les intermédiaires : délégation pour les petites flottes

Les intermédiaires ont aujourd'hui accès au site Intranet central de l'entreprise d'assurances : ils montent leurs projets directement en ligne et les transmettent aux souscripteurs de la société. Pour les petits risques, les intermédiaires peuvent traiter l'étude et le contrat en autonomie. Seules les dérogations tarifaires sont traitées au siège.

En parallèle, ou contrepartie, les entreprises mettent en place des dispositifs de surveillance du portefeuille pour s'assurer du bon respect des règles de souscription et de gestion, lesquelles s'automatisent de plus en plus.

L'équipe "Opérations" : souscription des moyennes flottes

L'équipe "Opérations" est composée de divers souscripteurs, dont certains sont davantage spécialisés dans le domaine des flottes automobiles.

Le souscripteur Flottes intervient uniquement en "back-office". Il n'est pas en relation directe avec les clients, mais en soutien technique auprès des intermédiaires, agents ou courtiers qui présentent des affaires, mais aussi le réseau des inspecteurs. Sur les risques plus importants, en effet, le réseau des inspecteurs "entreprises" est mobilisé en appui de l'intermédiaire.

Il est également en relation avec l'équipe "Métiers", uniquement composée d'experts, et qui est chargée de lui apporter un support technique.

L'équipe "Métiers" : en support technique et souscription des grosses flottes

L'équipe "Métiers" dépend d'une direction technique et travaille essentiellement en soutien des équipes "Opérations" qui demeurent au contact direct des intermédiaires. Pour valider les projets, les techniciens de l'équipe "Métiers" jouent alors un rôle de

bureau des méthodes : ils établissent la politique de souscription et la traduisent dans la documentation technique mise en œuvre par les "Opérations" ; ils donnent aussi des indications sur les tarifs à pratiquer pour maintenir le ratio sinistres/cotisations (S/C), les mesures de prévention/protection, etc.

Pour les plus gros contrats, en revanche, telles des flottes internationales, des grandes enseignes de loueurs, des grosses entreprises du BTP, des grosses collectivités, l'équipe "Métiers" prend le relais sur les affaires présentées et assure l'intégralité de la souscription.

Un second exemple peut être donné en se situant dans le cadre particulier de l'assurance construction. Ici, l'expertise des gestionnaires est le mot d'ordre, pour gérer le niveau des risques d'entreprises, avec à la fois une grande complexité et des montants élevés en cas de désordres susceptibles de conduire à une prise en charge. La souscription, la production et l'indemnisation s'appuient alors sur des profils experts, comme le montre l'exemple d'organisation ci-après.

Cas d'entreprise : zoom sur l'assurance construction

La spécialisation par type de risque et de sinistre est la règle : juristes spécialistes du dommage corporel, juriste en droit immobilier, juriste en droit de la construction...

De plus, la centralisation de ces profils en un même lieu semble répondre au besoin de mutualisation des expertises, compte tenu de la complexité des dossiers dans cette branche d'assurance et de la durée des garanties.

Les souscripteurs et gestionnaires

La gestion de contrats est assurée par des juristes, d'un niveau d'expertise d'autant plus important que les risques couverts sont complexes et d'un montant élevé :

- les gestionnaires sont spécialisés par type de risque : responsabilité civile ou garantie décennale bâtiment ou auto ou corporel...
- le soutien aux gestionnaires est assuré par des plateformes d'expertise, internes ou externes, selon les cas,
- pour les dossiers de moindre expertise, on se rapproche d'une gestion de masse standardisée.

Les indemnitateurs

La gestion des sinistres repose également sur différents niveaux d'expertise, en lien avec la nécessité de gérer des dossiers contentieux. On rencontre plusieurs niveaux d'expertise selon les sinistres à traiter :

- au premier niveau, les gestionnaires régleurs gèrent les dossiers amiables "simples" ;
- les juristes traitent les dossiers complexes et les contentieux (dans la limite des pouvoirs qui leur sont confiés) ;
- les spécialistes du règlement "hauts risques" gèrent les plus gros contentieux dont le montant dépasse un certain plafond.

... et des réseaux d'experts en ingénierie et architecture

Les critères de qualité du bâtiment sont largement pris en compte lors de la souscription de contrats d'assurance construction. Les démarches qualifiantes, telles que Qualibat

et Qualifelec, offrent aux entreprises du bâtiment qui y souscrivent un accès à de meilleurs tarifs assurantiels. Concernant les produits du développement durable, un Pass innovation est délivré par le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB), sur la base d'un dossier fourni par le fabricant, après examen des performances et de la durabilité du produit ou du procédé innovant.

Pour accompagner les souscripteurs dans ce véritable dédale de critères techniques, des guides de souscription sont élaborés et mis à jour par des réseaux de spécialistes de l'ingénierie et de l'architecture, qui assurent une veille technologique pointue sur les pathologies et les sinistres.

De la même manière, les connaissances de ces spécialistes peuvent s'avérer extrêmement utiles aux indemnificateurs lorsqu'il s'agit, par exemple, de démêler les responsabilités dans un sinistre où des techniques de construction ou des matériaux nouveaux ont été utilisés.

2.2.5. Les outils de la réforme organisationnelle

On ne saurait traiter des activités de gestion et de leur organisation sans s'intéresser aux outils de traitement de l'information, qui constituent une pièce maîtresse du processus de travail. Car l'information est la matière première dont le gestionnaire doit disposer pour connaître le client et être en mesure de traiter correctement sa problématique d'assurance. Les outils de traitement de l'information, de plus en plus sophistiqués, contribuent pour beaucoup à enrichir la connaissance du client.

De fait, la modernisation des systèmes d'information est au centre des stratégies des entreprises, pour développer le niveau de qualité servie. Et ce d'autant plus que la nouvelle génération de technologies de l'information ouvre considérablement le champ des échanges possibles avec les clients et l'accès à leurs données : avec l'interactivité permise par le Web 2.0 (voire 3.0), mais aussi la multiplication des comparateurs d'assurances (dont Google !), le chantier est immense.

• Le CRM, outil de mutualisation et de traitement de l'information

Au début des années 90, les entreprises d'assurances ont commencé à investir massivement dans la mise en place de Customer Relationship Management (CRM) ou systèmes de gestion de la relation-client (GRC). Ils considéraient déjà en effet que le développement de ces outils permettrait de fidéliser les clients existants et d'en conquérir de nouveaux.

Longtemps concentrées sur l'offre, les entreprises se sont ainsi centrées sur le client et sa "valeur économique". La mise en œuvre de services personnalisés ouvrait en effet des opportunités de développement du taux d'équipement et permettait de détecter le potentiel d'équipement additionnel des clients.

En termes d'organisation des activités de gestion, la mise en commun et l'analyse des informations à travers les CRM s'est appuyée sur le développement de nouveaux processus et de nouveaux modes de management.

• GED, workflow et travail collaboratif...

La gestion électronique des documents (GED) a également beaucoup bouleversé les métiers de gestion, notamment des sinistres. Au-delà de l'automatisation qu'elle a permise, la GED a en effet considérablement accéléré les traitements. Ainsi, dans le cas des sinistres climatiques

**"Avant, on gérait
des dossiers..."**

**... aujourd'hui,
on accompagne
les clients"**

La dématérialisation répond à un besoin de transversalité

lourds, la GED a permis d'avoir la réactivité suffisante pour mobiliser les ressources et pouvoir répondre à l'afflux de déclarations.

De plus, elle a favorisé la mise en place d'un travail collaboratif plus fluide, les différents intervenants pouvant désormais accéder simultanément aux documents. C'est en effet avec la mise en place de la GED que l'on commence à s'intéresser de près au workflow (ou flux d'informations), à la modélisation des tâches et à l'optimisation des processus métier.

• Des systèmes d'information ouverts à 360°

Les systèmes d'information apparaissent de plus en plus comme de véritables vecteurs de la stratégie de l'entreprise, qu'ils traduisent en options de gestion directement proposées aux conseillers sur leur poste de travail. Leur mise en place repose sur une gestion de projet qui associe des groupes permanents d'utilisateurs. Toutes les dimensions nécessaires au bon fonctionnement des nouveaux espaces de travail sont passées au crible : répartition des rôles, définition de processus (adhésion, déclaration, de sinistres, réclamations...), montée en compétences des collaborateurs (kits de formation et d'évaluation), tableaux de bord, outils de gestion (extranet...).

Les nouveaux outils de soutien à la gestion, beaucoup plus conviviaux, semblent aller dans le sens d'un meilleur confort de son espace de travail, pour le gestionnaire, qui facilite le développement d'une relation d'empathie avec l'assuré. En effet, alors que les scripts étaient souvent vécus comme un interrogatoire du client, on peut aujourd'hui laisser le client relater son sinistre comme il le souhaite et remplir au fur et à mesure les différents champs, dans l'ordre du récit. A la fin du processus, s'il manque une information, le système envoie un signal qui permet de compléter l'entretien par une ou deux questions supplémentaires.

Par ailleurs, ces outils sont un appui à l'activité de conseil des nouveaux gestionnaires. Dans le cas de prestations en nature, notamment, les nouveaux systèmes d'information proposent des éléments de chiffrage et de négociation : par typologie de bien endommagé, on applique des grilles de solutions (par exemple : retrait d'un téléviseur neuf en magasin vs/ règlement du coût...).

Toutefois, ces améliorations demandent un véritable accompagnement des gestionnaires lors de la mise en œuvre, et, idéalement, leur participation dès la phase de conception du projet.

2.2.6. De l'importance du pilotage et du contrôle qualité

Le passage progressif d'un modèle artisanal à un modèle industriel repose dans une large mesure sur la dichotomie faite entre méthodologie et exécution. Cette organisation segmentée du travail correspond à une approche anticipatrice du fonctionnement de l'entreprise, à la fois par activité et de manière systémique.

Pour autant, il ne s'agit pas ici, c'est-à-dire dans le contexte particulier de l'assurance, d'une simple transposition du modèle fordien. La qualité, objectif recherché par tous, ne peut pas découler de la seule application correcte d'un enchaînement de procédures... En matière d'assurance, la qualité perçue par le client est subjective car elle repose sur une prestation et non sur un objet. De fait, la sanction de qualité ou de non qualité peut arriver quand il est déjà trop tard.

Pour s'inscrire véritablement dans une logique d'amélioration continue et permanente de la qualité, les assureurs investissent deux axes complémentaires de réflexion : en menant des enquêtes de satisfaction auprès de la clientèle et en faisant participer l'ensemble des collaborateurs concernés à la (re)définition de l'organisation et des processus de gestion.

Le décloisonnement impose d'autres modes de pilotage

Selon les résultats obtenus, les enquêtes peuvent se compléter par un contact téléphonique pour affiner les causes d'insatisfaction du client.

Dans certains cas, les enquêtes de satisfaction sont multiples : quantitatives, qualitatives, directement auprès du client, auprès du distributeur... L'affichage de chartes d'engagement dans les services crée une vraie dynamique pour les collaborateurs qui, dans certains cas, peuvent toucher un intérêt individuel ou collectif.

Parallèlement et de manière récurrente, des collaborateurs sont invités à participer à des groupes de travail chargés d'améliorer en permanence l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise.

Ce point est d'ailleurs nouveau et intéressant à observer, car il signifie que les gestionnaires sont désormais devenus légitimes pour parler du client. Un nouveau mode d'organisation émerge, où l'information remonte également du terrain, ce qui induit de nouveaux circuits et méthodes de travail.

Cas d'entreprise : un projet de modernisation du poste de travail

Le projet de modernisation du poste des gestionnaires en indemnisation vise à proposer de nouvelles solutions de règlement en nature, à améliorer la productivité. Pour y parvenir, un nouveau système d'information doit être construit.

La modernisation de la gestion de la relation-client en cross canal se traduit, en MOA informatique et métier, par la mise à disposition d'un outil de gestion des sinistres commun au client, au gestionnaire et à l'agent général. Cet applicatif est identique pour tous, à quelques détails près en termes de droits d'accès et d'actions.

Le responsable MOA Informatique et Métiers est chargé d'accompagner le projet du début à la fin, dans une mission de "time to market" (ou mise en marché), y compris la communication auprès des gestionnaires.

L'équipe projet, qui intègre également des praticiens, prend en compte les études et les traduit en expression de besoins, afin que le service informatique procède à la modernisation du poste de travail. Ils définissent les grandes orientations, les traduisent en processus, élaborent un catalogue de règles ainsi qu'une liste d'exigences des métiers. Une fois le cahier des charges transmis à la Direction informatique, ils accompagnent son déploiement : les processus sont validés avec des groupes de travail d'opérationnels dans les différents centres de gestion spécialisés (Auto, IRD, Corporel...).

En associant les gestionnaires à la fabrication de leur futur poste de travail, on tient compte de leur expérience pratique de la relation-client. Mais surtout, on les implique dans la définition de la solution qui sera retenue, in fine, pour recomposer leur propre poste de travail. De plus, à travers le projet, les participants se professionnalisent et gagnent en niveau d'expertise.

2.3. L'indemnisation au cœur des stratégies

Sans conteste, le sinistre est un moment de vérité dans la relation-client. C'est en effet au moment du sinistre que l'assuré jugera de la manière dont son cas sera traité. Une impression de négligence ou d'injustice va très rapidement conduire l'assuré à diffuser une mauvaise image de l'assureur auprès de ses proches et de ses "amis" sur les réseaux sociaux.

"Indemniser est un acte commercial !"

A l'inverse, le bon traitement du sinistre peut donner au client le sentiment d'une prise en charge efficace et rassurante... dont il ne tarira pas d'éloges.

L'indemnisation est donc une étape-clé, et cela d'autant plus qu'il existe toujours un décalage entre le paiement de la cotisation et la mise en œuvre des garanties, nécessairement future et aléatoire. C'est pourquoi les entreprises mettent l'accent sur la qualité du traitement des sinistres, pour homogénéiser celui-ci et améliorer la satisfaction client, tout en préservant leurs propres intérêts économiques.

Dans cette perspective, la décollecte nette de l'assurance vie, en 2012, est venue confirmer d'autant plus l'importance de cet axe stratégique : plus que jamais, indemniser est un acte commercial !

2.3.1. Un double enjeu économique : maîtriser la charge sinistre et les coûts de gestion...

Pour se différencier de la concurrence, les entreprises se positionnent, par exemple, sur le développement de programmes de prévention ou le règlement d'un forfait comme alternative au recours à un expert.

L'indemnisation de gré à gré, avec le client disposé à faire les travaux lui-même et/ou l'expertise à distance, remplacent de plus en plus souvent l'envoi d'un expert sur les lieux d'un sinistre, dans une optique de réduction des coûts. De même, le montant de la réparation en nature est apprécié dans les comparatifs de coûts, au moment du choix du type d'indemnisation. La déclaration de sinistre en temps réel, effectuée par le client avec son Smartphone, photos du sinistre à l'appui, modifie les contours du métier. Les experts eux-mêmes intervenant de plus en plus à distance, le déplacement ne sera souhaité qu'à partir d'un certain montant de travaux évalués.

A noter que la proposition de garanties personnalisées est largement facilitée par les évolutions technologiques, qui permettent l'exploitation optimale des données.

Le métier d'indemnisateur s'est lui-même élargi : de gestionnaire "de dossier", il est devenu gestionnaire "de résultats", au sens économique du terme. En effet, l'automatisation l'a déchargé des tâches simples, lui permettant de se recentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Il joue d'ailleurs un rôle d'alerte vis-à-vis des tâches qui lui incombent dans le cadre de la gestion de ses dossiers. Ainsi, le gestionnaire d'aujourd'hui prend conscience qu'il est inutile de passer beaucoup de temps sur un bris de glace, un dégât des eaux ou un accrochage mineur.

La déclaration de sinistre au centre des organisations

La déclaration de sinistre fait l'objet d'une attention particulière, car elle établit les bases de la relation avec la victime, déterminante pour l'issue du dossier. La justesse de cette relation, l'équilibre du traitement proposé, permettent d'établir une relation de confiance qui ne devrait pas aboutir à un litige, mais bien au contraire à la satisfaction et à la fidélisation de l'assuré.

Dans le cadre de réorganisations, on voit ainsi apparaître des pôles dédiés à l'enregistrement des déclarations des sinistres. Celles-ci sont alors assurées par un conseiller spécialisé sur cette phase hautement conséquente, un gestionnaire plus généraliste poursuivant ensuite la relation avec l'assuré.

Un centre national unique, ou des centres de gestion répartis par région, reçoivent les appels des assurés. On assiste ainsi progressivement à une réorganisation du système des agences polyvalentes proches de l'assuré : dans une logique de spécialisation, la gestion des contrats et l'accueil téléphonique sont rapatriés dans les centres de gestion.

Pour les gestionnaires, ces évolutions se traduisent par un glissement vers le rôle de conseiller clientèle au téléphone, leurs activités de gestion pure étant facilitées par les systèmes d'information. Notamment, il leur faut prendre en compte la dimension affective et émotive liée à la survenance du sinistre. Dans le même temps, face à un assuré profane, ils doivent se montrer pédagogues pour lui expliquer la manière dont son cas sera réglé.

2.3.2. ... mais surtout un enjeu commercial de qualité de service

Comme nous l'avons vu précédemment, l'une des difficultés majeures de l'assurance est de trouver des terrains d'innovation viables. En ce sens, l'industrialisation permet une optimisation des coûts qui bénéficie directement aux assurés. Mais en plus, le traitement standard de chaque sinistre pris en charge garantit un traitement efficace et équitable pour chaque cas. La formalisation des meilleures pratiques, indépendamment des obligations posées par Solvabilité 2, est le gage d'une résolution plus rapide des dossiers "classiques", mais aussi plus simple pour l'assuré.

En outre, l'élargissement du règlement pécuniaire du sinistre à une réparation en nature décharge l'assuré des tracasseries inhérentes à la remise en état de ses dommages.

• Le développement de la réparation en nature via des réseaux de prestataires

Depuis plusieurs années déjà, la réparation en nature est une solution mise en place par une majorité d'entreprises d'assurances, qui y trouvent de multiples avantages, tant économiques que commerciaux. Cette tendance s'est d'ailleurs généralisée dans certains pays comme l'Espagne, où plus de 70 % des sinistres sont réglés sous cette forme.

L'objectif est d'accompagner le client, de la déclaration initiale du sinistre jusqu'à son règlement total et définitif. Ainsi en auto, la qualité de service est par exemple atteinte si le client n'a pas à se déplacer pour faire réparer son véhicule, qui lui sera ensuite livré à domicile.

Autre exemple, pour les dommages électriques, des actions de prévention sont assurées grâce à des partenariats avec des spécialistes de la météo : le client est prévenu par SMS d'un risque météo dans son secteur géographique ; au moment du sinistre, le gestionnaire de l'entreprise d'assurance prend le relais dans une mission d'accompagnement pas à pas de l'assuré ; le remplacement du matériel sinistré peut être réalisé par un partenaire d'électroménager. En fin de parcours, ce prestataire peut aussi proposer un complément d'installation permettant de limiter le risque à l'avenir.

Dans ce système, les entreprises enregistrent une augmentation très significative de la satisfaction des assurés, qui apprécient visiblement d'être soulagés des préoccupations liées à la réparation du sinistre. En effet, ils bénéficient d'une mise en relation avec un prestataire qualifié, d'une réparation effectuée dans des délais et avec une qualité garantis, et ce sans avoir besoin d'avancer les fonds.

**Le sinistre
est un moment
de vérité
dans la relation
assureur / assuré**

On peut ainsi pointer plusieurs catégories d'avantages de la réparation en nature, tant pour l'assureur que pour l'assuré :

- elle permet d'apporter un service complet à l'assuré : dès son appel pour une déclaration de sinistre, le gestionnaire lui propose un accompagnement personnalisé,
- de maîtriser le coût du sinistre en recourant à un réseau de prestataires qui respectent les engagements de service de la compagnie (artisans du bâtiment, réparateurs, experts...),
- de lutter contre la fraude, notamment contre une surévaluation des dommages,
- enfin, maîtriser la réparation garantit la qualité de la prestation, voire limite les risques d'un nouveau sinistre.

Toutefois, ce niveau de qualité perçue par le client n'est atteint que si le système fonctionne parfaitement : la gestion de réseaux de prestataires doit être optimale pour permettre une couverture de l'ensemble du territoire dans un délai réduit. Elle suppose également de mettre en place des processus d'encadrement stricts des partenariats, sur la base de chartes de qualité communes. Le maintien d'une image positive de l'entreprise repose en effet sur une parfaite maîtrise des prestations délivrées. : de l'accueil et de l'accompagnement du déclarant, jusqu'à la réparation (voire l'annihilation ?) de son préjudice.

Outre la satisfaction du client, ce type de système vise la maîtrise des coûts de gestion, mais aussi l'efficacité globale du dispositif.

Ce sont toutes ces dimensions que le gestionnaire de réseaux, nouveau maillon de la chaîne d'activités, est amené à gérer pour assurer le développement et le contrôle des réseaux partenaires (cf. infra 3.2.2).

De même, des plateformes d'orientation sont mises en place dans les entreprises pour piloter les assurés vers des structures déléguées ou unités mobiles, par exemple pour la réparation in situ des pare-brises ou du débosselage de carrosserie suite à la grêle. A terme, il s'agit d'avoir une vraie connaissance des problématiques clients pour leur proposer la meilleure solution.

2.3.3. Au final, un objectif de fidélisation

La stagnation des marchés de masse et l'hyper concurrence ont pour conséquence directe d'augmenter la volatilité des assurés (que le projet de "loi Hamon" devrait encore accroître). Réduire le taux d'attrition est ainsi devenu un axe stratégique majeur, partagé par toutes les sociétés d'assurances. Face à ces constats, elles s'orientent naturellement vers des politiques de fidélisation.

Dans cette finalité, et comme nous venons de le voir, la gestion des sinistres revêt une importance de premier ordre. En effet, c'est principalement à cette occasion que se cristallise la satisfaction (ou l'insatisfaction !) du client dans sa relation avec son assureur. Depuis quelques années, on observe ainsi que la fonction indemnisation fait l'objet d'un réinvestissement de la part des entreprises, qui reconsidèrent le sinistre non pas seulement comme un coût, mais d'abord comme une opportunité de pérennisation de leurs portefeuilles, voire de rebond commercial.

Pour se montrer pragmatiques, les entreprises se positionnent sur le choix d'une cible d'assurés à fidéliser. Progressivement, le développement du Big Data devrait aider dans cette démarche en facilitant l'identification des assurés statistiquement les plus susceptibles, soit de résilier leur(s) contrat(s) en cours, soit de subir un sinistre. On peut donc penser que des politiques de prévention et de protection seront de plus en plus déployées par les entreprises, y compris en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment...

**Le sinistre,
une opportunité
de fidélisation**

III – Des métiers en redéfinition...

Si les finalités de l'assurance demeurent à l'identique, les modalités de leur exercice ont considérablement évolué. Certes, l'activité est toujours fortement encadrée par le droit et les techniques assurantielles, mais la relation contractuelle (et précontractuelle) avec le client/prospect s'inscrit désormais dans une dimension tout autre. En termes de compétences, cela signifie que les gestionnaires d'aujourd'hui doivent à la fois conserver un haut niveau de maîtrise du domaine technico-juridique, mais encore développer leurs savoirs vers les domaines supplémentaires relevant spécifiquement de la gestion de la relation-client.

En ce sens, les métiers de la gestion des contrats ou prestations se vivent entre maintien des connaissances techniques et ouverture vers une culture du service

3.1. Portraits de famille : profils, compétences et parcours professionnels

3.1.1. Vue d'ensemble de la famille de métiers

- Une famille nombreuse : plus du quart des effectifs de l'assurance

Au 31/12/2012, la famille de métiers Gestion des contrats ou prestations compte 39 549 personnes, soit 28% de la population totale des entreprises relevant du GEMA et de la FFSA. C'est la deuxième famille de métiers en effectifs dans la branche. C'est une population très largement féminine (73,7% de femmes en Gestion contre 59,4% dans l'Assurance), d'ancienneté et d'âge moyens conformes à la moyenne de branche (respectivement 42,5 ans et 16 ans). Le taux de cadres est traditionnellement plus faible que la moyenne de branche (33,1% contre 44,3%) et le niveau de diplôme est, en moyenne, légèrement plus faible (59,5% de \geq Bac+2 contre 63,1% dans l'assurance).

40 000 salariés

**2^{ème} famille
en volume**

Famille 05 Gestion des Contrats ou Prestations	Données au 31/12/2011	Données au 31/12/2012	Population totale au 31/12/2012
Effectifs de la famille Poids dans la population totale	39 193 27,5%	39 549 28,0%	141 406 -
Taux de nouveaux entrants	7,3%	7,9%	8,7%
Taux de femmes	73,3%	73,7%	59,4%
Age moyen :	42,6 ans	42,5 ans	42,3 ans
<i>des femmes</i>	42,1 ans	42,0 ans	41,8 ans
<i>des hommes</i>	43,8 ans	43,7 ans	43,1 ans
Ancienneté moyenne :	16,3 ans	16 ans	14,1 ans
<i>des femmes</i>	16,2 ans	15,9 ans	14,5 ans
<i>des hommes</i>	16,4 ans	16,2 ans	13,5 ans
Taux de cadres	33,7%	33,1%	44,3%
Taux de 55 ans et+	18,8%	19,3%	16,8%
Taux de \geq Bac+2	58,3%	59,5%	63,1%
Taux de \geq Bac+5	13,1%	13,8%	18,1%

Toutefois, en lien avec les nouvelles exigences de leur métier, le profil des nouveaux entrants évolue, avec un niveau d'études de plus en plus élevé : en 2012, on recense 74,8% de nouveaux entrants titulaires d'un diplôme \geq Bac+2 dans cette famille. De même, on observe que l'alternance est un mode privilégié d'embauche (14,9%).

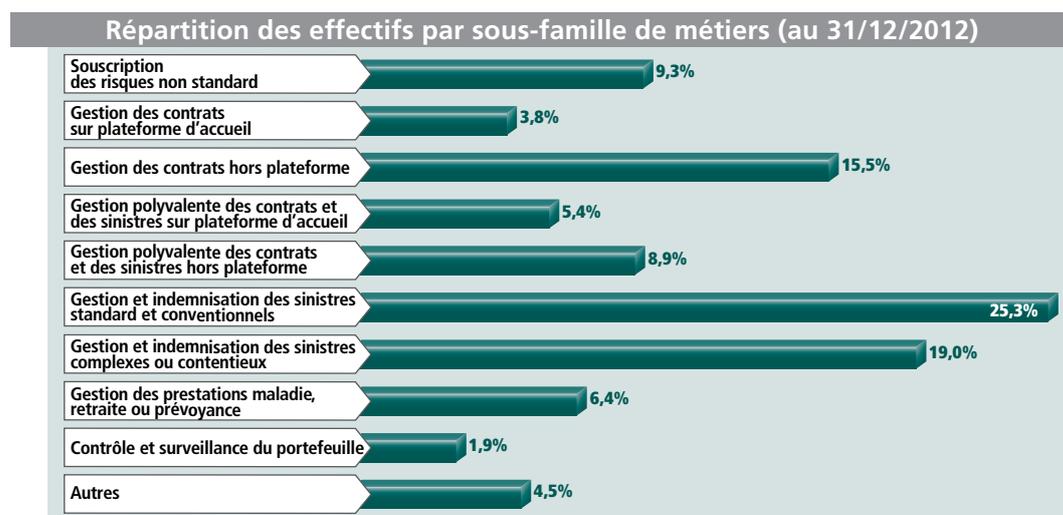
Répartition des salariés de la famille 05 par principale branche d'activité	En 2012
Dommages	33,7%
Multi-branches assurances	29,6%
Activités hors assurance	12,5%
Vie capitalisation	10,2%
Santé	4,8%

- Des profils contrastés, entre expertise et polyvalence

La famille Gestion des contrats ou prestation regroupe une grande variété de profils, caractérisés notamment par le degré de polyvalence ou d'expertise requis par leur poste.

Dans certains métiers, l'exigence de polyvalence et de réactivité est forte, pour le traitement de la multiplicité des problématiques d'assurances des clients, dans la limite toutefois de risques simples. A l'opposé, des experts prennent le relais pour les risques complexes ou la gestion des contentieux.

L'histogramme qui suit précise la répartition des effectifs de la famille par sous-famille de métiers.



A cette variété de métiers correspondent des profils qui présentent des différences marquées, notamment en termes d'âge et de statut.

Prenons à titre d'exemple trois sous-familles de métiers représentatives des métiers de gestion polyvalents : les *Gestionnaires de contrats sur plateforme*, les *Gestionnaires polyvalents de contrats et de sinistres sur plateforme* et les *Gestionnaires en indemnisation des sinistres standard et conventionnels*. Ces professionnels, qui assurent des fonctions orientées sur la relation-client (notamment sur plateforme), se situent dans une fourchette de 36 à 42 ans d'âge moyen. Leur statut est généralement "non cadre" avec des taux plus élevés que ceux de la famille et du secteur, respectivement 83,6%, 82,8% et 86,1%. En parallèle, leur niveau moyen de diplôme n'a cessé d'augmenter ces dernières années, la proportion de diplômés de niveau \geq Bac+2 s'établissant respectivement à 58,5%, 40,8% et 65,2% de la population des trois sous-familles.

A l'opposé, observons trois sous-familles de métiers plus experts : celles des *Souscripteurs de risques non standard*, des *Gestionnaires en indemnisation des sinistres complexes ou contentieux*, et des *Gestionnaires en contrôle et surveillance de portefeuille*. Ces métiers sont généralement exercés à un âge plus mûr que les précédents, avec des âges moyens de plus de 44 ans à plus de 46 ans. Les titulaires ont un statut majoritairement cadre, respectivement à 64,4%, 55,4% et 64,3%. Leur statut cadre va de pair avec un niveau de formation élevé, avec des taux plus importants de diplômés \geq Bac+5, respectivement 24,3%, 22,6% et 20,7%.

Le profil expert est de fait une possibilité d'évolution importante au sein de la famille, après une expérience confirmée de gestionnaire généraliste.

3.1.2. Profils par sous-famille de métiers

• Les souscripteurs des risques non standard (05A)

Leurs mission consiste à accepter ou non de couvrir un risque spécifique ne relevant pas de la compétence des gestionnaires de contrats et à en déterminer les conditions de couverture.

Ce sont, par exemple, les souscripteurs grands risques ou risques industriels, les souscripteurs de réassurance, les conseillers techniques en souscription, ou encore les tarificateurs de risques aggravés.

Généralement issus d'autres sous-familles ou du Contrôle technique et de la prévention, ils présentent un profil d'expert et de négociateur.

Expérience antérieure :

Gestion des contrats hors plateforme (05C) – Gestion des sinistres complexes ou contentieux (05G)
– Famille Contrôle technique et prévention (04)

Ces professionnels évoluent éventuellement au sein de la famille vers le Contrôle et la surveillance du portefeuille, mais plus souvent vers d'autres familles techniques ou en pilotage d'activité.

Exemples de mobilité vers :

Contrôle et surveillance du portefeuille (05I) / Contrôle technique et prévention (04) / Support et appui aux réseaux (03H) / Etudes stratégiques et prospectives (15C)

Sous-famille 05A Souscription des risques non standard	Les salariés de la sous-famille 05A au 31/12/2012	Données de la famille 05 Gestion des contrats ou Prestations au 31/12/2012
Effectifs de la sous-famille 05A Poids représentatif dans la famille 05	3 689 9,3%	39 549 -
Taux de nouveaux entrants	5,4%	7,9%
Taux de femmes	59,7%	73,7%
Age moyen	44,9 ans	42,5 ans
Ancienneté moyenne	17 ans	16 ans
Taux de cadres	64,4%	33,1%
Taux de 55 ans et+	23,9%	19,3%
Taux de ≥Bac+2	61%	59,5%
Taux de ≥Bac+5	24,3%	13,8%

Cette population, composée de femmes à 59,7%, a le plus fort taux de cadres dans la famille (64,4%) et la plus grande proportion de diplômés de niveau ≥Bac+5 (24,3%). Il s'agit de personnes d'expérience, avec un âge et une ancienneté supérieurs à la moyenne de la famille (respectivement 44,9 ans et 17 ans).

Répartition des salariés de la sous-famille 05A par principale branche d'activité	en 2012	Répartition des salariés de la famille 05 en 2012
Dommages	38,5%	33,7%
Multi-branches assurances	23,6%	29,7%
Aucun rattachement à une branche	13,3%	12,5%
Réassurance	5,4%	0,9%
Assurance collective	5,1%	3,3%

• **Les gestionnaires de contrats sur plateforme d'accueil (05B)**

Ces conseillers polyvalents et réactifs, traitent en direct les demandes des clients concernant la gestion des contrats standard et l'extension de la couverture assurantielle des risques simples.

Ils peuvent être recrutés directement à ces postes ou avoir eu une expérience antérieure de la gestion (en particulier en maladie, retraite ou prévoyance) et/ou d'activités administratives.

Expérience antérieure :

Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance (05H), Support administratif (09) sous-familles : accueil-standard (09A) – Gestion administrative de données (09B) – Secrétariat (09C)

Ils évoluent généralement vers des postes de gestion de contrats hors plateforme, ou encore vers la gestion des sinistres qui leur permet de diversifier leurs compétences.

Exemples de mobilité vers :

Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance (05H) – Gestion des contrats hors plateforme (05C) – Gestion polyvalente des contrats et des sinistres sur plateforme (05D) – Gestion polyvalente des contrats et des sinistres hors plateforme (05E)

Sous-famille 05B Gestion des contrats sur plateforme d'accueil	Les salariés de la sous-famille 05B au 31/12/2012	Données de la famille 05 Gestion des contrats ou Prestations au 31/12/2012
Effectifs de la sous-famille 05B Poids représentatif dans la famille 05	1 487 3,8%	39 549 -
Taux de nouveaux entrants	12,4%	7,9%
Taux de femmes	72,9%	73,7%
Age moyen	37,2 ans	42,5 ans
Ancienneté moyenne	9,2 ans	16 ans
Taux de cadres	16,4%	33,1%
Taux de 55 ans et+	9,1%	19,3%
Taux de ≥Bac+2	58,5%	59,5%
Taux de ≥Bac+5	8,8%	13,8%

Ils sont majoritairement plus jeunes (37,2 ans en moyenne), de statut non cadre (83,6%) et légèrement en deçà des moyennes de la famille en matière de diplômes (58,5% de ≥Bac+2 et 8,8% de ≥Bac+5).

Répartition des salariés de la sous-famille 05B par principale branche d'activité	en 2012	Répartition des salariés de la famille 05 en 2012
Vie capitalisation	26,9%	10,2%
Dommmages	22,8%	33,7%
Multi-branches assurance	17,4%	29,7%
Santé	14,5%	4,8%
Aucun rattachement à une branche	11,6%	12,5%

• Les gestionnaires de contrats hors plateforme (05C)

Ils prennent en charge la gestion des contrats nécessitant un traitement spécifique (clauses particulières, tarification hors barème...) et la souscription des risques ne pouvant être assurés en ligne (risques médicaux, traités de réassurance...).

Ils sont souvent issus de fonctions de "front-office" : gestion des contrats sur plateforme, vente et gestion des contrats en bureau ou sur plateforme. Leur évolution a pu correspondre au choix de se recentrer sur la gestion, dans un contexte de spécialisation des fonctions commerciales et de gestion de leur entreprise.

Expérience antérieure :

Gestion des contrats sur plateforme d'accueil (05B) – Famille Distribution et développement commercial (03) sous-familles : Vente et gestion des contrats en bureau ou point de vente (03D) – Vente et gestion des contrats sur plateforme (03E)

Ils poursuivent ensuite leur carrière soit dans la famille gestion avec des profils plus experts, soit en évoluant vers des fonctions plus polyvalentes (contrats et sinistres, vente et gestion) ou encore vers l'évaluation des risques, le contrôle technique et la prévention.

Exemples de mobilité vers :

Gestion polyvalente des contrats et des sinistres sur plateforme (05D) - Gestion polyvalente des contrats et des sinistres hors plateforme (05E) - Souscription des risques non standard (05A) Contrôle et surveillance du portefeuille (05I) Egalement vers les familles : Contrôle technique et prévention (04) - Distribution et développement commercial (03)

Sous-famille 05C Gestion des contrats hors plateforme d'accueil	Les salariés de la sous-famille 05C au 31/12/2012	Données de la famille 05 Gestion des contrats ou Prestations au 31/12/2012
Effectifs de la sous-famille 05C Poids représentatif dans la famille 05	6 134 15,5%	39 549 -
Taux de nouveaux entrants	9,2%	7,9%
Taux de femmes	77,2%	73,7%
Age moyen	42,6 ans	42,5 ans
Ancienneté moyenne	17,1 ans	16 ans
Taux de cadres	19,4%	33,1%
Taux de 55 ans et+	21%	19,3%
Taux de ≥Bac+2	49%	59,5%
Taux de ≥Bac+5	6,2%	13,8%

Troisième en volume (15,5% de la famille), cette sous-famille est majoritairement non cadre (4 salariés sur 5), avec une moyenne d'âge (42,6 ans) proche de la moyenne de la famille (42,5 ans). Leur niveau moyen de formation est moins élevé que la moyenne de la famille (49% vs 59,5% de ≥Bac+ 2).

Répartition des salariés de la sous-famille 05C par principale branche d'activité	en 2012	Répartition des salariés de la famille 05 en 2012
Multi-branches assurance	32,1%	29,7%
Dommmages	26,8%	33,7%
Aucun rattachement à une branche	17,3%	12,5%
Vie capitalisation	13,5%	10,2%
Santé	3%	4,8%

• **Les gestionnaires polyvalents des contrats et des sinistres sur plateforme d'accueil (téléphonique ou Internet) - (05D)**

Ces conseillers polyvalents traitent les déclarations de sinistres faites en ligne par les clients, ainsi que les demandes concernant leur contrat. Outre leur connaissance des contrats et produits, ils ont une dimension d'écoute des assurés victimes de sinistres qu'ils accompagnent dans la résolution de leur problème.

Majoritairement issus de la gestion des contrats sur plateformes, ils ont diversifié leurs activités à travers la gestion des sinistres.

Expérience antérieure :

Gestion des contrats sur plateforme d'accueil (05B) – Famille Distribution et développement commercial (03) Sous-famille : Vente et gestion des contrats sur plateforme (03E)

Ils évoluent ensuite soit au sein de la famille gestion en recherchant des postes hors plateforme (contrats ou contrats et sinistres), soit vers une fonction de vente et gestion, en ajoutant une dimension commerciale à leur profil.

Exemples de mobilité vers :

Gestion des contrats hors plateforme (05C) - Gestion polyvalente des contrats et des sinistres hors plateforme (05E) – Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels (05F) -
Egalement vers la famille Distribution et développement commercial (03) – Sous-famille Vente et gestion des contrats sur plateforme (03E)

Cette sous-famille est sans doute celle qui a le plus de porosité avec celle des métiers commerciaux.

Sous-famille 05D Gestion polyvalente des contrats et des sinistres sur plateforme d'accueil	Les salariés de la sous-famille 05D au 31/12/2012	Données de la famille 05 Gestion des contrats ou Prestations au 31/12/2012
Effectifs de la sous-famille 05D Poids représentatif dans la famille 05	2 122 5,4%	39 549 -
Taux de nouveaux entrants	7,9%	7,9%
Taux de femmes	78,9%	73,7%
Age moyen	41,7 ans	42,5 ans
Ancienneté moyenne	15,8 ans	16 ans
Taux de cadres	17,2%	33,1%
Taux de 55 ans et+	18%	19,3%
Taux de ≥Bac+2	40,8%	59,5%
Taux de ≥Bac+5	7,2%	13,8%

Très majoritairement non cadres (à près de 83%), avec un niveau de diplôme inférieur à celui de la famille (≥Bac+2 pour 41% de cette population), ils ont une ancienneté et un âge moyens légèrement inférieurs à la famille (respectivement 15,8 et 41,7 ans).

Répartition des salariés de la sous-famille 05D par principale branche d'activité	en 2012	Répartition des salariés de la famille 05 en 2012
Multi-branches assurance	48,7%	29,7%
Vie capitalisation	31%	10,2%
Santé	8,9%	4,8%
Dommages	7,2%	33,7%
Aucun rattachement à une branche	1,6%	12,5%

• **Les gestionnaires polyvalents des contrats et des sinistres hors plateforme (05E)**

Ils prennent en charge la gestion des contrats ne faisant pas l'objet d'un traitement en ligne, et l'indemnisation des victimes de sinistres matériels ou corporels simples.

Directement recrutés au sortir de l'école, ou après un parcours professionnel sur plateforme, ils travaillent majoritairement dans des agences salariées.

Expérience antérieure :

Gestion des contrats sur plateforme d'accueil (05B) – Gestion polyvalente des contrats et sinistres sur plateforme d'accueil (05D) et Famille Distribution et développement commercial (03)
Sous-famille : Vente et gestion des contrats en bureau ou point de vente (03D)

Ils poursuivent généralement leur carrière soit dans la gestion sur des profils plus experts, soit en diversifiant leurs activités vers la vente.

Exemples de mobilité vers :

Gestion des contrats hors plateforme (05C) - Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels (05F) – Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux (05G)
Egalement vers la famille Distribution et développement commercial (03) – Sous-famille Vente et gestion des contrats en bureau ou point de vente (03D)

Sous-famille 05E Gestion polyvalente des contrats et sinistres hors plateforme d'accueil	Les salariés de la sous-famille 05E au 31/12/2012	Données de la famille 05 Gestion des contrats ou Prestations au 31/12/2012
Effectifs de la sous-famille 05E Poids représentatif dans la famille 05	3 534 8,9%	39 549 -
Taux de nouveaux entrants	8,1%	7,9%
Taux de femmes	75,9%	73,7%
Age moyen	43,7 ans	42,5 ans
Ancienneté moyenne	17,7 ans	16 ans
Taux de cadres	15,4%	33,1%
Taux de 55 ans et+	21,8%	19,3%
Taux de ≥Bac+2	40,9%	59,5%
Taux de ≥Bac+5	4,7%	13,8%

Avec une ancienneté moyenne relativement élevée (17,7 ans), et une majorité de salariés non cadres (84,6%), leur taux de diplômés de niveau ≥Bac+2 (40,9%) est un des plus faibles de la famille.

Répartition des salariés de la sous-famille 05E par principale branche d'activité	en 2012	Répartition des salariés de la famille 05 en 2012
Vie capitalisation	38,7%	10,2%
Multi-branches assurance	26,9%	29,7%
Assurance collective	17,4%	3,3%
Aucun rattachement à une branche	11,6%	12,5%
Dommages	3%	33,7%

• **Les gestionnaires en indemnisation des sinistres standard et conventionnels (05F)**

Ces chargés de règlement prennent en charge les dossiers d'indemnisation des victimes de sinistres matériels ou corporels simples. Ils s'appuient sur leur connaissance des règles juridiques et techniques de gestion des conventions inter sociétés d'assurances.

Ils sont recrutés au sortir de l'école, souvent avec un BTS Assurances, ou issus de postes de gestion sur plateforme ou de gestion de prestations maladie, retraite ou prévoyance.

Expérience antérieure :

Gestion des contrats sur plateforme d'accueil (05B) – Gestion polyvalente des contrats et sinistres sur plateforme d'accueil (05D) – Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance (05H)

Les mobilités observées sont internes à la famille : gestion et indemnisation des sinistres, gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance.

Exemples de mobilité vers :

Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux (05G)
Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance (05H)

Sous-famille 05F Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels	Les salariés de la sous-famille 05F au 31/12/2012	Données de la famille 05 Gestion des contrats ou Prestations au 31/12/2012
Effectifs de la sous-famille 05F Poids représentatif dans la famille 05	10 010 25,3%	39 549 -
Taux de nouveaux entrants	10,1%	7,9%
Taux de femmes	78,5%	73,7%
Age moyen	39,8 ans	42,5 ans
Ancienneté moyenne	13,6 ans	16 ans
Taux de cadres	13,9%	33,1%
Taux de 55 ans et+	14%	19,3%
Taux de ≥Bac+2	65,2%	59,5%
Taux de ≥Bac+5	11,7%	13,8%

Cette sous-famille importante (25,3% de la famille) travaille majoritairement dans la branche Vie dommages (60,5%). Il s'agit d'une population non cadre à plus de 86%, avec une ancienneté et un âge moyens respectifs de près de 14 ans et 40 ans. Ils sont davantage diplômés avec un niveau moyen de ≥Bac+2 dans 65,2% des cas, soit deux salariés sur trois.

Répartition des salariés de la sous-famille 05F par principale branche d'activité	en 2012	Répartition des salariés de la famille 05 en 2012
Dommages	60,5%	33,7%
Multi-branches assurance	21,2%	29,7%
Aucun rattachement à une branche	8,5%	12,5%
Vie capitalisation	4%	10,2%
Protection juridique	2,8%	2,3%

• **Les gestionnaires en indemnisation des sinistres complexes ou contentieux (05G)**

Juristes sinistres, inspecteurs-régisseurs, indemnificateurs corporel grave..., ils prennent en charge les dossiers spécifiques, comportant un important enjeu humain, financier ou commercial, ou nécessitant l'exécution de procédures contentieuses.

Issus de la gestion des sinistres simples, ils ont développé leur expertise par des compétences d'analyse et d'étude, associées à une pratique du traitement de litiges.

Expérience antérieure :

Sous familles Gestion des sinistres standard ou conventionnels (05F) – Gestion polyvalente des contrats et des sinistres (05D et E)

Ils poursuivent leur carrière soit en accédant à des postes experts (contrôle et surveillance du portefeuille), soit en évoluant vers d'autres familles de métiers (contrôle technique et prévention, ressources humaines, gestion et maîtrise des risques internes).

Exemples de mobilité vers :

Contrôle et surveillance du portefeuille (05I)
Egalement vers les familles : Contrôle technique et prévention (04) Sous-famille Expertise salariée (04B) – Ressources humaines (14) Ss famille Formation (14C) – Gestion et maîtrise des risques internes (07) ss-famille Conseil juridique et fiscal (07D)

Sous-famille 05G Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux	Les salariés de la sous-famille 05G au 31/12/2012	Données de la famille 05 Gestion des contrats ou Prestations au 31/12/2012
Effectifs de la sous-famille 05G Poids représentatif dans la famille 05	7 506 19,0%	39 549 -
Taux de nouveaux entrants	3,9%	7,9%
Taux de femmes	70%	73,7%
Age moyen	44,4 ans	42,5 ans
Ancienneté moyenne	18,3 ans	16 ans
Taux de cadres	55,4%	33,1%
Taux de 55 ans et+	22,9%	19,3%
Taux de ≥Bac+2	72%	59,5%
Taux de ≥Bac+5	22,6%	13,8%

Cette population a majoritairement le statut cadre (à plus de 55%), un âge et une ancienneté plus élevés (respectivement 44,4 ans et 18,3 ans) que la moyenne de la famille (respectivement 42,5 ans et 16 ans). Cette sous-famille comporte une très forte proportion de personnes titulaires d'un diplôme ≥Bac+2 (72%) par rapport au reste de la famille et une part plutôt élevée de titulaires d'un diplôme ≥Bac+5 (22,6%).

Répartition des salariés de la sous-famille 05G par principale branche d'activité	en 2012	Répartition des salariés de la famille 05 en 2012
Dommages	42,2%	33,7%
Multi-branches assurance	29,1%	29,7%
Aucun rattachement à une branche	19,5%	12,5%
Protection juridique	4,4%	2,3%
Santé	1,6%	4,8%

• **Les gestionnaires des prestations maladie, retraite ou prévoyance (05H)**

Gestionnaires allocataires, chargés d'action sociale..., ils gèrent les prestations en nature ou en espèces, dues au titre d'un régime ou d'une couverture maladie, retraite ou prévoyance (souscription, traitement des feuilles de soin, organisation des opérations d'action sociale, information de l'assuré...).

Issus de la famille Gestion ou de la famille Support administratif, ils poursuivent leur carrière au sein de la famille Gestion des contrats ou prestations, ou développent une dimension commerciale au sein de la sous-famille *Vente et gestion de contrats*.

Expérience antérieure :

Sous familles Gestion des contrats sur plateforme d'accueil (05B) – Gestion polyvalente des contrats et des sinistres sur plateforme d'accueil (05D) – Gestion des contrats hors plateforme (05C) – Famille support administratif (09) : sous-familles Secrétariat/assistantat (09C) – Gestion administrative des données (09B) – Accueil/standard (09A)

Exemples de mobilité vers :

Gestion des contrats hors plateforme (05C) – Gestion polyvalente des contrats et des sinistres hors plateforme d'accueil (05E) – Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels (05F) - Egalement vers la famille Distribution et développement commercial (03) : sous-familles Vente et gestion des contrats en bureau ou point de vente (03D) – Vente et gestion des contrats sur plateforme (03E)

Sous-famille 05H Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance	Les salariés de la sous-famille 05H au 31/12/2012	Données de la famille 05 Gestion des contrats ou Prestations au 31/12/2012
Effectifs de la sous-famille 05H Poids représentatif dans la famille 05	2 530 6,4%	39 549 -
Taux de nouveaux entrants	11,4%	7,9%
Taux de femmes	82,3%	73,7%
Age moyen	42,6 ans	42,5 ans
Ancienneté moyenne	14,1 ans	16 ans
Taux de cadres	13,6%	33,1%
Taux de 55 ans et+	21,7%	19,3%
Taux de ≥Bac+2	41,9%	59,5%
Taux de ≥Bac+5	5,2%	13,8%

Très majoritairement non cadres (86,4%), ces gestionnaires sont essentiellement des femmes (à plus de 82%), avec une ancienneté et un âge moyens un peu moins élevés que dans la famille (respectivement 42,6 ans et 14,1 ans). Leur niveau moyen de diplôme est nettement plus faible que dans la moyenne de la famille (41,9% de ≥Bac+2).

Répartition des salariés de la sous-famille 05H par principale branche d'activité	en 2012	Répartition des salariés de la famille 05 en 2012
Multi-branches assurance	41,9%	29,7%
Santé	39,4%	4,8%
Aucun rattachement à une branche	12,7%	12,5%
Assurance collective	3,8%	3,3%
Vie capitalisation	2,1%	10,2%

• Les gestionnaires en contrôle et surveillance du portefeuille (05I)

Ces professionnels procèdent aux contrôles de conformité et de qualité du portefeuille de contrats de l'entreprise, identifient les anomalies et mettent en place des actions pour corriger les dérives de résultats techniques ou lutter contre la fraude.

Ils détiennent souvent une expertise en gestion des sinistres ou en souscription, acquise par leurs fonctions antérieures en *Gestion de sinistres complexes ou contentieux*, ou en *Souscription des risques non standard*. Leurs origines sont toutefois variées : certains sont issus de l'actuariat, du contrôle technique ou de la distribution.

Ils peuvent ensuite évoluer vers d'autres fonctions de pilotage dans l'entreprise, au sein des familles *Organisation et qualité*, *Pilotage et gouvernance d'entreprise*, *Gestion et maîtrise des risques internes*, *Pilotage économique, comptable et financier*. On enregistre également des mobilités vers d'autres postes experts en Gestion de contrats ou prestations.

Expérience antérieure :

Sous familles Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux (05G) – Souscription des risques non standard (05A) – Familles : Distribution et développement commercial (03) sous-famille Animation de réseaux non salariés (03G) / Contrôle technique et prévention (04) sous-famille Evaluation des risques, contrôle technique, prévention (04A) / Actuariat (01) Sous-famille Actuariat et études techniques (01B)

Exemples de mobilité vers :

Souscription des risques non standard (05A) – Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux (05G) Également vers les familles : Organisation et qualité (12) Pilotage de la qualité (12B) / Pilotage économique, comptable et financier (08) Etudes économiques, financières et statistiques (08E) / Gestion et maîtrise des risques internes (07) Audit interne (07C) – Management des risques (07A) / Pilotage et gouvernance d'entreprise (15) Etudes stratégiques et prospectives (15C)

Sous-famille 05I Contrôle et surveillance du portefeuille	Les salariés de la sous-famille 05I au 31/12/2012	Données de la famille 05 Gestion des contrats ou Prestations au 31/12/2012
Effectifs de la sous-famille 05I Poids représentatif dans la famille 05	757 1,9%	39 549 -
Taux de nouveaux entrants	3,7%	7,9%
Taux de femmes	66,1%	73,7%
Age moyen	46,2 ans	42,5 ans
Ancienneté moyenne	20,2 ans	16 ans
Taux de cadres	64,3%	33,1%
Taux de 55 ans et+	24,7%	19,3%
Taux de ≥Bac+2	56,7%	59,5%
Taux de ≥Bac+5	20,7%	13,8%

De statut cadre (quasiment aux deux tiers), cette population restreinte (1,9% de la famille) présente des moyennes d'âge et d'ancienneté plus élevées (respectivement 46,2 ans et 20,2 ans), ainsi qu'un niveau de diplôme majoritairement à ≥Bac+2 (56,7%), mais aussi à ≥Bac+5 pour 20,7% d'entre eux.

Répartition des salariés de la sous-famille 05G par principale branche d'activité	en 2012	Répartition des salariés de la famille 05 en 2012
Multi-branches assurance	33,6%	29,7%
Assurance collective	19,2%	3,3%
Dommmages	14,4%	33,7%
Aucun rattachement à une branche	14,3%	12,5%
Vie capitalisation	9,9%	10,2%

3.2. Nouveaux contours de métiers et compétences requises

3.2.1. De la technique administrative à la relation-client

Les métiers de gestion évoluent vers plus de complexité, dans un rôle élargi de conseil au client, qui prend le pas sur la dimension technico-administrative. De fait, la relation-client devient centrale dans un schéma idéal où l'entreprise entière se met en support des collaborateurs du "front-office".

**"Gérer
la relation-client
est un métier"**

En parallèle, les gestionnaires sont de plus en plus impactés par la prise en compte de la dimension économique de leur fonction. En effet, ils doivent aujourd'hui :

- apprécier une matière assurable et des risques de plus en plus complexes,
- suivre la politique de l'entreprise en matière de "prise de risque", par exemple pour accepter le règlement commercial d'un coût minime mais non garanti par le contrat,
- à leur niveau, gérer les risques dans un cadre réglementaire de plus en plus contraint, notamment avec la directive Solvabilité II.

Les métiers de gestionnaires, qu'ils soient chargés de règlement, chargés d'indemnisation, ou téléconseillers..., se caractérisent aujourd'hui par :

- la polyvalence et *la réactivité* pour proposer rapidement une solution dans le cadre de l'immédiateté de ces contacts. Il s'agit d'être à la fois réactif aux demandes des clients et de savoir hiérarchiser celles-ci. *Cette polyvalence plus forte* repose sur une culture professionnelle étendue, incluant bien sûr la connaissance du droit et du cadre contractuel, mais aussi celle des différentes options d'assurance, formules de garanties, offres packagées, principes tarifaires, ou encore des modes de réparation proposés (nature, déroulement, délais).
- pour la proposition de prestations en nature, en particulier, les gestionnaires renforcent leurs *compétences de négociation*, et acquièrent une culture technique des réparations à effectuer, acquise dans certains cas par des *formations au bricolage*, organisées par l'entreprise. Il s'agit d'échanger avec le client pour trouver une solution adaptée, mais aussi de pouvoir argumenter le cas échéant avec les artisans, dans le but de ne faire réaliser que les travaux nécessaires. A noter qu'ils s'appuient aussi sur le système d'information de l'entreprise, qui va jusqu'à proposer des éléments de chiffrage et de négociation par typologie de biens endommagés (par ex. : remplacement de téléviseur en magasin ...).
- des capacités de *communication orale et écrite* pour assurer un contact direct, en appels entrants et sortants ou par messagerie électronique ; par écrit, la capacité à écrire des messages adaptés au média et respectant directement les limites d'engagement de l'entreprise ; et au téléphone, *l'empathie, l'écoute active* ou encore la pédagogie avec le client dans un rôle de conseil pour lui expliquer le déroulé du traitement de son cas particulier et l'intérêt des solutions proposées.
- une complexité croissante du traitement des dossiers. En effet, il faut noter que l'automatisation, avec la finalisation automatique des saisies effectuées par les réseaux et la délégation de certaines tâches aux clients via Internet, a déchargé les gestionnaires des opérations simples. Ainsi, *les savoir-faire d'analyse et d'étude* prennent de plus en plus d'importance dans les profils de gestionnaires.

**"Une légitimité
pour parler du client"**

Par ailleurs, de nouveaux modes de coopération sont requis dans les activités de gestion, entre collègues et avec d'autres services. Plus particulièrement, les relations se sont renforcées avec les fonctions marketing et commerciale. En effet, les gestionnaires ont désormais acquis une "légitimité pour parler du client", en faisant remonter ses attentes et ses réactions exprimées par rapport à une promotion, un produit, etc. Avec le développement de la gestion par projets, les gestionnaires sont impliqués dans des groupes transversaux, en charge de concevoir et développer collectivement de nouvelles procédures. De même, la généralisation de collaborations transversales entre équipes - qui permet de mieux faire face aux pics d'activité - requiert de la polyvalence de la part des collaborateurs et leur donne

une meilleure compréhension de la réalité des autres services. Cette vision plus claire des autres métiers peut aussi susciter des vocations et augmenter les perspectives de mobilité dans l'entreprise...

3.2.2. Vers de nouveaux métiers ?

• Les métiers liés à la généralisation des usages d'internet

En lien avec la généralisation des usages d'internet, de nouveaux profils des gestionnaires apparaissent dans les entreprises, notamment le *web conseiller* ou encore le *gestionnaire de réclamations*, dont le rôle s'apparente à celui de médiateur via les réseaux sociaux.

Plus largement, la dématérialisation a fait naître de nouveaux métiers dans l'environnement proche et immédiat des gestionnaires pour améliorer leur efficacité : chef de projet / assistant Maîtrise d'Ouvrage des systèmes d'information, organisation, assistance technique en ligne, responsable de processus, superviseur, vidéo-codeur, statisticiens ou Dataminer en charge de l'exploitation des données... Certains de ces postes peuvent également constituer des voies d'évolution possibles pour des professionnels de la gestion de contrat. En effet, leur tenue exige une connaissance fine des contenus d'activités et des techniques de gestion.

De plus, de nouvelles fonctions se développent pour coordonner une approche cohérente de la relation-client en cross canal : notamment au sein de services marketing (responsable de segment de clientèle...) ou encore au sein de "directions de la relation-client".

Enfin, on assiste au développement généralisé, notamment dans les équipes de gestion, d'une *culture informatique* (logiciels des assurés...) et d'une bonne connaissance de la chaîne de traitement informatique.

• Les métiers liés au développement de services associés

Le gestionnaire de réseaux

Les stratégies de diversification des entreprises s'appuient sur de nouveaux métiers de gestionnaires/développeurs/animateurs de réseaux de prestataires dans les entreprises d'assurances, qui doivent avoir un profil technique sur le champ traité (réparation automobile, bâtiment...). En multirisque habitation, les gestionnaires de réseaux sont souvent d'anciens métteurs d'entreprises du bâtiment ou, tout au moins, des personnes ayant des connaissances avérées ou une formation dans ce domaine.

Les activités et compétences du gestionnaire / développeur de réseaux consistent à :

- assurer un recrutement rigoureux des prestataires, répondant aux critères de qualité définis par l'entreprise,
- animer le réseau avec une forte dimension de négociation des prix, et le piloter en contrôlant sur le terrain le respect des engagements de qualité,
- gérer de nombreux indicateurs : coût moyen, délai d'intervention, délai de clôture de la réparation, taux de satisfaction client, taux de malfaçons sur les sinistres traités en réparation en nature,
- collaborer avec les services gestion de sinistres pour travailler sur toutes les étapes du parcours-client, et déceler les pistes possibles d'amélioration.

Le "case manager"

En assurance de dommages corporels graves, le développement de la prestation en nature se traduit par le développement d'une activité récente en France, le "case management". Celui-ci consiste à fournir à la victime une assistance globale et personnalisée, allant jusqu'à l'appui à la réinsertion professionnelle. Des entreprises d'assurances s'engagent aujourd'hui dans cette voie, en partenariat notamment avec des sociétés d'assistance et des opérateurs associatifs du secteur du handicap et de la réinsertion.

**Des métiers
émergent avec
les nouveaux usages
d'internet**

**Gérer
les partenariats,
un enjeu économique**

**Référent technique :
expert, arbitre
et formateur...**

A noter que ce métier se développe également dans le domaine des risques d'entreprises, pour coordonner la réparation des sinistres importants.

• **Le référent technique, un métier d'avenir ?**

Très présents dans les entreprises depuis la généralisation des plateformes, les référents techniques sont le plus souvent des gestionnaires aguerris dont on a souhaité valoriser l'expérience en leur confiant des missions d'arbitrage des dossiers complexes, d'accompagnement et même de formation des collaborateurs. On relève d'ailleurs que cette fonction prend une importance croissante au fur et à mesure que les missions des managers se multiplient et s'éloignent de la technique.

De plus, avec la perspective des départs massifs à la retraite prévus ces dix prochaines années, les référents techniques pourraient fournir une réponse à la problématique croissante de perte de compétence. Déjà, au cours des réorganisations passées, ils ont permis d'apporter beaucoup de souplesse dans les services de gestion en contribuant à la fluidité de l'information et des savoirs.

Outre leurs missions d'accompagnement des gestionnaires, ils sont également mobilisés sur des projets transverses.

Cas d'entreprise :

les missions d'une référente technique en gestion des sinistres

Missions principales : former les gestionnaires pour les rendre le plus autonome possible et leur apporter un appui technique. Ses principales activités sont les suivantes :

- animer des sessions de formation et accompagner les gestionnaires,
- les mobiliser sur des missions de tutorat de nouveaux gestionnaires,
- traiter les tâches qui lui sont transmises par les gestionnaires, notamment les cas complexes ou litigieux, lorsqu'il y a un désaccord entre sociétés d'assurances. On parle dans certains cas de dossiers nécessitant une validation d'échelon "chef de service",
- contrôler tous les dossiers en anomalie (par exemple : oubli de recours contre les compagnies adverses dans le cadre de conventions IRSA, IRCA) et ajuster toutes les évaluations par rapport aux provisions techniques attribuées,
- décharger ponctuellement les gestionnaires lorsqu'ils sont débordés par un afflux exceptionnel d'appels, d'e-mails ou de courriers.

Autres missions : contribuer à l'amélioration du processus de travail du centre de gestion et participer à des projets transverses :

- réaliser des audits pour gagner en productivité, vérifier que les procédures ont été intégrées, améliorer les procédures ou les adapter aux personnes...,
- participer aux projets d'harmonisation des règles de traitement dans les centres de gestion, ou encore contribuer à la mise en place de nouveaux services...

3.3. Les principales problématiques R.H.

3.3.1. Papy-boom et renouvellement générationnel

Les années 2010 marquent le début des grandes vagues de départs à la retraite. En interne des entreprises, on assiste donc à une déformation vers le haut de la pyramide des âges des salariés de l'assurance. Aujourd'hui, on compte davantage de 55 ans et plus que de moins de 30 ans dans les effectifs. Cette situation va amener les entreprises à renouveler une part

importante de leurs salariés. Ainsi, le papy-boom peut aussi devenir une opportunité de réajustement des effectifs sans heurts sociaux par le jeu du solde naturel entre les sorties et les entrées.

• Partage des savoirs et mixité générationnelle

Dans les métiers techniques, ces départs massifs à la retraite s'accompagnent d'un risque de perte de savoirs critiques, notamment lorsqu'il s'agit de savoirs expérientiels, par exemple :

- dans la relation-client pour pérenniser une culture d'entreprise ou un système de valeur,
- dans l'approche technique du risque, pour transmettre une expertise en matière de risques complexes ou aggravés, et la mémoire de sinistres notoires (fortes tempêtes...),
- dans le domaine de l'assurance Vie, face à l'empilement des incessantes évolutions juridiques et fiscales,
- et plus généralement par rapport à la connaissance des différentes versions de contrats d'assurances de l'entreprise, elle-même souvent le fruit de fusions successives.

La transmission des savoirs est donc une problématique RH qui devrait se renforcer dans les années qui viennent, en parallèle du recrutement, de la formation, de l'intégration, dans un contexte de mixité intergénérationnelle.

Dans les entreprises, le transfert des savoirs s'organise déjà à travers des dispositifs de tutorat qui sont généralement fondés sur plusieurs principes : un (ou plusieurs) formateur(s), un tuteur individuel, des référents techniques en appui des équipes...

D'autres moyens d'acquisition et de transfert des compétences se développent :

- la veille et l'information pour connaître régulièrement les évolutions de son environnement, l'actualité, les politiques de l'entreprise...,
- des points d'équipe récurrents et réguliers permettant la prise de connaissance des objectifs individuels et collectifs,
- l'intégration dans des groupes projets ou encore le détachement temporaire dans d'autres services, qui sont aussi des moyens d'acquérir de la compétence,
- les parcours modernes de formation, intégrant "e-learning" (formation ouverte et à distance) et "serious games" (pédagogie ludique),
- enfin, les réseaux sociaux, qui offrent une formidable opportunité de repenser les modes de communication interne pour favoriser l'entraide et la coopération entre des collaborateurs parfois éloignés géographiquement.

Toutefois, seule une part des savoirs nécessite un transfert de la part de collaborateurs expérimentés, dans la mesure où les nouveaux modes de traitement de l'information sont souvent mieux maîtrisés par les jeunes générations. Ceux-ci ont par conséquent leur rôle à jouer dans un véritable échange des savoirs entre générations. En tout état de cause, l'intégration de jeunes recrues au sein d'équipes d'âges mixtes nécessitera une gestion de cette diversité de la part des services RH et des managers.

• Recrutement et fidélisation des salariés

Le renouvellement des effectifs par le recrutement de jeunes gestionnaires diplômés permet d'apporter une souplesse qui facilite le mouvement de modernisation de l'assurance. Toutefois, on peut s'interroger sur l'adéquation des profils recrutés avec les besoins et perspectives à plus long terme.

L'évolution des métiers de gestion vers une plus grande polyvalence, une réactivité accrue, une dimension commerciale... a en effet conduit les entreprises d'assurances à recruter des candidats ayant acquis un bon niveau de culture générale en formation supérieure.

**Tabler sur
la mixité
générationnelle**

**La GPEC,
un défi RH
et managérial**

La proportion des titulaires de diplômes \geq Bac+2 s'est fortement accrue, y compris pour la gestion des risques et des sinistres standard (Cf. supra : 3.1).

Mais, avec le raccourcissement des lignes hiérarchiques, les perspectives d'évolution au sein de la fonction gestion sont limitées par le nombre de postes d'experts et de managers. Ainsi, on observe parfois des parcours transversaux de collaborateurs qui se tournent vers d'autres fonctions - commercial, marketing, informatique...-, pour accéder à des fonctions plus qualifiées. Dans d'autres cas, nombreux, on observe des carrières qui piétinent, l'absence de mobilité ne constituant un atout ni pour l'entreprise ni pour le salarié.

De plus, recruter des gestionnaires à un niveau de diplôme de Bac+2 à Bac+5 peut générer des exigences de promotion ascensionnelle, auxquelles l'entreprise ne pourra pas répondre systématiquement. La mise en place de parcours professionnels valorisants s'avère donc un enjeu de premier ordre pour les entreprises.

3.3.2. Vers une nouvelle visibilité des parcours professionnels ?

Le décloisonnement des entreprises, leur fonctionnement de plus en plus ancré dans des logiques transverses, ainsi que la généralisation du mode projet ouvrent la voie à de multiples recompositions des parcours professionnels.

Néanmoins, la déconstruction des filières de métiers historiques peut générer un manque de visibilité sur la place qu'occupe chacun dans la "chaîne de production" et, surtout, pose un problème de lisibilité des devenirs ou évolutions de carrière possibles. Face à ces deux inventaires se pose aussi la question des moyens mis à disposition par l'entreprise pour faciliter la transition d'un poste/métier vers un autre...

• Quels métiers dans une organisation transversale ?

Les organisations actuelles, basées sur la transversalité, sont plus difficiles à appréhender pour les collaborateurs, qui peinent parfois à positionner leur contribution dans la chaîne d'activités de leur entreprise. Et ce d'autant plus que la référence aux filières métiers persiste... En effet, la "logique métier" traditionnelle permettait de se projeter plus directement dans un parcours professionnel. Le rapport au temps lié à l'acquisition des savoir-faire y était central, avec une progression quasi-linéaire entre les états successifs "d'apprenti, de compagnon, puis de maître" (par référence au modèle du compagnonnage). En déconstruisant les métiers historiques, on a donc affaibli la capacité des personnes à se projeter dans leur carrière.

Ainsi, les anciens "rédacteurs" ont dû abandonner leurs repères de stabilité, qui découlaient d'un système basé sur la transmission par les anciens, et doivent désormais s'ajuster en permanence. Les métiers historiques se sont recomposés par bribes dans de nouveaux postes hybrides, intégrant pourtant des activités diversifiées et de nouvelles manières d'exercer. Ces mutations, parfois mal comprises, peuvent provoquer des situations de malaise pour des collaborateurs qui ne situent plus, ou mal, leur métier dans l'organisation. De même, les perspectives d'évolution professionnelle dans l'entreprise sont souvent jugées peu visibles, par référence aux anciens systèmes verticaux et hiérarchisés.

Notons toutefois que les générations les plus jeunes témoignent d'un réel intérêt pour les parcours transversaux, ce qui pourrait être le signe d'une meilleure compréhension des nouvelles organisations.

• Outiller la mobilité professionnelle

D'où la nécessité d'améliorer aujourd'hui la visibilité des nouvelles cartographies dans les entreprises, notamment aussi pour permettre à chacun de repérer sa proximité avec d'autres métiers. Avec l'évolution vers un profil technico-commercial, les possibilités de parcours ont changé et sont davantage liées aux dimensions comportementales et relationnelles accrues

Le décloisonnement de l'entreprise favorise les parcours transverses

Mobilité

A l'intérieur de la filière ?

Vers l'expertise ?

Vers plus de polyvalence ?

Vers le management ?

A l'extérieur de la filière ?

qui forment leur métier. S'il est plus difficile d'imaginer toutes les logiques de parcours que permettent ces compétences, beaucoup de champs de progression professionnelle s'ouvrent aux gestionnaires.

Donner davantage de visibilité à ces parcours, dans une approche par les compétences, favorise la mobilité dans les entreprises et la valorisation de l'individu.

3.3.3. L'image du métier et la reconnaissance des compétences...

Polyvalence, réactivité, capacités de communication et de négociation, savoir-faire d'analyse et d'étude, dimension commerciale du métier... on l'a vu, le profil des gestionnaires s'enrichit sans cesse. Et cette observation semble confirmée par les politiques de recrutement des entreprises, qui recherchent désormais des diplômés de niveau Bac+2, Bac+3, voire Bac+5, pour ces postes.

Pourtant, l'image des gestionnaires d'assurances continue d'être dévalorisée, par association à celle, moins enviée, du plateau téléphonique. Assimilées dans l'imaginaire collectif au démarchage téléphonique, les plateformes génèrent des réactions critiques de la part de nombreux collaborateurs. Les principales critiques reposent sur une perception stéréotypée des caractéristiques de ce type d'organisation, que l'on ne retrouve pourtant pas de manière marquée dans les activités de gestion de contrats ou prestations d'assurance :

- les horaires élargis d'accueil des appels entrants se traduisent souvent par des équipes du matin et des équipes du soir, généralement choisies en accord avec les salariés,
- le stress du téléphone est limité, loin des ambiances bruyantes que l'on peut imaginer. Le travail s'alterne le plus souvent avec des temps "hors connexion", permettant le traitement d'emails, par exemple,
- l'appauvrissement des tâches qui découlerait de la place prépondérante de la machine n'est pas une réalité observable. Le travail semble au contraire s'enrichir, le gestionnaire se concentrant sur les activités les plus complexes, à plus forte valeur ajoutée, alors que les tâches les plus simples sont effectuées par le système d'information,
- enfin le contrôle du collaborateur, par le système de gestion et les pratiques d'écoute, est largement réglementé et négocié dans les entreprises, visant davantage une logique d'amélioration continue que purement productiviste et coercitive.

Loin d'être avéré donc, ce jugement négatif porté sur des conditions de travail sur plateforme se répercute néanmoins sur l'image des gestionnaires qui y travaillent. Assez largement, ceux-ci se plaignent de la méconnaissance qu'ont leurs propres collègues de la réalité de leur métier... et du manque de reconnaissance qui en découle directement. Certains le vivent même comme un déni de leurs compétences et de leur professionnalisme.

Pour autant, rappellent-ils : "Lorsque nos collègues du terrain n'ont pas la réponse à une question technique, c'est bien nous qui les renseignons, sur les plateformes !"

3.4. Un changement de culture intrinsèque...

3.4.1. Métier et/ou compétence ?

• Métier ?

Quel que soit le métier exercé au sein de la famille Gestion des contrats ou prestations, certaines tendances lourdes et transversales ressortent clairement, qui laissent dès à présent entrevoir certaines évolutions en cours. Mais auparavant, il ne paraît pas inutile de s'interroger sur ce qui "fait" un métier et lui donne son sens.

Un métier repose tout d'abord sur les savoirs spécifiques qui le caractérisent et sont



**"Télégestionnaire,
un vrai métier !"**

La reconnaissance du métier comme source de motivation

nécessaires à ce que produit l'entreprise. Mais il se comprend aussi par rapport à la finalité de ces savoirs détenus lors de leur mise en œuvre, laquelle sera différente selon le métier auquel ils se rapportent (certains savoirs pouvant être partagés par plusieurs métiers). Pour faire un parallèle, un charpentier et un ébéniste savent tous deux assembler des morceaux de bois selon des techniques similaires - le tenon et la mortaise, par exemple. Cependant, la finalité de leur métier n'est pas identique selon qu'il s'agisse de fabriquer une charpente de maison ou une armoire... Les représentations que l'on se fait de son métier, les règles de l'art que l'on se fixe ne sont pas les mêmes d'un métier à l'autre. Pour le premier, il s'agit essentiellement de faire solide avec des assemblages montrant clairement la technique privilégiée ; pour le second, il faut faire solide et fonctionnel, mais surtout harmonieux et "beau", en masquant la technique employée et les assemblages jugés disgracieux.

Ce premier constat mérite de rappeler deux aphorismes : d'une part, le métier découle de l'organisation définie et des domaines de spécialisation attribués. Ce faisant, il s'avère éminemment plus riche qu'un simple emploi (généralement défini par une fiche de poste). D'autre part, il renvoie également à un construit social sur lequel se fixe une identité professionnelle. Le métier donne donc un sens à l'action, mais il apparaît aussi comme un point d'ancrage au sein des collectifs de travail, un marqueur social, grâce auquel chaque personne se reconnaît : pour elle-même, entre pairs et vis-à-vis des "autres" professionnels.

• Compétence ?

Couramment utilisée par tout un chacun, la notion de compétence professionnelle correspond, quant à elle, à des approches et des réalités diverses. Car au-delà de la définition de base généralement admise, qui la situe comme un savoir en action, dire d'une personne qu'elle "est compétente" ne recouvre déjà plus tout à fait le même sens selon que l'on se situe dans l'univers opérationnel des métiers ou celui des ressources humaines.

Pour réemprunter à l'univers originel des métiers artisanaux, un ouvrier compétent n'est pas quelqu'un uniquement capable d'exécuter correctement un processus de production. Il est avant tout reconnu comme quelqu'un capable de résoudre l'imprévu qui se pose à lui. Au-delà de la détention d'une bibliothèque d'expériences singulières, être compétent c'est savoir trouver "la" solution que le répertoire des règles habituelles, des normes imposées, des processus prescrits... ne permettent pas de résoudre. Là se situe la compétence, ou encore ce qu'il faut entendre par l'expression "avoir du métier".

La fonction RH, quant à elle, cherche davantage à comprendre et analyser le processus cognitif qui a permis d'atteindre le résultat, la performance. Cette identification lui est nécessaire pour recruter des salariés compétents, les former sur d'autres compétences, organiser les mobilités et les parcours professionnels... Mais bien souvent, le processus cognitif qui conduit à la performance demeure une énigme, une boîte noire - y compris pour le salarié lui-même - dans la mesure où il n'est pas formalisé... et difficilement "décortiquable". Notons encore que ce mystère est encore plus prégnant dans des activités de service, où le produit final est immatériel.

Pour donner un autre exemple : qu'est-ce qui explique que tel vendeur, face à tel client, ait réussi à vendre tel produit ? Parce qu'il détient "la" martingale universelle ? Parce que la politique de rémunération est attractive ? Bien évidemment non... ou pas seulement ! Il faut donc admettre que la compétence recèle – et recèlera toujours – une part non expliquée qui tient avant tout au mystère de l'humain, à une combinatoire de ses expériences antérieures, de son histoire personnelle, de son engagement subjectif, de ses motivations, de ses habiletés particulières ou talents...

Aussi, la question n'est-elle pas plutôt de déterminer quelle place accorder à la compétence, au regard du métier, considérant les transformations permanentes qui caractérisent le secteur en général, et la fonction gestion des contrats en particulier ?

La compétence ne suffit pas à expliquer la performance

3.4.2. Des identités professionnelles en reconstruction

- Du rédacteur au chargé de clientèle

Pour revenir à la famille de métiers étudiée ici, prenons concrètement l'exemple du métier d'indemnisateur... l'ex "rédacteur-sinistres".

Jusqu'à un passé proche, le métier était d'appliquer stricto sensu la règle juridique, celle posée par le droit et le contrat d'assurance, pour instruire le dossier dans la finalité de "régler tout ce qui est dû et rien que ce qui est dû". Aujourd'hui, il est évident que cette dimension du métier perdure et continue d'en fixer l'utilité gestionnaire. Pour autant, la logique client impose désormais d'aller plus loin dans la prise en compte des attentes du sinistré-bénéficiaire. Il s'agit toujours de régler le sinistre, mais d'une manière différente. Dorénavant, indemniser suppose également de faire preuve d'empathie face au client frappé par la réalisation du risque et par ses incidences diverses. Du point de vue du client, il ne s'agit pas tant de payer le sinistre que d'amoindrir, voire abolir l'ensemble des déconvenues liées à sa survenance : effectuer la déclaration, obtenir la prise en charge, trouver et faire intervenir un réparateur compétent, coordonner les différents acteurs concernés, bénéficier (éventuellement) d'une solution temporaire de remplacement, etc. Le "métier" d'indemnisateur, passé au prisme des compétences nécessaires à son exercice, tient davantage aujourd'hui à celui d'un accompagnateur ou d'un facilitateur dont le rôle principal est de résoudre, le plus simplement et le plus rapidement possible, le problème rencontré par le client... qui n'a pas eu de chance.

**Dura lex
sed lex !**

- Moderniser l'assurance : l'enjeu des collectifs de travail

De ce point de vue, il est évident que le décloisonnement des structures organisationnelles impose l'émergence de nouvelles façons de faire, en premier lieu par la généralisation des espaces collaboratifs où la gestion s'opère en équipe. De même, le développement du mode projet amène des professionnels-experts à devoir travailler ensemble pour conduire et réussir la mission qui leur est confiée. Certes, le désir d'atteindre cet objectif guide leur action, mais il faut aussi composer avec une pluralité de "gens de métier", dont les cultures différentes et les représentations de la "belle ouvrage" peuvent être relativement éloignées les unes des autres.

Dès lors, il faut relever l'importance croissante que les compétences comportementales ont pris ces dernières années. Appréhender parfaitement son environnement de travail, sa place et sa contribution à la marche de l'entreprise, assimiler l'organisation, savoir communiquer et fonctionner dans une équipe pluridisciplinaire, être pédagogue dans la présentation de son travail... sont autant de dimensions nouvelles qu'il est devenu indispensable de s'approprier.

- Compétence, métier... et coopération

Mais la difficulté n'est plus seulement de maîtriser son art. Progressivement, il ressort que le principal enjeu de cette mutation tient d'abord en la capacité, voire l'envie, qu'auront les acteurs parties-prenantes à agir ensemble pour produire. Avec l'avènement d'une culture client, on observe une prise de conscience croissante du caractère central de l'engagement et de l'implication personnelle dans la réussite des projets collectifs. Certes, les compétences demeurent incontournables, mais elles ne suffisent pas – ou plus – à garantir le résultat escompté...

Aussi, une autre définition possible de la compétence pourrait être : un moyen particulier d'atteindre la performance face à l'incertitude. Dans cette approche, l'économique et le social ne s'opposent pas, mais cherchent plutôt à s'articuler, à se conjuguer harmonieusement. La compétence se positionne alors comme une ressource parmi d'autres, que l'entreprise utilise pour résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée et atteindre ses objectifs.

**La coopération,
une exigence
pour tous ?**

Au-delà de posséder son métier, quel qu'il soit, la nécessité de coopérer n'a jamais été aussi forte. Cependant, peut-on imposer la coopération, l'envie, la motivation... dans une fiche de poste ? Couramment entendue, l'expression "donner du sens" au travail traduit sans doute bien cette perte de repère régulateur, tout comme ce besoin d'agir ensemble pour répondre aux fluctuations des environnements de travail.

L'évolution des professionnels de la gestion de contrats vers une approche plus commerciale est un changement majeur, qui repose sur les managers de proximité, dans un rôle d'animateurs de l'implication et de l'engagement des gestionnaires en charge de la relation client... mais aussi sur les référents techniques, qui apportent la dimension d'expertise métier, quasi exclusivement détenue autrefois par les responsables des services de gestion.

3.5. L'évolution des rôles du manager

3.5.1. Le garant de la performance du système...

La modernisation des activités de gestion questionne à son tour les systèmes de management, qui sont revisités dans de nombreuses entreprises. En cela, la redéfinition des circuits hiérarchiques de validation répond à une nécessité opérationnelle, mais prend aussi une dimension symbolique.

Le management par processus et outils décisionnels, le suivi de tableaux de bord de qualité et de rentabilité sont devenus la norme dans les entreprises d'assurances. Le manager anime la relation à la valeur avec son équipe - sur les stocks, la productivité, la rentabilité... Devenu "animateur", il pilote l'activité et gère des projets. Il doit être en anticipation permanente, afin d'adapter les processus de l'entreprise aux besoins des clients.

De fait, il ne joue plus le rôle de validation technique des dossiers au quotidien, même si sa culture du métier reste incontournable. En effet, la mission d'expertise technique est désormais dévolue à un référent technique - souvent l'adjoint du manager -, qui assure des responsabilités de validation de dossiers, forme et accompagne les équipes, mais n'a pas la responsabilité de les encadrer.

Progressivement, et par voie de conséquence, tous les managers n'ont plus un profil technique. Par exemple, ils peuvent être issus des métiers de la Distribution. Dans d'autres cas, sans pour autant être sélectionnés pour leur expertise technique, ils sont bien issus du sérail, et souvent de la filière dans laquelle ils managent une équipe. Par exemple, le manager "auto" a un profil "auto", ce qui suppose une approche par la gestion de conventions. Le manager du service des sinistres corporels est lui-même issu de cette branche, mais ne remplit plus le rôle d'arbitre.

3.5.2. ...et de la motivation des équipes

Les managers sont au cœur de la conduite du changement, pour passer d'une culture de la technique à une culture du service, qui suppose un décloisonnement des structures organisationnelles et de nouvelles manières de faire. Les professionnels de la gestion sont les premiers touchés par ces évolutions, qui remettent en cause leurs pratiques et jusqu'à leur identité professionnelle.

Dans une culture du service, les gestionnaires doivent intégrer de nouvelles normes qui, parfois, sont contradictoires :

- établir une relation personnalisée basée sur des qualités relationnelles et une attitude de confiance envers l'assuré, dans une organisation qui prône l'uniformisation,
- augmenter leur réactivité grâce aux nouveaux outils - plus conviviaux - de communication, mais au risque de réponses trop rapides et inappropriées,

**Le manager,
hier arbitre
technique,
aujourd'hui,
animateur d'équipe**

**"Manager,
c'est aussi gérer
les contradictions
de l'entreprise**

- faire preuve d'autonomie et d'initiative dans un cadre contraint et contrôlé par l'outil informatique,
- assurer un service de qualité en maintenant un niveau de productivité élevé.

Face aux incertitudes perceptibles dans les équipes de gestion, les managers sont en première ligne pour tenter d'apporter des réponses, ou tout au moins accompagner ces changements. En cela, ils sont le relais de la stratégie de l'entreprise, à laquelle ils doivent "donner du sens" au quotidien, en fédérant leurs équipes autour de projets. Dans un contexte de renouvellement démographique très fort, les managers sont amenés à gérer le changement en direction de diverses générations de collaborateurs : impliquer et fidéliser les plus jeunes, adapter les activités des plus anciens, animer et coordonner des équipes d'âges mixtes...

3.5.3. Le profil des managers d'équipes de gestion

Comme indiqué supra, le profil des managers d'équipes s'est lui-même transformé, passant d'un profil d'expert à un profil d'animateur. Toutefois, les managers sont souvent issus d'équipes de gestion, évoluant à partir de 35 ans en moyenne vers un poste d'encadrement de proximité.

• Le profil statistique des managers

On compte 3 239 managers encadrants dans la famille Gestion des contrats ou prestations.

Âgés en moyenne de 46 ans, avec 17,9 ans d'ancienneté, ils sont généralement issus de la promotion professionnelle au sein de l'entreprise. En effet, le taux de managers nouveaux entrants (embauchés dans l'année), s'établit à 1,9%, ce qui est sensiblement plus bas que pour le reste des salariés du secteur (2,7%).

La proportion de femmes managers (55,6% vs 44,4% d'hommes) est plus importante que dans le reste de l'assurance. Toutefois, l'écart n'est pas aussi large que dans la famille Gestion de contrats dans son ensemble (73,7% vs 26,3% d'hommes), ce qui indique un accès inégal à la fonction de manager au sein de la famille, en faveur des hommes.

Les femmes managers sont en moyenne légèrement plus jeunes que les hommes managers (45,1 ans vs 47,3 ans), mais plus anciennes (18,3 ans vs 17,4 ans).

Hommes et femmes confondus, leur niveau de diplôme est très majoritairement \geq Bac+2, (71,7%). Les taux de Bac+3/4 et de Bac +5 sont respectivement de 25,7% et 24,3%.

Comme on l'observe par ailleurs, il existe une corrélation entre le niveau de diplôme détenu et l'accès à la fonction de manager. Ainsi, plus le niveau d'études est élevé, plus l'espérance d'occuper une fonction d'encadrement augmente : respectivement 20,9% et 16,2% des titulaires de diplômes de niveau Bac+5 et Bac+3+4 sont managers, alors qu'aux niveaux Bac+2 et Bac ou infra, on observe des proportions de managers bien inférieures, respectivement de 8,6% et 8,4%.

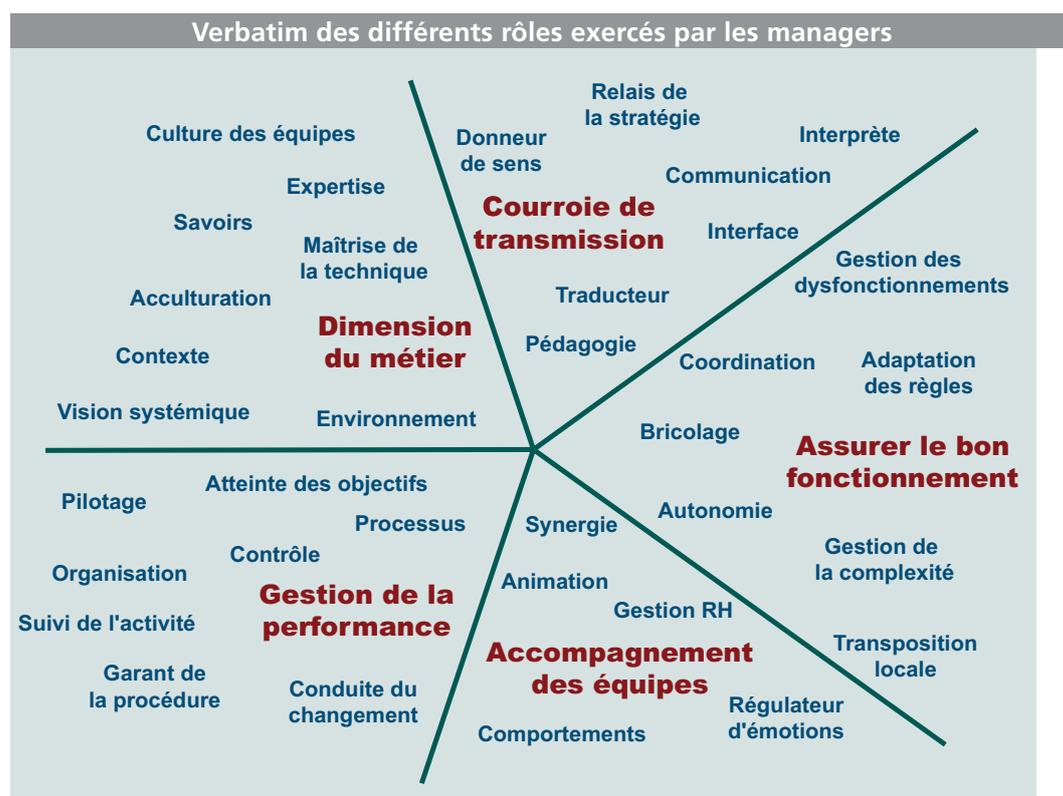
• Des rôles et des compétences élargis

Conduire le changement, mobiliser l'équipe, être acteur de la stratégie et manager la performance... les managers voient leurs compétences s'étendre à travers des missions renforcées, notamment de pilotage économique, de reporting et de gestion des Ressources Humaines.

Au-delà de leur rôle de garants de la performance, ils doivent assurer le bon fonctionnement de leur service au quotidien, conduire des projets en associant les collaborateurs... de nombreuses dimensions qui les mobilisent fortement, en particulier la gestion des ressources humaines, pour laquelle de nombreux managers se sentent peu préparés et sont demandeurs d'un appui.

**Davantage
de femmes managers
en gestion
des contrats**

**Un besoin
d'appui RH**



Les managers ont identifié cinq domaines pour définir leurs rôles, représentés dans le schéma ci-dessus : dimension du métier, courroie de transmission, assurer le bon fonctionnement, accompagnement des équipes, gestion de la performance. Dans chacun des secteurs, apparaissent les mots des managers pour décrire ces différents rôles.

Au regard de ces cinq rôles, les managers analysent leurs compétences selon quatre principaux domaines : RH et relationnelles, organisationnelles, de conception et de coopération, de communication.

Un profil de compétences lui-même en redéfinition

Cet élargissement des rôles et des compétences requises des managers conduit les entreprises à développer des actions spécifiques à leur attention. Notamment, des conventions d'entreprise sont organisées pour développer un esprit de corps et une culture commune aux différents managers. De même, des intranets dédiés, des formations et des parcours professionnalisant sont mis en place, avec l'objectif de mieux appréhender la cohérence globale des organisations. Le décroisement et la recherche de synergie entre métiers imposent en effet une compréhension systémique de l'entreprise, le rôle des managers s'inscrivant désormais dans un ensemble d'interactions.

IV – Evolutions prospectives de la fonction gestion

4.1. Quelles compétences pour quels métiers demain ?

Des tendances lourdes se confirment dès à présent pour dessiner le contour des métiers de la gestion demain :

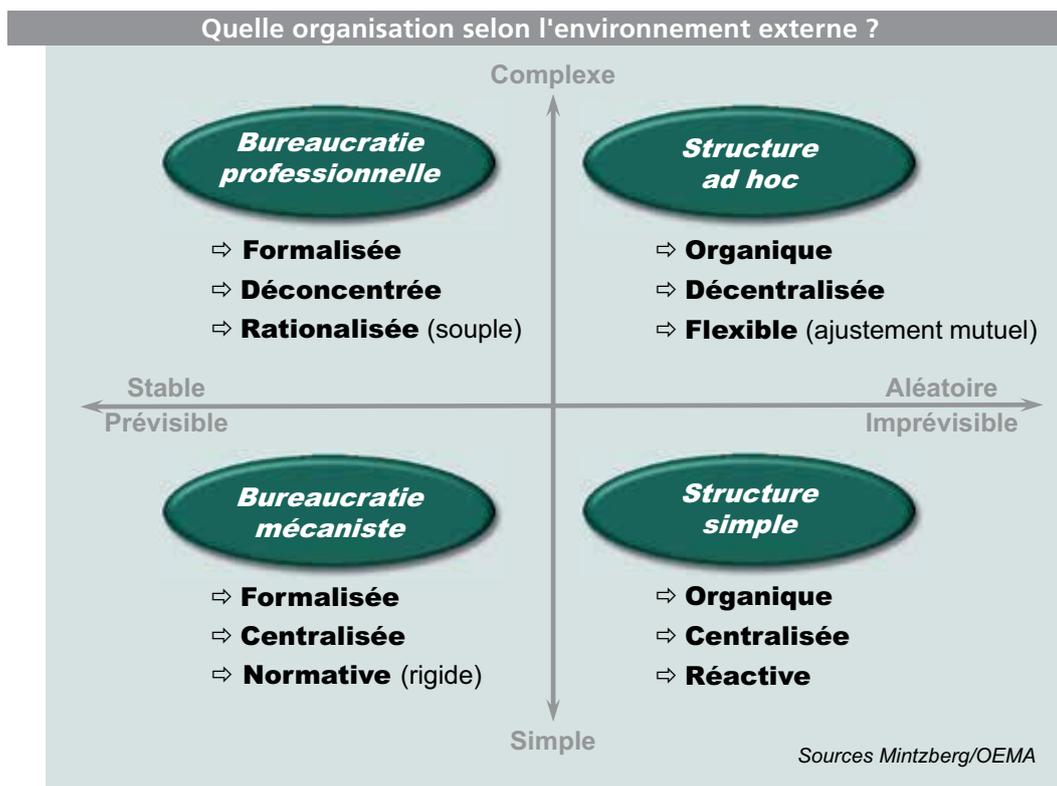
- des compétences expertes, avec un retour en force de la spécialisation dans les organisations, mais aussi des compétences relationnelles, comportementales, pédagogiques, commerciales, voire de gestion de projet (c'est-à-dire organisationnelles, procédurales...) qui deviennent de plus en plus prégnantes dans des profils de poste redessinés. Les métiers techniques s'ouvrent de plus en plus largement sur une dimension commerciale : pour les gestionnaires travaillant dans les agences salariées des MSI, bien évidemment, mais aussi pour les profils plus experts, davantage habitués à travailler dans des univers de pur back-office, c'est-à-dire sans contact direct avec la clientèle...

L'avenir de l'assurance passe par sa diversification et son repositionnement dans l'univers des services. En parallèle des forces commerciales, les gestionnaires ont donc toute légitimité pour étendre leur expertise en matière de gestion de la relation-client sur des domaines élargis.

Le "métier d'assureur" se diversifie vers l'univers des services

4.2. Respect de la procédure et autonomie de décision ?

Face à l'incertitude, à l'instabilité, à la complexité, le réflexe naturel est de chercher à s'organiser. S'organiser est d'abord le moyen de se rassurer en retrouvant de la compréhension et de la lisibilité face à un univers qui nous paraît difficile d'appréhension. Classiquement, construire un "guide", formaliser une "procédure", instituer une "meilleure manière de faire" sont considérés comme des moyens privilégiés pour résoudre la problématique rencontrée, à défaut de pouvoir l'annihiler ou la contourner. C'est, en quelque sorte, le "mythe de l'ingénieur". C'est cette certitude que seule l'édification d'un cadre normé, absolu, permettra de surmonter l'obstacle.



**Trouver
le bon équilibre entre
un cadre contraint
et des espaces
d'autonomie**

Pourtant, chacun sait que le meilleur moyen de bloquer une organisation, aussi sophistiquée soit-elle, est précisément d'appliquer les règles officielles dans toute leur rigueur (c'est précisément ce qui s'opère lors d'une grève du zèle...) Quel que soit le degré de performance d'une organisation, la complexité et/ou l'aléa sont toujours susceptibles de venir enfreindre la bonne marche imaginée en amont.

Dans le cas de l'assurance, où l'essentiel de la satisfaction-client repose sur une interaction relationnelle (donc personnelle), il paraît ainsi primordial de rétablir des espaces d'autonomie pour les gestionnaires.

Les entreprises l'ont d'ailleurs bien compris puisqu'elles ont désormais abandonné le principe des scripts sur les plateformes téléphoniques, par exemple.

Dans une finalité d'optimisation des traitements de masse, d'une part, mais aussi face à la complexité et à l'incertitude qui caractérise les ressources humaines d'autre part, la principale difficulté à surmonter est de concevoir des modèles d'organisation suffisamment souples pour s'adapter à chaque cas de figure.

Ainsi, à défaut de modèle idéal le schéma précédent recense les principales organisations-types, selon les problématiques d'environnement auxquelles elles cherchent à apporter une réponse structurelle.

4.3. En guise de synthèse et conclusion...

Toute logique d'industrialisation débute classiquement par une remise à plat de l'activité productive. Parcellisée et automatisée, lorsqu'il s'agit de tâches simples et répétitives, celle-ci fait ensuite l'objet d'une réallocation dans des organisations nouvelles et selon des processus optimisés. Ce faisant, on constate que les postes actuels ne recouvrent plus les champs historiques des différents métiers, tels qu'ils s'étaient bâtis au fil du temps. L'industrialisation les a ainsi déconstruits, avant d'en recomposer d'autres sur les bribes d'activités subsistantes, dorénavant rassemblées.

On ne peut pas, de fait, aborder le concept de métier ou de compétence sans l'associer préalablement à celui de l'organisation de l'entreprise. Car s'organiser ne concrétise finalement qu'une dynamique d'adaptation pour réduire l'incertitude liée à son environnement. Le choix privilégié, voire exclusif, de telle ressource plutôt qu'une autre, repose sur la visibilité dont dispose l'entreprise quant à ses futurs possibles et/ou souhaités, mais aussi du degré de complexité dans lequel s'enserme l'activité de production. Et selon que cette dernière sera stable ou aléatoire, simple ou complexe, les réponses organisationnelles varieront.

Pour l'ensemble de ces raisons, une approche exclusivement gestionnaire de l'activité, qui ne distinguerait pas le besoin d'un traitement de masse de celui d'une personnalisation, serait sans doute une bonne transposition – in abstracto – du modèle d'industrialisation hérité du secteur secondaire. Elle ne pourrait toutefois conduire qu'à une perte de qualité, soit un moindre avantage concurrentiel.

A défaut de nous situer dans des univers de travail stabilisés, la modernisation de l'assurance, au plan de la gestion des ressources humaines, oblige à construire de nouvelles modalités de reconnaissance, de nouvelles logiques de mobilité, de nouveaux modes de management. Préserver, notamment, un cadre d'autonomie des acteurs permet alors une réponse optimale aux besoins multiples et divers du client d'aujourd'hui. Ainsi, l'organisation, tout en répondant à la nécessaire maîtrise des coûts, doit aussi soutenir la motivation des équipes comme ressource principale de la qualité et de l'efficacité.

Parallèlement, les métiers ne sont pas figés sur une période ou une époque. Par essence, ils évoluent au quotidien et s'enrichissent mutuellement des expériences qui les érigent et les façonnent. Les métiers de la gestion des contrats ou prestations, tels qu'ils se redessinent, font apparaître la nécessité de s'inscrire dans une culture radicalement différente de celle qui a pu prévaloir durant des décennies.

C'est d'ailleurs ce qui se constate un peu partout : quelle que soit l'entreprise d'assurances ou quel que soit le métier considéré, il s'agit désormais d'intégrer la finalité économique du client dans chaque logique d'activité. Comme chacun sait, les outils, les produits, les organisations et les règles de fonctionnement sont – finalement – plus aisés à faire évoluer que les mentalités et les représentations. C'est précisément pour cette raison que la modernisation de l'assurance ne pourra réussir qu'à la condition sine qua non d'accompagner le changement de culture inhérent à cette révolution en marche.

Là, se situe sans doute la clef de réussite des mutations à l'œuvre dans notre secteur d'activités, à condition d'être véritablement convaincu et de reconnaître l'importance et la capacité contributive de chacun pour opérer cette révolution...



5.1. Fiches de la Nomenclature des métiers de l'assurance

- Vue d'ensemble de la famille 05 : Gestion des contrats ou prestations
- Détail des sous-familles "05 A" à "05 I"

5.2. Fiches statistiques Roma et Rofa

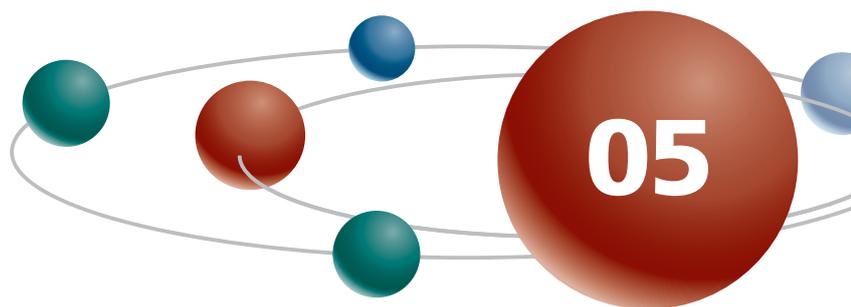
- Vue d'ensemble de la famille 05 : Gestion des contrats ou prestations
- Détail des sous-familles "05 A" à "05 I"

5.3. Exemples de fiches métiers - FFSA

- Souscripteur
- Gestionnaire de contrats
- Chargé(e) d'indemnisation

5.1. Fiches de la Nomenclature des métiers de l'assurance

Vue d'ensemble de la famille 05 : Gestion des contrats ou prestations



Gestion des contrats ou prestations

Cette famille rassemble des métiers dont la finalité est de prendre en charge le traitement, la gestion et le contrôle de contrats ou de prestations d'assurance, lors de leur souscription, de leur établissement, de leur suivi ou de la mise en oeuvre de leurs garanties.

Les différentes sous-familles et leurs missions.

Souscription des risques non standard (05A)

Les métiers de cette sous-famille ont pour mission de contribuer à la maîtrise des risques assurantiels de l'entreprise en acceptant ou non de couvrir un risque spécifique ne relevant pas de la compétence des gestionnaires de contrats, et en déterminant les conditions de sa couverture.

Gestion des contrats sur plateforme d'accueil (05B)

Les métiers de cette sous-famille ont pour mission de contribuer à la satisfaction des clients en traitant en direct, à partir d'un plateau d'accueil téléphonique ou Internet, les demandes concernant la gestion des contrats standard et l'extension de la couverture assurantielle des risques simples.

Gestion des contrats hors plateforme (05C)

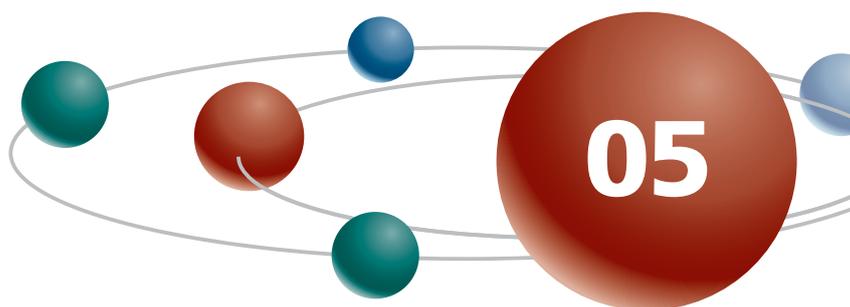
Les métiers de cette sous-famille ont pour mission de contribuer à la satisfaction des clients et au soutien du réseau commercial en prenant en charge la gestion des contrats nécessitant un traitement spécifique, et la souscription des risques ne pouvant être assurés en ligne.

Gestion polyvalente des contrats et des sinistres sur plateforme d'accueil (05D)

Les métiers de cette sous-famille ont pour mission de contribuer à la satisfaction des assurés et au respect des engagements contractuels de l'entreprise en traitant, à partir d'un plateau d'accueil par téléphone ou sur Internet, les déclarations de sinistres faites en ligne par les clients ainsi que les demandes concernant leur contrat.

Gestion polyvalente des contrats et des sinistres hors plateforme (05E)

Les métiers de cette sous-famille ont pour mission de contribuer à la satisfaction des clients et au respect des engagements contractuels de l'entreprise en prenant en charge la gestion des contrats ne faisant pas l'objet d'un traitement en ligne, et l'indemnisation des victimes de sinistres matériels ou corporels simples.



Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels (05F)

Les métiers de cette sous-famille ont pour mission de contribuer à la satisfaction des assurés et au respect des engagements contractuels de l'entreprise, en prenant en charge les dossiers d'indemnisation des victimes de sinistres matériels ou corporels simples, dans le cadre de procédures de gestion conventionnelles.

Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux (05G)

Les métiers de cette sous-famille ont pour mission de contribuer à la satisfaction des assurés et au respect des engagements contractuels de l'entreprise, en prenant en charge les dossiers d'indemnisation des victimes de sinistres spécifiques et complexes, comportant des enjeux importants au plan humain, financier ou commercial, ou nécessitant l'exécution de procédures contentieuses.

Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance (05H)

Les métiers de cette sous-famille ont pour mission de contribuer à la satisfaction des assurés ou des bénéficiaires en prenant en charge l'ensemble des activités liées à la gestion des prestations, en nature ou en espèces, dues au titre d'un régime ou d'une couverture maladie, retraite ou prévoyance.

Contrôle et surveillance du portefeuille (05I)

Les métiers de cette sous-famille ont pour mission de contribuer à l'équilibre technique du portefeuille de contrats de l'entreprise en procédant aux contrôles de conformité et de qualité, en identifiant les anomalies et en mettant en place des actions correctives pour corriger les dérives ou lutter contre les fraudes.

Souscription des risques non standard ——— 05A

Exemples d'intitulés de métiers

- Souscripteur/Souscripteur d'assurance/de réassurance
- Souscripteur grands risques
- Technicien souscripteur conseil/Conseiller technique souscription
- Tarificateur de risques aggravés

Mission

Contribuer à la maîtrise des risques assurantiels de l'entreprise en acceptant ou non de couvrir un risque spécifique ne relevant pas de la compétence des gestionnaires de contrats, et en déterminant les conditions de sa couverture.

Exemples d'activités mises en œuvre

Recueil et identification des besoins des clients	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre connaissance de la demande d'assurance ou de réassurance et recueillir les informations nécessaires auprès du demandeur • S'il y a lieu, solliciter l'avis d'un expert (médecin conseil, inspecteur vérificateur...)
Acceptation et tarification des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser le risque sur pièces ou sur place, déterminer son assurabilité sur le plan technique, juridique, médical... • Effectuer les calculs préalables à l'acceptation et à la tarification des contrats, notamment en vie, retraite ou prévoyance • Accepter ou non de garantir le risque, en argumenter les motifs, définir les conditions de souscription (tarification, franchises...) et rédiger les conditions particulières
Gestion de la réassurance ou de la coassurance	<ul style="list-style-type: none"> • Pour la cédante : décider de co-assurer ou réassurer tout ou partie du risque, en négocier les conditions en direct ou par le canal de courtiers, élaborer et suivre les plans de réassurance • Pour le réassureur : étudier les appels d'offres ou demandes de réassurance, déterminer et négocier les conditions d'acceptation et de tarification, rédiger les traités de réassurance ou les conventions de réassurance facultative
Conseil, accompagnement et aide à la décision	<ul style="list-style-type: none"> • Informer et conseiller le client sur la gestion de son dossier • Venir en appui des commerciaux et des gestionnaires pour leur apporter une expertise technique

Exemples de compétences attendues

Connaître

- La politique de souscription de l'entreprise
- Les contrats et les produits relevant de son domaine
- Les aspects du droit applicables en matière de souscription des contrats
- La coassurance et la réassurance
- Les techniques d'expression écrite

Savoir

- Mettre en œuvre les règles et techniques de souscription des risques
- Rechercher, analyser puis synthétiser des informations, données et problématiques utiles dans son domaine d'activité
- Pratiquer, si besoin, une langue étrangère
- Négocier, argumenter, convaincre
- Comprendre le client et lui apporter des réponses claires
- Agir avec réactivité et adaptabilité

Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- Licence professionnelle d'assurances
- Diplôme de l'École Nationale d'assurances
- Diplôme des Instituts des assurances
- Master 2 en droit des assurances
- Ecoles d'ingénieurs ou écoles de commerce

Expérience professionnelle antérieure

- *Sous-famille* Gestion des contrats hors plateforme
- *Sous-famille* Gestion des sinistres complexes ou contentieux
- *Famille* : Contrôle technique et prévention des risques (*Sous-famille* : Evaluation des risques, contrôle technique, prévention - *Sous-famille* : Expertise salariée)
- *Famille* : Actuariat (*Sous-famille* : Actuariat et études techniques)

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres sous-familles

Mobilité envisageable vers toutes les sous-familles de la famille d'appartenance, selon l'expérience acquise, et en particulier vers :

- Contrôle et surveillance du portefeuille

Mobilité également possible vers les familles :

- Contrôle technique et prévention (*Sous-famille* Evaluation des risques, contrôle technique, prévention - *Sous-famille* Expertise salariée)
- Distribution et développement commercial (*Sous-famille* support et appui aux réseaux)
- Pilotage et gouvernance d'entreprise (*Sous-famille* Etudes stratégiques et prospectives)

Tendances d'évolution des métiers

Les souscripteurs de risques non standard sont amenés à gérer les risques dans un cadre réglementaire de plus en plus contraint, notamment avec la directive Solvabilité II. Ils doivent aujourd'hui apprécier une matière assurable et des risques de plus en plus complexes.

Intervenant le plus souvent en appui des équipes de terrain, ces souscripteurs-experts sont aussi impliqués dans des projets transversaux, dans une logique d'amélioration continue. Leurs relations se sont aussi renforcées avec les fonctions actuariat, marketing et commerciale, pour faire remonter les attentes du client.

NB : Certaines activités et compétences décrites dans cette fiche ne concernent qu'une partie des métiers relevant de cette sous-famille. Par ailleurs, ne sont pas mentionnées les activités et compétences liées à des responsabilités managériales.

Gestion des contrats sur plateforme d'accueil (téléphonique ou Internet) — 05B

Exemples d'intitulés de métiers

- Téléconseiller/Télégestionnaire
- Gestionnaire conseil à distance
- Conseiller relation client

Mission

Contribuer à la satisfaction des clients en traitant en direct, à partir d'un plateau d'accueil téléphonique ou Internet, les demandes concernant la gestion des contrats standard et l'extension de la couverture assurantielle des risques simples.

Exemples d'activités mises en œuvre

Recueil et identification des besoins des clients	<ul style="list-style-type: none"> • Réceptionner les appels téléphoniques arrivant sur la plateforme d'accueil, écouter et questionner le client pour comprendre sa demande ou l'orienter, si nécessaire, vers le service compétent • Prendre connaissance des messages arrivant sur la plateforme Internet et y répondre
Gestion des contrats	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier les conditions d'acceptation de la demande du client (modification du contrat, souscription de nouvelles garanties...), déterminer la tarification à partir des barèmes applicables, établir le contrat ou l'avenant et délivrer les garanties • Mettre à jour le dossier client, éditer les attestations et documents contractuels, lancer l'appel de cotisation
Rebond commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer au client les garanties ou prestations complémentaires susceptibles de l'intéresser
Conseil, accompagnement et aide à la décision	<ul style="list-style-type: none"> • Informer et conseiller le client sur la gestion de son dossier • Traiter les réclamations des clients relevant de son domaine ou les transmettre au service concerné

Exemples de compétences attendues

Connaître

- Les contrats et les produits relevant de son domaine
- Les aspects du droit applicables en matière de gestion des contrats
- Les procédures et logiciels de gestion des contrats
- Les techniques d'expression orale et téléphonique
- Les techniques d'expression écrite

Savoir

- Mettre en œuvre les règles et techniques d'acceptation des risques et de gestion des contrats
- Mener un entretien téléphonique et mettre en confiance son interlocuteur
- Analyser le besoin du client
- Comprendre le client et lui apporter des réponses claires
- Travailler sous contrainte de temps

Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- Brevet professionnel assurance
- BTS assurance
- DUT carrières juridiques option assurance

Expérience professionnelle antérieure

- *Sous-famille* Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance
- *Famille* Support administratif (*Sous-famille* Accueil/Standard - *Sous-famille* Gestion administrative de données - *Sous-famille* Secrétariat/Assistanat)

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres sous-familles

Mobilité envisageable vers toutes les sous-familles de la famille d'appartenance, selon l'expérience acquise, et en particulier vers :

- Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance
- Gestion des contrats hors plateforme
- Gestion polyvalente des contrats et des sinistres sur plateforme d'accueil
- Gestion polyvalente des contrats et des sinistres hors plateforme

Mobilité également possible vers les familles :

- Distribution et développement commercial (*Sous-famille* Vente et gestion des contrats sur plateforme)

Tendances d'évolution des métiers

Dans les centres de services, la relation-client s'effectue encore par téléphone en appels entrants ou sortants, mais de plus en plus au travers d'échanges par messagerie électronique (e-mails, chats, forums de discussion...), qui demandent une forte réactivité et la capacité de s'adapter à chaque média.

De plus, ces gestionnaires sont amenés à gérer une complexité croissante. L'automatisation des traitements et la délégation de certaines tâches aux clients via Internet les ayant déchargés des opérations de simple saisie, ils ont aujourd'hui un travail plus important d'analyse des demandes.

NB : Certaines activités et compétences décrites dans cette fiche ne concernent qu'une partie des métiers relevant de cette sous-famille. Par ailleurs, ne sont pas mentionnées les activités et compétences liées à des responsabilités managériales.

Gestion des contrats hors plateforme ——— 05C

Exemples d'intitulés de métiers

- Gestionnaire/rédacteur/technicien production
- Gestionnaire expert d'assurance
- Conseiller de gestion contrats
- Gestionnaire traités de réassurance

Mission

Contribuer à la satisfaction des clients et au soutien du réseau commercial en prenant en charge la gestion des contrats nécessitant un traitement spécifique, et la souscription des risques ne pouvant être assurés en ligne.

Exemples d'activités mises en œuvre

Recueil et identification des besoins des clients	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en charge les appels, courriers et courriels reçus dans le service et accueillir physiquement les clients • Demander les informations nécessaires aux opérations de gestion du contrat et au traitement du dossier du client
Gestion des contrats	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôler et valider les propositions d'assurance venant du réseau ou d'une plateforme commerciale • Décider de l'acceptation de risques spécifiques (risques médicaux par exemple), en lien si nécessaire avec un souscripteur, un médecin ou un expert • Établir des contrats ou avenants en rédigeant, s'il y a lieu, des clauses particulières et en déterminant des tarifications hors barème, en lien si nécessaire avec les actuaires • Mettre à jour les dossiers client, délivrer les garanties, éditer les attestations et documents contractuels, rédiger des courriers techniques ou juridiques • Gérer les traités de réassurance en lien avec les cédantes
Rebond commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer au client les garanties ou prestations complémentaires susceptibles de l'intéresser
Conseil, accompagnement et aide à la décision	<ul style="list-style-type: none"> • Informer et conseiller le client sur la gestion de son dossier • Traiter les réclamations des clients relevant de son domaine ou les transmettre au service concerné • Apporter un soutien technique au réseau et aux gestionnaires sur plateforme

Exemples de compétences attendues

Connaître

- Les contrats et les produits relevant de son domaine
- Les aspects du droit applicables en matière de gestion des contrats
- Les procédures et logiciels de gestion des contrats
- Les techniques d'expression orale et téléphonique
- Les techniques d'expression écrite

Savoir

- Mettre en œuvre les règles et techniques d'acceptation des risques et de gestion des contrats
- Rechercher, analyser puis synthétiser des informations, données et problématiques liées à la souscription ou à la gestion d'un contrat complexe
- Comprendre le client et lui apporter des réponses claires
- Expliquer, argumenter, convaincre

Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- BTS Assurance
- DUT Carrières juridiques option assurance
- Licence professionnelle Assurance

Expérience professionnelle antérieure

- *Sous-famille* Gestion des contrats sur plateforme d'accueil
- *Famille* Distribution et développement commercial (*Sous-famille* Vente et gestion des contrats en bureau ou point de vente)
- *Famille* Distribution et développement commercial (*Sous-famille* Vente et gestion des contrats sur plateforme)

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres sous-familles

Mobilité envisageable vers toutes les sous-familles de la famille d'appartenance, selon l'expérience acquise, et en particulier vers :

- Gestion polyvalente des contrats et des sinistres sur plateforme d'accueil
- Gestion polyvalente des contrats et des sinistres hors plateforme d'accueil
- Souscription des risques non standard
- Contrôle et surveillance du portefeuille

Mobilité également possible vers les familles :

- Contrôle technique et prévention (*Sous-famille* Evaluation des risques, contrôle technique, prévention)
- Distribution et développement commercial (*Sous-famille* Vente et gestion des contrats en bureau ou point de vente)

Tendances d'évolution des métiers

Les gestionnaires de contrats hors plateforme doivent aujourd'hui faire face à un environnement de plus en plus complexe. En effet, l'automatisation des traitements et la délégation de certaines tâches aux clients via Internet les a déchargés des opérations de simple saisie. Renforçant leur dimension d'analyse, ils sont amenés à développer une culture professionnelle étendue. Celle-ci inclut la connaissance du droit et du cadre contractuel, mais aussi les différentes options d'assurances, formules de garanties, principes tarifaires...

NB : Certaines activités et compétences décrites dans cette fiche ne concernent qu'une partie des métiers relevant de cette sous-famille. Par ailleurs, ne sont pas mentionnées les activités et compétences liées à des responsabilités managériales.

Gestion polyvalente des contrats et des sinistres sur plateforme d'accueil (téléphonique ou Internet) — 05D

Exemples d'intitulés de métiers

- Téléconseiller/Télégestionnaire/Télérégleur de sinistres
- Gestionnaire conseil à distance/
- Gestionnaire polyvalent contrats/sinistres

Mission

Contribuer à la satisfaction des assurés et au respect des engagements contractuels de l'entreprise en traitant, à partir d'un plateau d'accueil par téléphone ou sur Internet, les déclarations de sinistres faites en ligne par les clients ainsi que les demandes concernant leur contrat.

Exemples d'activités mises en œuvre

Recueil et identification des besoins des clients	<ul style="list-style-type: none"> • Réceptionner les appels téléphoniques arrivant sur la plateforme d'accueil, écouter et questionner le client pour comprendre sa demande ou l'orienter, si nécessaire, vers le service compétent • Prendre connaissance des déclarations de sinistre et des messages des clients arrivant sur la plateforme Internet et y répondre
Instruction et règlement des dossiers sinistres	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier la validité du contrat et l'application des garanties • Si nécessaire, déclencher les mesures conservatoires et missionner un expert pour évaluer le dommage ou le préjudice • Mettre en œuvre la procédure de règlement conventionnelle ou standard correspondant au sinistre • Déclencher le paiement de l'indemnité ou de la prestation en nature, en fonction de la politique de règlement de l'entreprise et du choix de l'assuré
Gestion des contrats	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier les conditions d'acceptation de la demande du client, déterminer la tarification à partir des barèmes applicables, établir le contrat ou l'avenant et délivrer les garanties • Mettre à jour le dossier client, éditer les attestations et documents contractuels, lancer l'appel de cotisation
Conseil, accompagnement et aide à la décision	<ul style="list-style-type: none"> • Informer et conseiller le client sur la gestion de son dossier • Traiter les réclamations des clients relevant de son domaine ou les transmettre au service concerné

Exemples de compétences attendues

Connaître

- Les contrats relevant de son domaine et leurs garanties
- Les conventions d'assurances
- Les aspects du droit applicables en matière de gestion des contrats et des sinistres
- Les procédures et logiciels de gestion des contrats et des sinistres
- Les techniques d'expression orale et téléphonique

Savoir

- Mettre en œuvre les règles et techniques de gestion des contrats et de règlement des sinistres
- Mener un entretien téléphonique et mettre en confiance son interlocuteur
- Analyser le besoin du client
- Comprendre le client et lui apporter des réponses claires
- Travailler sous contrainte de temps

Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- BTS assurance
- DUT carrières juridiques option assurance
- Licence professionnelle d'assurances

Expérience professionnelle antérieure

- *Sous-famille* Gestion des contrats sur plateforme d'accueil
- *Famille* Distribution et développement commercial (*Sous-famille* Vente et gestion des contrats sur plateforme)

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres sous-familles

Mobilité envisageable vers toutes les sous-familles de la famille d'appartenance, selon l'expérience acquise, et en particulier vers :

- Gestion des contrats hors plateforme
- Gestion polyvalente des contrats et des sinistres hors plateforme
- Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels

Mobilité également possible vers les familles :

- Distribution et développement commercial (*Sous-famille* Vente et gestion des contrats sur plateforme)

Tendances d'évolution des métiers

Les gestionnaires polyvalents de contrats et sinistres sur plateforme ont acquis un rôle élargi de conseil, pour proposer des contrats aux clients, mais aussi pour les accompagner lors d'un sinistre. Au téléphone, l'exigence accrue de qualité de service se traduit par la nécessité de faire preuve d'empathie et de pédagogie.

Polyvalents, ils doivent avoir une culture professionnelle étendue, allant de la connaissance du cadre contractuel à celle des modes de réparation proposés. Leurs compétences de négociation deviennent importantes, notamment pour la proposition de prestations en nature, en relation avec des professionnels du bâtiment, de la réparation automobile ou autres prestataires de services...

NB : Certaines activités et compétences décrites dans cette fiche ne concernent qu'une partie des métiers relevant de cette sous-famille. Par ailleurs, ne sont pas mentionnées les activités et compétences liées à des responsabilités managériales.

Gestion polyvalente des contrats et des sinistres hors plateforme 05E

Exemples d'intitulés de métiers

- Gestionnaire production et règlement
- Gestionnaire polyvalent contrats et sinistres
- Conseiller de gestion clientèle contrats et sinistres
- Gestionnaire expert d'assurance

Mission

Contribuer à la satisfaction des clients et au respect des engagements contractuels de l'entreprise en prenant en charge la gestion des contrats ne faisant pas l'objet d'un traitement en ligne, et l'indemnisation des victimes de sinistres matériels ou corporels simples.

Exemples d'activités mises en œuvre

Recueil et identification des besoins des clients	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en charge les appels, courriers et courriels reçus dans le service et accueillir physiquement les clients • Demander les informations nécessaires au traitement du dossier sinistre ou aux opérations de gestion du contrat
Instruction et règlement des dossiers sinistres	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier la validité du contrat et l'application des garanties • Si nécessaire, déclencher les mesures conservatoires et missionner un expert pour évaluer le dommage ou le préjudice • Apprécier, sur la base du dossier ou du rapport d'expertise, la portée du dommage et, le cas échéant, les responsabilités en cause • Mettre en œuvre la procédure de règlement standard ou conventionnelle correspondant au sinistre • Déclencher le paiement de l'indemnité ou de la prestation en nature, en fonction de la politique de règlement de l'entreprise et du choix de l'assuré
Gestion des contrats	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier les conditions d'acceptation de la demande du client, déterminer la tarification à partir des barèmes applicables, établir le contrat ou l'avenant et délivrer les garanties • Mettre à jour le dossier client, éditer les attestations et documents contractuels, lancer l'appel de cotisation
Conseil, accompagnement et aide à la décision	<ul style="list-style-type: none"> • Informer et conseiller le client sur la gestion de son dossier • Traiter les réclamations des clients relevant de son domaine ou les transmettre au service concerné

Exemples de compétences attendues

Connaître

- Les contrats relevant de son domaine et leurs garanties
- Les conventions d'assurances
- Les aspects du droit applicables en matière de gestion des contrats et des sinistres
- Les procédures et logiciels de gestion des contrats et des sinistres
- Les techniques d'expression orale et téléphonique
- Les techniques d'expression écrite

Savoir

- Mettre en œuvre les règles et techniques de gestion des contrats et de règlement des sinistres
- Rechercher, analyser puis synthétiser des informations, données et problématiques liées à la souscription ou à la gestion d'un contrat ou sinistre simple
- Analyser le besoin du client
- Comprendre le client et lui apporter des réponses claires

Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- BTS Assurance
- DUT Carrières juridiques option assurance
- Licence professionnelle Assurance

Expérience professionnelle antérieure

- *Sous-famille* Gestion des contrats sur plateforme d'accueil
- *Sous-famille* Gestion polyvalente des contrats et sinistres sur plateforme d'accueil
- *Famille* Distribution et développement commercial (*Sous-famille* Vente et gestion des contrats en bureau ou point de vente)

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres sous-familles

Mobilité envisageable vers toutes les sous-familles de la famille d'appartenance, selon l'expérience acquise, et en particulier vers :

- Gestion des contrats hors plateforme
- Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels
- Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux

Mobilité également possible vers les familles :

- Distribution et développement commercial (*Sous-famille* Vente et gestion des contrats en bureau ou point de vente)

Tendances d'évolution des métiers

Les gestionnaires polyvalents de contrats et sinistres sur plateforme ont acquis un rôle élargi de conseil, pour proposer des contrats aux clients, mais aussi pour les accompagner lors d'un sinistre. L'exigence accrue de qualité de service se traduit par la nécessité de faire preuve d'empathie et de pédagogie avec le client.

Polyvalents, ils doivent avoir une culture professionnelle étendue, allant de la connaissance du cadre contractuel à celle des modes de réparation proposés. Leurs compétences de négociation deviennent importantes, notamment pour la proposition de prestations en nature, en relation avec des professionnels du bâtiment, de la réparation automobile ou autres prestataires de services...

NB : Certaines activités et compétences décrites dans cette fiche ne concernent qu'une partie des métiers relevant de cette sous-famille. Par ailleurs, ne sont pas mentionnées les activités et compétences liées à des responsabilités managériales.

Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels — 05F

Exemples d'intitulés de métiers

- Chargé d'indemnisation/de procédures conventionnelles
- Chargé de règlement/régleur de sinistres
- Rédacteur sinistres/Gestionnaire prestations sinistres

Mission

Contribuer à la satisfaction des assurés et au respect des engagements contractuels de l'entreprise, en prenant en charge les dossiers d'indemnisation des victimes de sinistres matériels ou corporels simples, dans le cadre de procédures de gestion conventionnelles.

Exemples d'activités mises en œuvre

<p>Instruction des dossiers sinistres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recueillir ou prendre connaissance de la déclaration de sinistre, vérifier la validité du contrat et l'application des garanties • Si nécessaire, déclencher les mesures conservatoires et missionner un expert pour évaluer le dommage ou le préjudice • Apprécier, sur la base du dossier ou du rapport d'expertise, la portée du dommage et, le cas échéant, les responsabilités en cause
<p>Règlement des dossiers sinistres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre la procédure de règlement standard ou conventionnelle (IRSA, IRCA, CIDRE, CRAC, CID COP...) correspondant au sinistre (application du barème d'indemnisation, contacts avec l'assuré et les sociétés adverses, gestion des recours éventuels...) • Procéder au paiement de l'indemnité ou au déclenchement de la prestation en nature, en fonction de la politique de règlement de l'entreprise et du choix de l'assuré • Réaliser le suivi administratif et technique du dossier
<p>Conseil, accompagnement et aide à la décision</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informer et conseiller le client sur la gestion de son dossier • Traiter les réclamations des clients relevant de son domaine

Exemples de compétences attendues

Connaître

- Les contrats relevant de son domaine et leurs garanties
- Les conventions d'assurances
- Les aspects du droit applicables en matière de gestion des sinistres
- Les procédures de gestion des dossiers sinistres
- Les techniques d'expression orale et téléphonique

Savoir

- Mettre en œuvre les règles et techniques de gestion et de règlement des sinistres
- Rechercher, analyser puis synthétiser des informations, données et problématiques liées à la gestion d'un dossier sinistres
- Comprendre le client et lui apporter des réponses claires
- Anticiper les échéances, respecter les délais et gérer les priorités
- Gérer des situations de stress

Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- BTS assurance
- DUT carrières juridiques option assurance
- Licence professionnelle d'assurances

Expérience professionnelle antérieure

- *Sous-famille* Gestion des contrats sur plateforme d'accueil
- *Sous-famille* Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance
- *Sous-famille* Gestion polyvalente des contrats et des sinistres sur plateforme

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres sous-familles

Mobilité envisageable vers toutes les sous-familles de la famille d'appartenance, selon l'expérience acquise, et en particulier vers :

- Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux
- Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance

Tendances d'évolution des métiers

Les gestionnaires en indemnisation des sinistres standard et conventionnels ont acquis un rôle élargi de conseil pour accompagner le client lors d'un sinistre. Ils doivent faire preuve d'empathie et de pédagogie avec le client.

Ils enrichissent en permanence leur culture professionnelle, allant de la connaissance du cadre contractuel à celle des modes de réparation proposés. Leurs compétences de négociation deviennent importantes, notamment pour la proposition de prestations en nature, en relation avec des professionnels du bâtiment, de la réparation automobile ou autres prestataires de services.

NB : Certaines activités et compétences décrites dans cette fiche ne concernent qu'une partie des métiers relevant de cette sous-famille. Par ailleurs, ne sont pas mentionnées les activités et compétences liées à des responsabilités managériales.

Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux — 05G

Exemples d'intitulés de métiers

- Gestionnaire ou Rédacteur sinistres complexes
- Gestionnaire conseil affaires graves/Indemnisateur corporel grave
- Gestionnaire défense pénale et recours / Juristes sinistres
- Chargé d'études sinistres complexes/ Inspecteur - règleur

Mission

Contribuer à la satisfaction des assurés et au respect des engagements contractuels de l'entreprise, en prenant en charge les dossiers d'indemnisation des victimes de sinistres spécifiques et complexes, comportant des enjeux importants au plan humain, financier ou commercial, ou nécessitant l'exécution de procédures contentieuses.

Exemples d'activités mises en œuvre

Instruction des dossiers sinistres	<ul style="list-style-type: none"> • Recueillir la déclaration de sinistre ou en prendre connaissance, vérifier la validité du contrat et l'application des garanties • Si nécessaire, déclencher les mesures conservatoires et missionner un expert pour évaluer le dommage ou le préjudice • Estimer le montant du dommage, sur pièces ou sur place, et constituer les provisions techniques • Déterminer les responsabilités en cause, le mode de réparation financier ou en nature et les actions à mettre en œuvre
Règlement des dossiers sinistres	<ul style="list-style-type: none"> • Négocier, le cas échéant, les conditions de règlement amiable • Procéder au paiement de l'indemnité ou au déclenchement de la prestation en nature • Réaliser le suivi administratif et technique du dossier
Suivi des procédures contentieuses	<ul style="list-style-type: none"> • S'il y a lieu, engager et suivre les procédures judiciaires, exercer les voies de recours et assurer la défense du client • Instruire les dossiers contentieux et rédiger les instructions ou argumentations pour les avocats et experts • Coordonner l'action des différents intervenants au dossier (avocats, experts, prestataires...)
Conseil, accompagnement et aide à la décision	<ul style="list-style-type: none"> • Informer et conseiller le client sur la gestion de son dossier • Traiter les réclamations des clients relevant de son domaine

Exemples de compétences attendues

Connaître

- Les contrats relevant de son domaine et leurs garanties
- La réglementation en matière de gestion de sinistres (droit civil, droit des assurances, droit administratif...) et les procédures judiciaires
- Les procédures de gestion des dossiers sinistres
- Les techniques d'expression orale et téléphonique
- Les techniques d'expression écrite

Savoir

- Mettre en œuvre les règles et techniques de gestion et de règlement des sinistres
- Rechercher, analyser puis synthétiser des informations, données et problématiques liées à la gestion d'un dossier sinistres
- Traiter un litige ou une procédure contentieuse
- Comprendre le client et lui apporter des réponses claires
- Négocier, argumenter, convaincre
- Gérer des situations de stress

Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- Licence professionnelle gestion juridique des contrats d'assurance
- Licence droit et techniques de l'assurance
- Master 1 politique et droit de l'assurance
- Master 2 professionnel droit des assurances et de la responsabilité

Expérience professionnelle antérieure

- *Sous-famille* Gestion des sinistres standard ou conventionnels
- *Sous-famille* Gestion polyvalente des contrats et des sinistres

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres sous-familles

Mobilité envisageable vers toutes les sous-familles de la famille d'appartenance, selon l'expérience acquise, et en particulier vers :

- Contrôle et surveillance du portefeuille

Mobilité également possible vers les familles :

- Contrôle technique et prévention (*Sous-famille* Expertise salariée)
- Ressources humaines (*Sous-famille* Formation)
- Gestion et maîtrise des risques internes (*Sous-famille* Conseil juridique et fiscal)

Tendances d'évolution des métiers

Ces gestionnaires sont amenés à gérer des sinistres complexes ou contentieux dans un cadre réglementaire de plus en plus évolutif. Avec le développement des prestations en nature, ils coordonnent la réparation des sinistres importants dans une logique d'assistance globale et personnalisée.

Intervenant de plus en plus en appui du "front-office", ces gestionnaires-experts sont aussi impliqués dans des projets transversaux, dans une logique d'amélioration continue. Leurs relations se sont aussi renforcées avec les fonctions souscription, marketing et commerciale, pour faire remonter les attentes du client.

NB : Certaines activités et compétences décrites dans cette fiche ne concernent qu'une partie des métiers relevant de cette sous-famille. Par ailleurs, ne sont pas mentionnées les activités et compétences liées à des responsabilités managériales.

Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance — 05H

Exemples d'intitulés de métiers

- Gestionnaire de prestations assurance de personnes ou retraite
- Agent technique du service des assurés
- Technicien liquidation/Gestionnaire allocataires
- Chargé d'action sociale/Chargé d'actions collectives

Mission

Contribuer à la satisfaction des assurés ou des bénéficiaires en prenant en charge l'ensemble des activités liées à la gestion des prestations, en nature ou en espèces, dues au titre d'un régime ou d'une couverture maladie, retraite ou prévoyance.

Exemples d'activités mises en œuvre

Recueil et identification des besoins des assurés	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en charge les appels, courriers et courriels reçus, rappeler les assurés si nécessaire
Gestion des prestations	<ul style="list-style-type: none"> • Procéder à la souscription de contrats ou garanties portant sur des prestations standard • Réaliser des devis à partir des barèmes applicables, établir les contrats ou avenants et délivrer les garanties • Procéder à la liquidation de feuilles de soins ou de dossiers retraite, régler des prestations maladie, retraite, prévoyance • Mettre à jour les dossiers des assurés, éditer les attestations, lancer les appels de cotisation • Procéder à des contrôles de qualité ou de conformité
Action sociale et prévention	<ul style="list-style-type: none"> • Passer des conventions de partenariat avec des institutions, maisons de retraite... pour apporter des services aux assurés ou participants au régime • Organiser ou co-organiser des opérations relevant de l'action sociale ou de la prévention en matière de santé
Conseil, accompagnement et aide à la décision	<ul style="list-style-type: none"> • Informer et conseiller l'assuré sur la gestion de son dossier • Traiter les réclamations des assurés relevant de son domaine

Exemples de compétences attendues

Connaître

- Les contrats ou régimes de son domaine d'activités
- Les aspects du droit applicables en matière de prestations maladie, retraite ou prévoyance
- Les procédures applicables aux dossiers de prestations
- Les techniques d'expression orale et téléphonique

Savoir

- Mettre en œuvre les règles et techniques de gestion et de règlement des prestations
- Rechercher, analyser puis synthétiser des informations, données et problématiques utiles dans son domaine d'activités
- Gérer des projets ou chantiers (planification, coordination, suivi budgétaire, contrôle et reporting)
- Comprendre le client et lui apporter des réponses claires
- Travailler avec méthode, rigueur et dans le respect des délais
- Préserver la confidentialité des données traitées dans le cadre de son activité

Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- BTS assurance
- BTS ou DUT en gestion, droit, économie
- Licence professionnelle d'assurances

Expérience professionnelle antérieure

- *Sous-famille* Gestion des contrats sur plateforme d'accueil
- *Sous-famille* Gestion polyvalente des contrats et des sinistres sur plateforme d'accueil
- *Sous-famille* Gestion des contrats hors plateforme
- *Famille* Support administratif (*Sous-famille* Secrétariat/Assistanat – *Sous-famille* Gestion administrative de données – *Sous-famille* Accueil, standard)

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres sous-familles

Mobilité envisageable vers toutes les sous-familles de la famille d'appartenance, selon l'expérience acquise, et en particulier vers :

- Gestion des contrats hors plateforme
- Gestion des contrats et sinistres hors plateforme
- Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels

Mobilité également possible vers les familles :

- Distribution et développement commercial (*Sous-famille* Vente et gestion des contrats en bureau ou point de vente – *Sous-famille* Vente et gestion des contrats sur plateforme)

Tendances d'évolution des métiers

Les gestionnaires des prestations maladie, retraite et prévoyance ont un rôle accru de conseil aux assurés sur la gestion de leur dossier, qui s'accompagne d'une grande réactivité au téléphone et par messagerie électronique. Ils doivent aujourd'hui faire face à un environnement de plus en plus complexe. En effet, l'automatisation des traitements et la délégation de certaines tâches aux clients via Internet les ayant déchargés des opérations de saisie, ils ont aujourd'hui un travail plus important d'analyse des données.

NB : Certaines activités et compétences décrites dans cette fiche ne concernent qu'une partie des métiers relevant de cette sous-famille. Par ailleurs, ne sont pas mentionnées les activités et compétences liées à des responsabilités managériales.

Contrôle et surveillance du portefeuille ——— 05I

Exemples d'intitulés de métiers

- Responsable/chargé de la surveillance du portefeuille
- Analyste qualité portefeuille/Analyste de la charge sinistres
- Responsable de la lutte contre la fraude

Mission

Contribuer à l'équilibre technique du portefeuille de contrats de l'entreprise en procédant aux contrôles de conformité et de qualité, en identifiant les anomalies et en mettant en place des actions correctives pour corriger les dérives ou lutter contre les fraudes.

Exemples d'activités mises en œuvre

Contrôle de qualité du portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les critères de qualité, les indicateurs d'alerte et les modalités du contrôle • Suivre l'évolution du portefeuille, analyser ses anomalies ou dérives, identifier les contrats à risques ou présentant une sinistralité anormale • Définir ou proposer les mesures préventives ou correctives de rééquilibrage du portefeuille (majorations de primes, franchises, clauses particulières...) • Contrôler l'application et l'effet des mesures adoptées
Contrôle de qualité de la souscription et gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier la qualité des contrats réalisés par les commerciaux, les souscripteurs ou les intermédiaires non salariés (respect des règles de souscription et de gestion, reporting...) • Définir les mesures préventives ou correctives appropriées et suivre leur mise en œuvre
Lutte contre la fraude	<ul style="list-style-type: none"> • Détecter les déclarations frauduleuses faites lors de la souscription du contrat ou de la déclaration de sinistre • Procéder aux investigations et enquêtes nécessaires • S'il y a lieu, engager et suivre les procédures judiciaires
Conseil, accompagnement et aide à la décision	<ul style="list-style-type: none"> • Formuler des alertes en cas de déséquilibre du portefeuille, et des préconisations pour y remédier • Venir en appui des salariés ou des intermédiaires pour leur apporter une expertise technique

Exemples de compétences attendues

Connaître

- Les orientations de l'entreprise en matière de gestion du portefeuille
- Les contrats et produits commercialisés par l'entreprise
- Les aspects du droit applicables en matière de gestion des contrats et des sinistres
- Les contraintes liées au respect du Code des assurances

Savoir

- Mettre en œuvre les règles et techniques de surveillance du portefeuille
- Rechercher, analyser puis synthétiser des informations, données et problématiques utiles dans son domaine d'activités
- Détecter et diagnostiquer des anomalies, erreurs ou fraudes
- Traiter un litige ou une procédure contentieuse
- Préserver la confidentialité des données ou informations accessibles par le biais de son activité

Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- Licence professionnelle d'assurances
- Diplôme de l'École Nationale d'assurances
- Diplôme des Instituts des assurances
- Master 2 en droit des assurances
- Diplômes d'actuariat
- Diplômes d'école de commerce

Expérience professionnelle antérieure

- *Sous-famille* Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux
- *Sous-famille* Souscription des risques non standard
- *Famille* Distribution et développement commercial (*Sous-famille* Animation de réseaux non-salariés)
- *Famille* Contrôle technique et prévention (*Sous-famille* Evaluation des risques, contrôle technique, prévention)
- Actuariat (*Sous-famille* Actuariat et études techniques)

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres sous-familles

Mobilité envisageable vers toutes les sous-familles de la famille d'appartenance, selon l'expérience acquise, et en particulier vers :

- Souscription des risques non standard
- Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux

Mobilité également possible vers les familles :

- Organisation et qualité (*Sous-famille* Pilotage de la qualité)
- Pilotage économique, comptable et financier (*Sous-famille* Etudes économiques, financières et statistiques)
- Gestion et maîtrise des risques internes (*Sous-famille* Audit interne - *Sous-famille* Management des risques)
- Pilotage et gouvernance d'entreprise (*Sous-famille* Etudes stratégiques et prospectives)

Tendances d'évolution des métiers

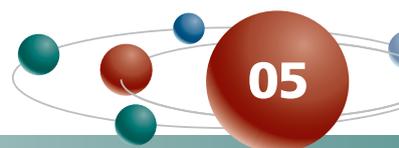
Les chargés de surveillance du portefeuille sont amenés à gérer les risques dans un cadre réglementaire de plus en plus contraint, notamment avec la directive Solvabilité II. Ils doivent aujourd'hui apprécier une matière assurable et des risques de plus en plus complexes, mais aussi suivre la politique de l'entreprise en matière de "prise de risque" et d'objectifs de résultats techniques.

En ce sens, la dimension économique et financière de leur métier prend davantage d'importance.

NB : Certaines activités et compétences décrites dans cette fiche ne concernent qu'une partie des métiers relevant de cette sous-famille. Par ailleurs, ne sont pas mentionnées les activités et compétences liées à des responsabilités managériales.

5.2. Fiches statistiques Roma et Rofa

Vue d'ensemble de la famille 05 : Gestion des contrats ou prestations (ROMA)



GESTION DES CONTRATS OU PRESTATIONS

39 549 personnes (données au 31/12/2012)

Caractéristiques individuelles

Répartition :

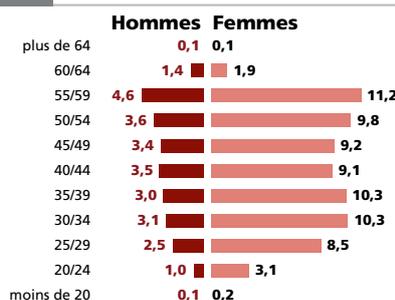
hommes : 26,3% femmes : 73,7%

Age moyen : 42,5 ans

Proportion de salariés
ayant 55 ans et plus : 19,3%

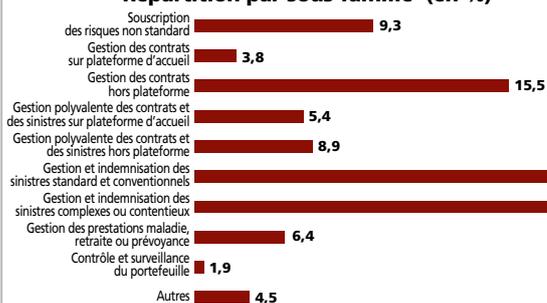
Ancienneté moyenne : 16 ans

Proportion de salariés ayant une
ancienneté de moins de 1 an : 7,9%



Activités

Répartition par sous-famille (en %)



Répartition

Ile-de-France : 36,3%
Province : 63,7%

Principales branches d'activité

Dommmages : 33,7%
Multi-branches assurance : 29,6%
Activité hors assurance : 12,5%
Vie capitalisation : 10,2%
Santé : 4,8%

Proportion de temps partiel : 17,8%

Types d'emplois

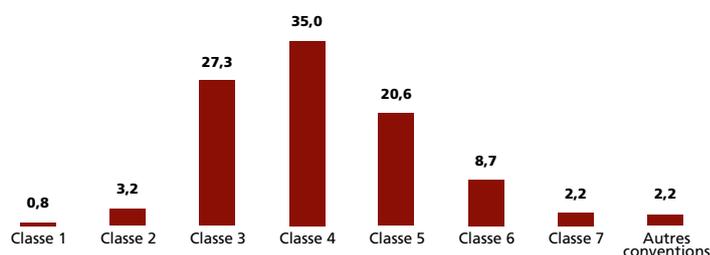
Répartition par catégorie

Cadres administratifs : 31,3%
Non cadres administratifs : 66,8%
Inspecteurs : 1,2%
Autres : 0,7%

Types de contrat

CDI : 93,4%
CDD : 4,8%
Autres : 1,8%

Répartition par classe de fonction (en %)



Formation

40,5% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*
45,7% des salariés ont un niveau de diplôme égal au bac+2/3/4*
13,8% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 74,3% de répondants

Détail de la sous-famille 05A (ROMA)

Souscription des risques non standard

3 689 personnes (données au 31/12/2012)

Caractéristiques individuelles

Répartition :

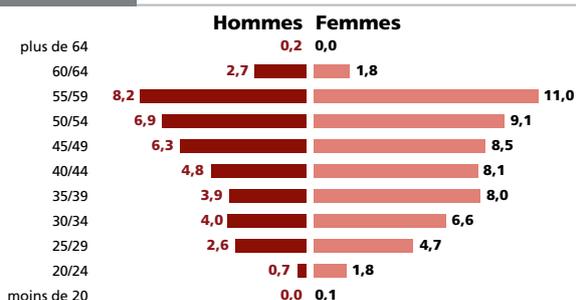
hommes : 40,3% femmes : 59,7%

Age moyen : 44,9 ans

Proportion de salariés
ayant 55 ans et plus : 23,9%

Ancienneté moyenne : 17 ans

Proportion de salariés ayant une
ancienneté de moins de 1 an : 5,4%



Activités

Répartition

Ile-de-France : 37,2%
Province : 62,8%

Principales branches d'activité

Dommages : 38,5%
Multi-branches assurance : 23,6%
Aucun rattachement à une branche assurance : 13,3%
Réassurance : 5,4%
Assurance collective : 5,1%

Proportion de temps partiel : 13,7%

Types d'emplois

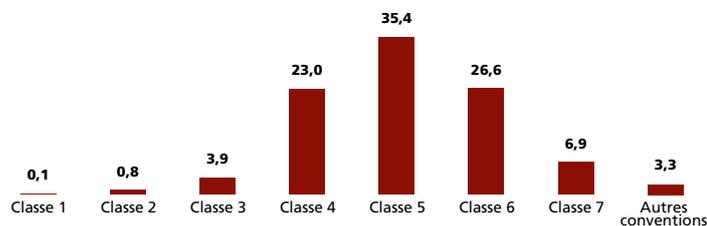
Répartition par catégorie

Cadres administratifs : 64,4%
Non cadres administratifs : 27,9%
Autres : 7,7%

Types de contrat

CDI : 96,8%
CDD : 1,7%
Autres : 1,5%

Répartition par classe de fonction (en %)



Formation

39% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*
36,7% des salariés ont un niveau de diplôme égal au Bac +2/3/4*
24,3% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 73,7% de répondants

Gestion des contrats sur plateforme d'accueil

1 487 personnes (données au 31/12/2012)

Caractéristiques individuelles

Répartition :

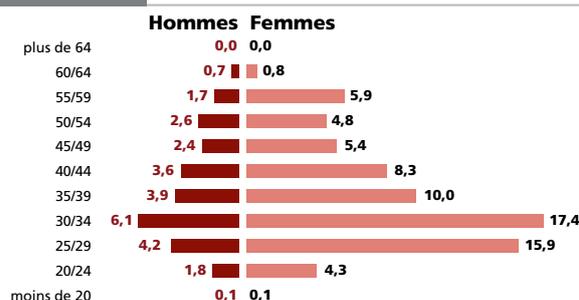
hommes : 27,1% femmes : 72,9%

Age moyen : 37,2 ans

Proportion de salariés
ayant 55 ans et plus : 9,1%

Ancienneté moyenne : 9,2 ans

Proportion de salariés ayant une
ancienneté de moins de 1 an : 12,4%



Activités

Répartition

Ile-de-France : 63,4%
Province : 36,6%

Principales branches d'activité

Vie capitalisation : 26,9%
Dommages : 22,8%
Multi-branches assurance : 17,4%
Santé : 14,5%
Aucun rattachement à une branche assurance : 11,6%

Proportion de temps partiel : 13,8%

Types d'emplois

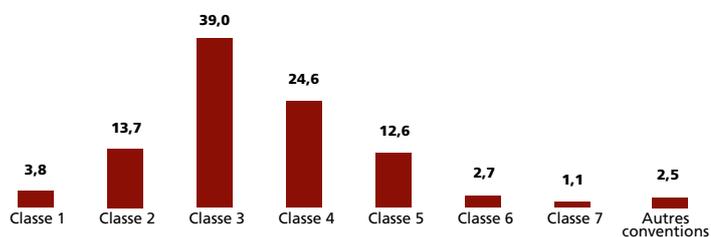
Répartition par catégorie

Cadres administratifs : 16,4%
Non cadres administratifs : 81%
Autres : 2,6%

Types de contrat

CDI : 93,4%
CDD : 4,3%
Autres : 2,3%

Répartition par classe de fonction (en %)



Formation

41,5% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*
49,7% des salariés ont un niveau de diplôme égal au Bac +2/3/4*
8,8% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 76% de répondants

Gestion des contrats hors plateforme

6 134 personnes (données au 31/12/2012)

Caractéristiques individuelles

Répartition :

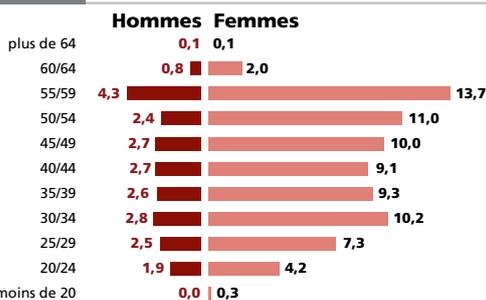
hommes : 22,8% femmes : 77,2%

Age moyen : 42,6 ans

Proportion de salariés
ayant 55 ans et plus : 21%

Ancienneté moyenne : 17,1 ans

Proportion de salariés ayant une
ancienneté de moins de 1 an : 9,2%



Activités

Répartition

Ile-de-France : 59,9%
Province : 40,1%

Principales branches d'activité

Multi-branches assurance : 32,1%
Dommages : 26,8%
Aucun rattachement à une branche assurance : 17,3%
Vie capitalisation : 13,5%
Santé : 3%

Proportion de temps partiel : 19,3%

Types d'emplois

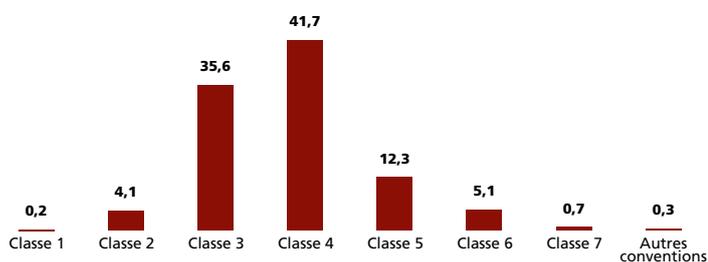
Répartition par catégorie

Cadres administratifs : 19,4%
Non cadres administratifs : 80,4%
Autres : 0,2%

Types de contrat

CDI : 90,5%
CDD : 6,3%
Autres : 3,2%

Répartition par classe de fonction (en %)



Formation

51% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*
42,8% des salariés ont un niveau de diplôme égal au Bac +2/3/4*
6,2% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 76,5% de répondants

Gestion polyvalente des contrats et des sinistres sur plateforme d'accueil

2 122 personnes (données au 31/12/2012)

Caractéristiques individuelles

Répartition :

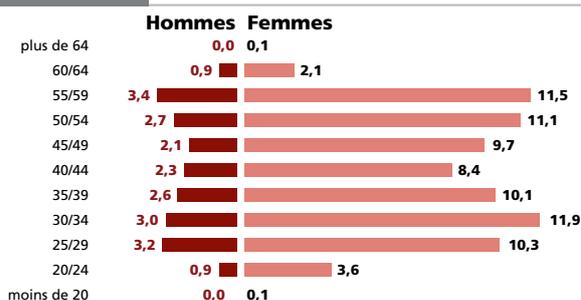
hommes : 21,1% femmes : 78,9%

Age moyen : 41,7 ans

Proportion de salariés
ayant 55 ans et plus : 18%

Ancienneté moyenne : 15,8 ans

Proportion de salariés ayant une
ancienneté de moins de 1 an : 7,9%



Activités

Répartition

Ile-de-France : 64,5%
Province : 35,5%

Principales branches d'activité

Multi-branches assurance : 48,7%
Vie capitalisation : 31%
Santé : 8,9%
Dommages : 7,2%
Aucun rattachement à une branche assurance : 1,6%

Proportion de temps partiel : 22%

Types d'emplois

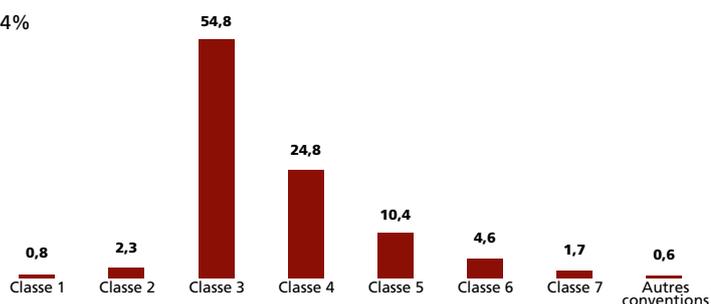
Répartition par catégorie

Cadres administratifs : 17,2%
Non cadres administratifs : 82,4%
Autres : 0,4%

Types de contrat

CDI : 91,7%
CDD : 6,7%
Autres : 1,6%

Répartition par classe de fonction (en %)



Formation

59,2% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*
33,6% des salariés ont un niveau de diplôme égal au Bac +2/3/4*
7,2% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 29,5% de répondants

Gestion polyvalente des contrats et des sinistres hors plateforme

3 534 personnes (données au 31/12/2012)

Caractéristiques individuelles

Répartition :

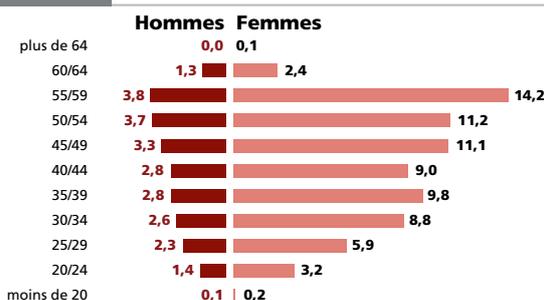
hommes : 24,1% femmes : 75,9%

Age moyen : 43,7 ans

Proportion de salariés
ayant 55 ans et plus : 21,8%

Ancienneté moyenne : 17,7 ans

Proportion de salariés ayant une
ancienneté de moins de 1 an : 8,1%



Activités

Répartition

Ile-de-France : 46,3%
Province : 53,7%

Principales branches d'activité

Vie capitalisation : 38,7%
Multi-branches assurance : 26,9%
Assurance collective : 17,4%
Aucun rattachement à une branche assurance : 11,6%
Dommages : 3%

Proportion de temps partiel : 22,6%

Types d'emplois

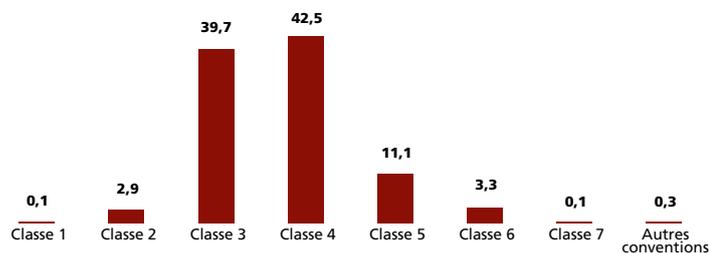
Répartition par catégorie

Cadres administratifs : 15,4%
Non cadres administratifs : 84,6%
Autres : 0%

Types de contrat

CDI : 90,6%
CDD : 7%
Autres : 2,4%

Répartition par classe de fonction (en %)



Formation

59,1% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*
36,2% des salariés ont un niveau de diplôme égal au Bac +2/3/4*
4,7% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 76,3% de répondants

Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels

10 010 personnes (données au 31/12/2012)

Caractéristiques individuelles

Répartition :

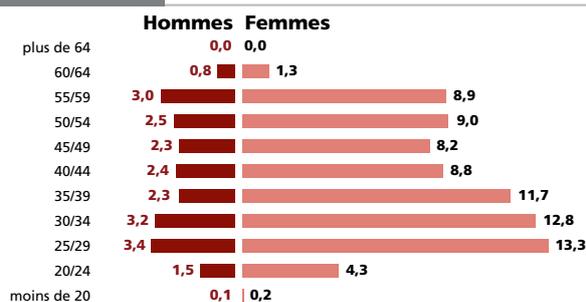
hommes : 21,5% femmes : 78,5%

Age moyen : 39,8 ans

Proportion de salariés
ayant 55 ans et plus : 14%

Ancienneté moyenne : 13,6 ans

Proportion de salariés ayant une
ancienneté de moins de 1 an : 10,1%



Activités

Répartition

Ile-de-France : 82,4%
Province : 17,6%

Principales branches d'activité

Dommages : 60,5%
Multi-branches assurance : 21,2%
Aucun rattachement à une branche assurance : 8,5%
Vie capitalisation : 4%
Protection juridique : 2,8%

Proportion de temps partiel : 18,2%

Types d'emplois

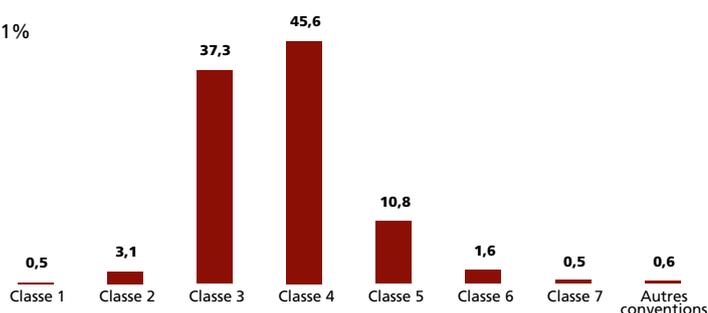
Répartition par catégorie

Cadres administratifs : 13,9%
Non cadres administratifs : 86,1%
Autres : 0%

Types de contrat

CDI : 92,7%
CDD : 5,1%
Autres : 2,2%

Répartition par classe de fonction (en %)



Formation

34,8% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*
53,5% des salariés ont un niveau de diplôme égal au Bac +2/3/4*
11,7% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 85,2% de répondants

Détail de la sous-famille 05G (ROMA)

Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux

7 506 personnes (données au 31/12/2012)

Caractéristiques individuelles

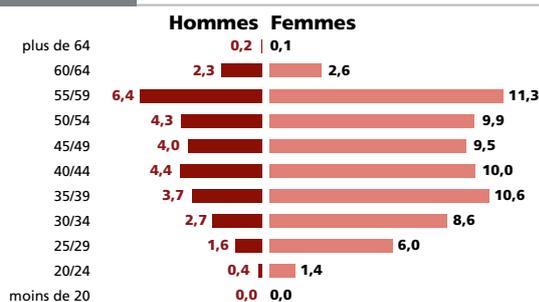
Répartition :

hommes : 30% femmes : 70%

Age moyen : 44,4 ans

Proportion de salariés
ayant 55 ans et plus : 22,9%

Ancienneté moyenne : 18,3 ans

Proportion de salariés ayant une
ancienneté de moins de 1 an : 3,9%

Activités

Répartition

Ile-de-France : 62,5%
Province : 37,5%

Principales branches d'activité

Dommages : 42,2%
Multi-branches assurance : 29,1%
Aucun rattachement à une branche assurance : 19,5%
Protection juridique : 4,4%
Santé : 1,6%

Proportion de temps partiel : 17,5%

Types d'emplois

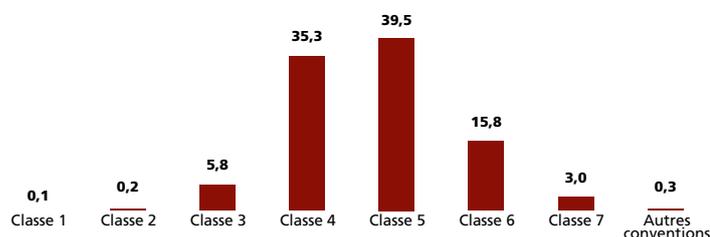
Répartition par catégorie

Cadres administratifs : 55,4%
Non cadres administratifs : 40,7%
Autres : 3,9%

Types de contrat

CDI : 97,2%
CDD : 2,3%
Autres : 0,5%

Répartition par classe de fonction (en %)



Formation

28% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*
49,4% des salariés ont un niveau de diplôme égal au Bac +2/3/4*
22,6% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 78,1% de répondants

Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance

2 530 personnes (données au 31/12/2012)

Caractéristiques individuelles

Répartition :

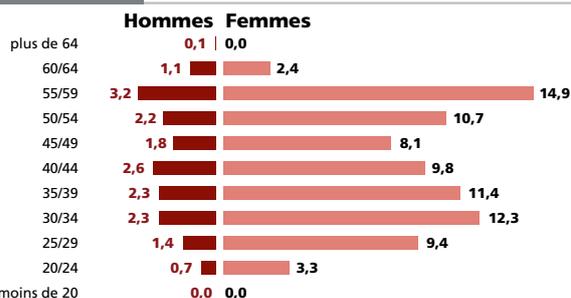
hommes : 17,7% femmes : 82,3%

Age moyen : 42,6 ans

Proportion de salariés
ayant 55 ans et plus : 21,7%

Ancienneté moyenne : 14,1 ans

Proportion de salariés ayant une
ancienneté de moins de 1 an : 11,4%



Activités

Répartition

Ile-de-France : 79,5%
Province : 20,5%

Principales branches d'activité

Multi-branches assurance : 41,9%
Santé : 39,4%
Aucun rattachement à une branche assurance : 12,7%
Assurance collective : 3,8%
Vie capitalisation : 2,1%

Proportion de temps partiel : 17,1%

Types d'emplois

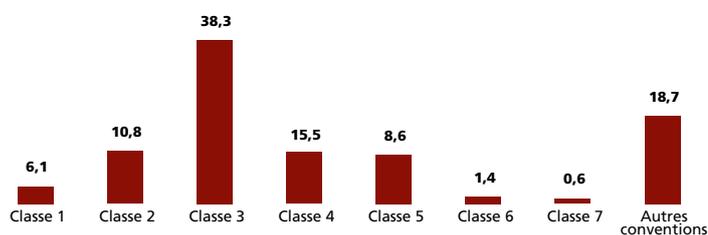
Répartition par catégorie

Cadres administratifs : 13,6%
Non cadres administratifs : 86,2%
Autres : 0,2%

Types de contrat

CDI : 87,4%
CDD : 11,9%
Autres : 0,7%

Répartition par classe de fonction (en %)



Formation

58,1% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*
36,7% des salariés ont un niveau de diplôme égal au Bac +2/3/4*
5,2% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 60,1% de répondants

Détail de la sous-famille 05I (ROMA)

Contrôle et surveillance du portefeuille

757 personnes (données au 31/12/2012)

Caractéristiques individuelles

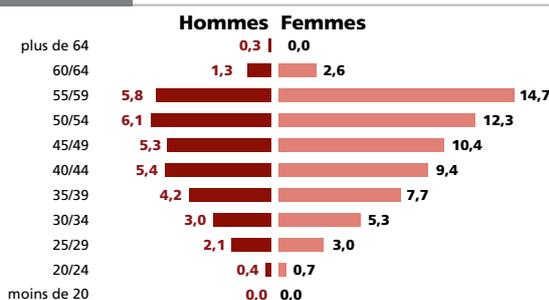
Répartition :

hommes : 33,9% femmes : 66,1%

Age moyen : 46,2 ans

Proportion de salariés
ayant 55 ans et plus : 24,7%

Ancienneté moyenne : 20,2 ans

Proportion de salariés ayant une
ancienneté de moins de 1 an : 3,7%

Activités

Répartition

Ile-de-France : 43,9%
Province : 56,1%

Principales branches d'activité

Multi-branches assurance : 33,6%
Assurance collective : 19,2%
Dommages : 14,4%
Aucun rattachement à une branche assurance : 14,3%
Vie capitalisation : 9,9%

Proportion de temps partiel : 16,9%

Types d'emplois

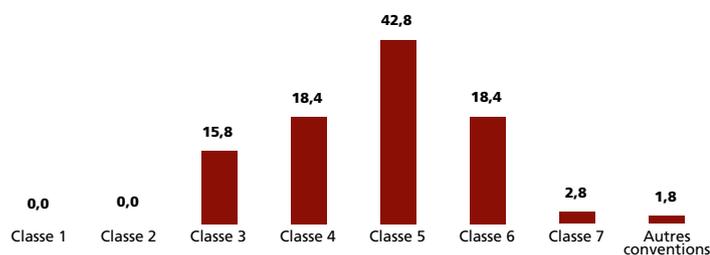
Répartition par catégorie

Cadres administratifs : 64,3%
Non cadres administratifs : 33,8%
Autres : 1,9%

Types de contrat

CDI : 97,9%
CDD : 2%
Autres : 0,1%

Répartition par classe de fonction (en %)



Formation

43,3% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*
36% des salariés ont un niveau de diplôme égal au Bac +2/3/4*
20,7% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 77% de répondants

5.3. Exemples de fiches métiers - FFSA

Pour fidéliser ses clients et en attirer de nouveaux, toute société d'assurances doit offrir la meilleure qualité de service possible tout au long de la vie du contrat d'assurance, depuis sa mise en place jusqu'au règlement des prestations.

Pour les trois métiers décrits ci-après, cette notion de service a un sens fort. La qualité de leur prestation contribue à l'image de l'assurance. Le client attend un traitement personnalisé, chaque situation est unique. La gestion des contrats devient ainsi un acte commercial à part entière.



Souscripteur

Votre profil

S'appuyant sur de solides connaissances techniques et juridiques, votre aptitude à décider et à prendre des responsabilités en vous projetant dans l'avenir est un trait marquant de votre personnalité. Sens de l'analyse, esprit de synthèse, talent de négociation et aptitudes commerciales sont des qualités que vous cultivez et qui vous aident à orienter et expliquer vos décisions qui engagent l'entreprise.

Vos missions, selon les postes

- analyser le risque à partir des informations transmises par le réseau de distribution ;
- déterminer les conditions de la garantie, la tarification et le projet de contrat ;
- participer avec les commerciaux et intermédiaires (agents généraux et courtiers d'assurances) aux négociations avec les clients ;
- dans la réassurance, développer un portefeuille d'affaires avec les sociétés d'assurances cédantes.

Votre rôle pivot dans la garantie des risques et votre connaissance approfondie des produits de votre entreprise vous ouvriront de larges opportunités professionnelles (souscripteur dans un risque spécialisé, préventionniste, directeur technique...).

Accès

- Ecole d'ingénieur (notamment pour les risques industriels et technologiques)
- Ecole de commerce
- Diplôme d'actuaire
- Master 2 droit des assurances, Institut des assurances...



Gestionnaire de Contrats

Votre profil

Organisé et rigoureux, vous avez le souci de la précision et du détail. Vous êtes aussi très ouvert aux autres et appréciez la diversité des contacts. Le travail en équipe est ainsi pour vous une source d'épanouissement et de motivation.

Vos missions, selon les postes

- pour des garanties courantes (automobile, épargne prévoyance, habitation ou santé), vous référer à des contrats préétablis en appliquant des clauses-types ;
- pour des garanties plus complexes nécessitant un traitement particulier (risques industriels, responsabilité civile, construction...), rédiger des clauses spécifiques ;
- tarifier, modifier et adapter les contrats en fonction des évolutions qui affectent les risques assurés et leurs conditions de prise en charge ;
- assurer les appels de cotisation et leur encaissement ;

Avec l'expérience, vous pourrez vous spécialiser dans la gestion de contrats dans des domaines de plus en plus complexes. Votre connaissance détaillée des produits d'assurances vous permettra également d'envisager une évolution dans des domaines aussi divers que l'indemnisation, l'activité commerciale, l'animation d'équipe...

Accès, selon le poste proposé

- Bac + 2 assurance ou commercial, juridique
- Certificat de qualification professionnelle Relation clientèle assurance
- Licence professionnelle d'assurance



Chargé(e) d'Indemnisation

Votre profil

L'équité est une valeur importante pour vous. Pondéré, vous prenez toujours le temps d'étudier précisément les tenants et les aboutissants d'une situation avant de prendre une décision. Vous êtes diplomate, perspicace et tenace, ce qui vous confère de bonnes qualités relationnelles et de négociation.

Vos missions, selon les postes

- vérifier que les garanties souscrites s'appliquent à l'évènement survenu et apprécier, le cas échéant, les responsabilités ;
- évaluer le montant des dommages et régler les prestations (indemnités ou réparation en nature) dues à l'assuré ou à la victime ;
- agir dans le cadre contentieux lors d'un différend ; dans ce cas, vous engagez et suivez la procédure devant les juridictions concernées, vous préparez l'argumentation et les instructions pour les avocats, vous exercez les recours et faites exécuter les décisions.

Votre bonne connaissance des produits d'assurance à la fois sur le plan technique et juridique, et votre expérience de la gestion des assurés confrontés concrètement à un sinistre, vous permettent d'envisager une évolution vers la prise en charge de risques plus complexes ou vers le management.

Accès

- Bac + 2 assurance, juridique
- Certificat de qualification professionnelle Relation clientèle assurance
- Licence professionnelle d'assurance
- Diplôme de l'Ecole nationale d'assurances-Institut du CNAM
- Master 2 droit des assurances, Institut des assurances

Etudes disponibles

Rapports de l'Observatoire sur les Métiers (ROMA) et les formations (ROFA) des salariés de l'Assurance

- Description de la population globale par famille et sous-famille de métiers (depuis 1996), et de la formation professionnelle continue (depuis 2006) des salariés des entreprises d'assurances.

Mixité et diversité dans les sociétés d'assurances

- Rapport annuel réalisé en partenariat avec la FFSA et le GEMA (2010, 2011 et 2012)

Etudes métiers

- Les métiers de l'inspection : des épreuves de l'industrialisation aux défis de la relation (2012)
- Les métiers des commerciaux (2007)
- Les métiers des ressources humaines : "du facteur travail au capital humain" (2003)
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications : "pénurie des ressources : mythe ou réalité ?" (2002)
- Les métiers du marketing : "d'une activité à un métier" (2002)
- Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres : "de la rédaction à la télégestion" (2001)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2001)
- Le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises (2000)
- Les métiers de l'actuariat et des études statistiques (2000)
- Les métiers du secrétariat - assistantat (1999)
- Les métiers de la formation (1999)
- Les métiers de la santé (1998)
- L'inspecteur régleur (1998)
- Le téléacteur dans l'assurance (1998)

Etudes et documents

- Les managers de proximité dans l'assurance (2010)
- Mixité, diversité, compétitivité économique des entreprises (2005)
- Première contribution à l'analyse de la place des femmes dans l'assurance (2004)
- Essai d'analyse de la répartition géographique des salariés de l'assurance sur le territoire national (2004)
- Les métiers de l'assurance – Les référentiels des métiers cadres, en collaboration avec l'Apec (2004)
- Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ? Essai d'analyse des conséquences du redressement de l'âge de cessation d'activité sur l'employabilité des salariés de l'assurance (2003)
- Le choc démographique : vers un déficit de cadres... ? ou une autre politique de l'âge ! (2002)
- Métiers et formations des salariés handicapés dans l'assurance (2000)
- Du vieillissement au renouvellement (1998)

Baromètres de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance

- Baromètre prospectif 2013 : horizon 2013-2018 (juin 2013)
- Baromètre prospectif 2012 : horizon 2012-2017 (juin 2012)
- Baromètre prospectif 2011 : horizon 2011-2016 (juin 2011)
- Baromètre prospectif 2010 : horizon 2010-2015 (juin 2010)
- Baromètre prospectif 2009 : L'impact des technologies sur les métiers-coeurs de l'assurance (2009)
- Baromètre prospectif 2008 : horizon 2008-2013 (juin 2008)
- Baromètre prospectif 2007 : horizon 2007-2012 (juin 2007)
- Etude "Quels métiers demain ?" Un nouvel outil d'analyse prospective à l'horizon 2015 de l'industrialisation de l'assurance (2006)
- Baromètres du N°1 (mai 2001) au N°5 (2005)
- Etude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 (2000)

Profil statistique et prospectif

- Les métiers de l'informatique et des télécommunications (2009)
- Les métiers de l'actuariat (2005)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2008)

A paraître

- ROMA/ROFA 2013 – données sociales et formation de l'année 2012 (décembre 2013)

Tous les travaux de l'Observatoire sont librement consultables sur son site



Norbert GIRARD

Secrétaire Général
01 53 21 51 23
girard@obs.gpsa.fr

Emmanuelle CHABBERT

Chargée de Mission
01 53 21 51 25
echabbert@obs.gpsa.fr

Nardjessa BENSMINA

Chargée d'Etudes démographiques
01 53 21 51 24
nbensmina@obs.gpsa.fr

Arlette COUSSOT

Assistante de direction
01 53 21 51 22
coussot@obs.gpsa.fr