

**Etude de
métiers**

La gestion des contrats ou prestations

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

Présentation de l'étude...

Méthodologie

Portrait de famille

Des organisations orientées client

Evolution des activités et profils de compétence

Les principaux enjeux RH et managériaux

➤ **Un groupe de travail permanent**

⇒ **Une trentaine de responsables de sociétés d'assurances, opérationnels de la Gestion des contrats ou des Ressources humaines, réunis une fois par mois d'octobre 2012 à septembre 2013, pour :**

- ⇒ Présenter les activités de gestion des contrats ou prestations dans chaque typologie d'entreprise, les descriptifs de métiers...
- ⇒ Échanger sur les principales évolutions des métiers, explorer les hypothèses, orienter les travaux...
- ⇒ Discuter et valider les informations du rapport d'étude

➤ **Le recueil des données et les entretiens**

- ⇒ **Données ROMA / ROFA concernant l'année 2012, sur la base de la nouvelle Nomenclature des métiers de l'assurance**
- ⇒ **Auditions et entretiens avec des opérationnels et des responsables des ressources humaines**

Au 31/12/2012

**Gestion
des contrats**

Population totale

Effectifs (28%)	39 549(+0,9%)	<i>141 406 (-0,4%)</i>
Taux de femmes	73,7%	<i>59,4 %</i>
Âge moyen	42,5 ans	<i>42,3 ans</i>
Femmes	42,0 ans	<i>41,8 ans</i>
Hommes	43,7 ans	<i>43,1 ans</i>
Ancienneté	16 ans	<i>14,1 ans</i>
Femmes	15,9 ans	<i>14,5 ans</i>
Hommes	16,2 ans	<i>13,5 ans</i>
Taux de 55 ans et +	19,3%	<i>16,8%</i>
Taux de cadres	33,1 %	<i>44,3 %</i>
% de ≥ Bac+2	59,5 %	<i>63,1 %</i>
% de ≥ Bac+5	13,8 %	<i>18,1 %</i>

➤ Liste des sous-familles (1/3)

05A - Souscription des risques non standard

Souscripteurs grands risques, souscripteurs de réassurance...

05B – Gestion des contrats sur plateforme d'accueil

Téléconseillers / télé-gestionnaires, conseillers relation-client...

05C – Gestion des contrats hors plateforme

Gestionnaires production, gestionnaires experts d'assurance...



➤ **Liste des sous-familles** (2/3)

05D – Gestion polyvalente des contrats et sinistres sur plateforme

Téléconseillers, télé-gestionnaires, télé-régisseurs de sinistres...

05E – Gestion polyvalente des contrats et sinistres hors plateforme

Gestionnaires production et règlement, gestionnaires experts d'assurance...

05F – Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels

Chargés d'indemnisation / de procédures conventionnelles, rédacteurs sinistres...

➤ **Liste des sous-familles (3/3)**

05G – Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux

Gestionnaires conseil affaires graves, juristes sinistres, inspecteurs régleurs...

05H – Gestion de prestations maladie, retraite ou prévoyance

Gestionnaires allocataires, chargés d'action sociale, chargés d'actions collectives...

05I – Contrôle et surveillance du portefeuille

Analystes qualité portefeuille, analystes de la charge sinistres...



**Concilier des objectifs de production divergents :
un traitement de masse et une réponse personnalisée**

**Garantir des coûts
optimisés**



≠



**Garantir un service
sur mesure**

Recherche d'efficacité et d'économie de moyens

Une problématique de pilotage de la performance

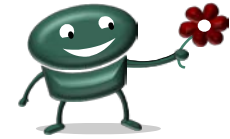
→ Penser global, agir local ?



➤ **Optimiser les traitements de masse...**

- ⇒ **La refonte des Systèmes d'Information ouverts à 360° permet de gagner en fluidité sur l'ensemble des fonctions composant la chaîne d'activités**
- ⇒ **La dématérialisation facilite et sécurise la collecte et la circulation des données, accélérant les traitements**
- ⇒ **Automatisation des tâches simples et répétitives**
- ⇒ **Le transfert sur le client des tâches à faible valeur ajoutée via Internet induit une diversification des activités de gestion, qui ne diminuent pas quantitativement**
- ⇒ **Conventions d'assurances inter-sociétés : plus vite, plus simple et moins coûteux**

➤ ... et améliorer la qualité de service



- ⇒ **Retour à la spécialisation/expertise : un front office spécialiste de la relation-client, appuyé par un back office référent, expert sur son champ technique**
- ⇒ **Intégrer une logique multi-accès : recentraliser certaines activités au siège, en déconcentrer d'autres dans des centres de gestion régionaux**
- ⇒ **Logique de parcours client : la vie de chaque contrat, au cours de la vie du client**
- ⇒ **Réparations en nature proposées via des réseaux de prestataires**
- ⇒ **Services associés au-delà de la réparation elle-même (offres commerciales...)**

➤ Des exigences accrues pour les métiers de gestion

- ⇒ De nouveaux périmètres d'activités et de nouveaux profils
- ⇒ Les gestionnaires polyvalents évoluent vers une activité de conseil
- ⇒ Les gestionnaires experts sont régulièrement appelés à participer à des projets transversaux de l'entreprise

➤ Zoom sur les gestionnaires en indemnisation

⇒ Redistribution des rôles entre :

- Centre national d'enregistrement des déclarations de sinistres
- Middle-office : sinistres standard et conventionnels
- Back-office : sinistres complexes ou contentieux

⇒ Spécialisation sur l'accueil, l'ouverture et la coordination...

⇒ Middle office : "retour" à une spécialisation par branche/produit

⇒ Back office : coordination de tous les acteurs (ex du "case manager") ... et/ou appui et formation des front et middle offices (+ référent technique)

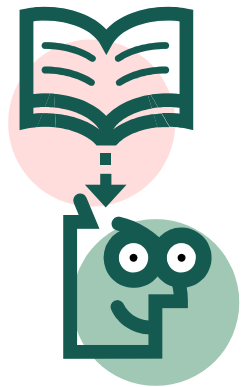


➤ **Des compétences de conseil et de conception...**

- ⇒ **Compétences relationnelles, adaptées au média utilisé** (papier, téléphone, email, tchat, forum... + vidéo ?)
- ⇒ **Compétence en pédagogie, empathie vis-à-vis de l'assuré victime d'un sinistre**
- ⇒ **Connaissance systémique de l'entreprise + approche économique**

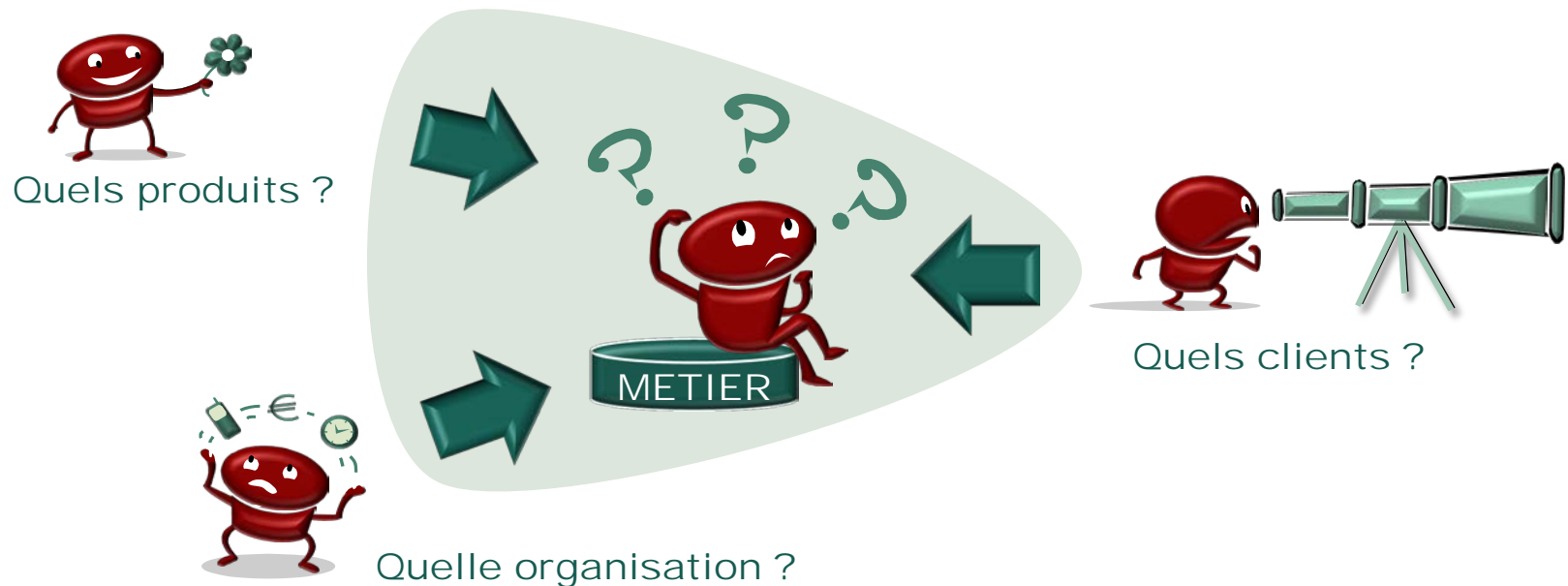
➤ **... mais aussi un niveau technique renforcé**

- ⇒ **Compétences techniques : en hausse (!), notamment avec l'abandon des tâches à faible valeur ajoutée et le report sur la dimension qualitative du service**



➤ Resituer les métiers et les parcours dans l'organisation

- ⇒ Cartographie des métiers et contribution dans la chaîne d'activités de l'entreprise
- ⇒ Mobilité/parcours professionnels : Quelles passerelles ? Comment ?
- ⇒ Accompagnement et conduite du changement (formation, information...)
- ⇒ Reconnaissance du professionnalisme des gestionnaires : capacité d'adaptation à chaque cas concret dans la relation-client, au-delà des procédures.





Conclusion : un changement de culture !

- ⇒ **Culture client/service... et non plus culture technique/produit**
- ⇒ **Besoin d'accompagnement par les managers**
- ⇒ **Un enjeu stratégique qui doit être porté au plus haut niveau**