

# Baromètre

DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES DE L'ASSURANCE

## Ressources humaines

En se recentrant sur un rôle de conseil et d'assistance aux opérationnels, la fonction RH se rapproche du "terrain". Aidée en cela par les technologies, certains actes de gestion quotidienne sont progressivement transférés vers les managers et les collaborateurs.

Avec le défi démographique et le redressement de l'âge de cessation d'activité, les équipes RH s'attachent à assurer l'employabilité, principalement par la formation tout au long de la vie professionnelle. Objectif principal : promouvoir la mobilité...

## Conception et adaptation de produits

La fidélisation, c'est-à-dire la défense du portefeuille et le multi-équipement, est aujourd'hui au cœur de toutes les stratégies. Dans le même temps cependant, les entreprises cherchent à doper l'activité par le développement de partenariats, faisant ainsi apparaître des profils nouveaux de compétences.

Outre l'accroissement des compétences transversales, la maîtrise de son métier "de base" demeure indispensable. De même, le métier de chef de projet reste à définir : généraliste et/ou spécialiste ?

Alors que l'approche marketing irradie maintenant les entreprises dans leur ensemble, des difficultés croissantes à garder leurs experts apparaissent, notamment les actuaires et marketeurs.

## Commercial

Entre conquête, fidélisation et recherche de partenariats, les actions commerciales s'appuient de plus en plus sur une segmentation affinée de la clientèle. Pour autant, il ne s'agit pas de spécialiser plus avant les réseaux, même si l'on constate un fort développement des plates-formes commerciales.

Pour les sociétés à multi-canaux de distribution, la complémentarité entre réseaux se révèle être un exercice délicat.

Confirmant les tendances déjà observées, le management des commerciaux se positionne davantage sur l'anticipation que sur le seul constat des résultats.

## Gestion de contrats

En cherchant à améliorer l'image de l'assurance, les gestionnaires de contrats se trouvent placés en première ligne, l'indemnisation devenant même un acte commercial à part entière.

Basées sur le couplage informatique/téléphone, les plates-formes de gestion semblent progressivement évoluer vers une organisation à deux niveaux : cas simples / cas complexes. L'outil, bien que performant, nécessite une réflexion sur l'organisation du travail. Dans ce contexte, les télé-gestionnaires expriment un fort besoin de reconnaissance individuelle et de développement professionnel.

## Pistes de réflexion et d'action R.H.

- Identifier les compétences critiques
- Valoriser les salariés en place
- Gérer et promouvoir la mobilité
- Renforcer l'employabilité tout au long de la vie professionnelle
- Adapter le dispositif emploi-formation aux besoins futurs...

Horizon 2008/2009

# Sommaire

Le baromètre	p. 3
Evolution du marché	p. 4 - 5
Evolution démographique	p. 6
Orientation 2004	p. 7
Pistes de réflexion et d'action	p. 7
Evolution des métiers :	
Ressources humaines	p. 8 - 9
Conception et adaptation de produits	p. 10 - 11
Commercial	p. 12 - 13
Gestion de contrats	p. 14 - 15
Autres familles de métiers et travaux	p. 16

## Sociétés d'assurances participant aux travaux du baromètre

AGF - Groupe Allianz / Groupe Axa / Aviva / CNP / GPA - Groupe Generali / Groupama - GAN / Groupe Azur - GMF  
La Mondiale / MAAF / MAIF / MATMUT / MMA / Mutavie / Pacifica / Prédica / SMABTP

## Un outil unique au service des acteurs de la profession

Dans un contexte de mutation rapide de l'environnement, face aux défis démographiques, la profession se devait de conduire une réflexion prospective sur l'évolution des compétences nécessaires à l'horizon 2005-2010.

Cette réflexion est à notre sens une première du genre au niveau d'une branche professionnelle qui concerne près de 140 000 salariés.

Dans le cadre d'un partenariat entre l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance et Accenture, une étude prospective sur l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 a été publiée en mai 2000. Cette étude consistait à déterminer, grâce à une méthodologie d'approche par scénario, les évolutions possibles, les tendances lourdes, les incertitudes ou ruptures, pouvant affecter la profession.

Elle est complétée par la publication annuelle d'un baromètre des métiers. Il s'agit donc ici de la quatrième édition.

Ce baromètre se veut un outil de gestion prospective des ressources humaines de l'assurance permettant d'éclairer les évolutions constatées et attendues en matière de **compétences, des**

**besoins en formation, des politiques de recrutement** pour guider les actions à engager par les entreprises et au niveau de la profession.

Le baromètre complète les travaux réalisés par l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance :

- l'analyse de la **base de données sociales** (ROMA).
- les études spécifiques, à caractère plus qualitatif, sur les métiers.

Il fait suite aux scénarios d'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005, réalisés courant 2000.

Son objectif est double :

- Suivre et actualiser la réalisation de ces scénarios par **une vision prospective glissante à 5 ans**.
- Préciser les **problématiques ressources humaines** engagées pour permettre ces évolutions.

## Une méthode basée sur les analyses et réflexions stratégiques des professionnels

Le travail présenté ici constitue la quatrième édition du baromètre. Chaque année, une actualisation est effectuée selon la même méthode.

**Des panels de professionnels** désignés pour chaque famille de métiers, "conception et adaptation de produits", "commercial" et "gestion des contrats", se réunissent tous les ans pour explorer :

- Les facteurs d'évolutions observés dans leur domaine, leur poids respectif, les éléments qui y sont attachés et l'apparition de nouveaux facteurs.
- Les répercussions de ces évolutions sur les métiers et les conséquences à prévoir en matière de gestion des ressources humaines.

Un **comité de pilotage**, composé de responsables des ressources humaines de sociétés d'assurances, orientent les travaux des panels de professionnels et analysent la production des groupes. Ce comité de pilotage examine :

- Les perspectives par métiers (ceux suivis et les autres) et leurs conséquences en matière

de ressources humaines.

- Les études complémentaires ou les propositions d'actions à prévoir.
- La pertinence des scénarios et outils utilisés.

Des **indicateurs "normés"** permettent de suivre les mêmes facteurs d'évolution dans le temps et de mesurer les progressions. Ces indicateurs sont en nombre limité (10 maximum pour chaque famille de métiers suivie) et simples : situation aujourd'hui (quantifiée) et tendance d'évolution dans 5 ans.

Les mêmes indicateurs sont mis à jour et constituent la base de travail des panels de professionnels. La pertinence des indicateurs sera cependant évaluée périodiquement. Les correctifs nécessaires seront réalisés au fil du temps.

# Evolution du marché

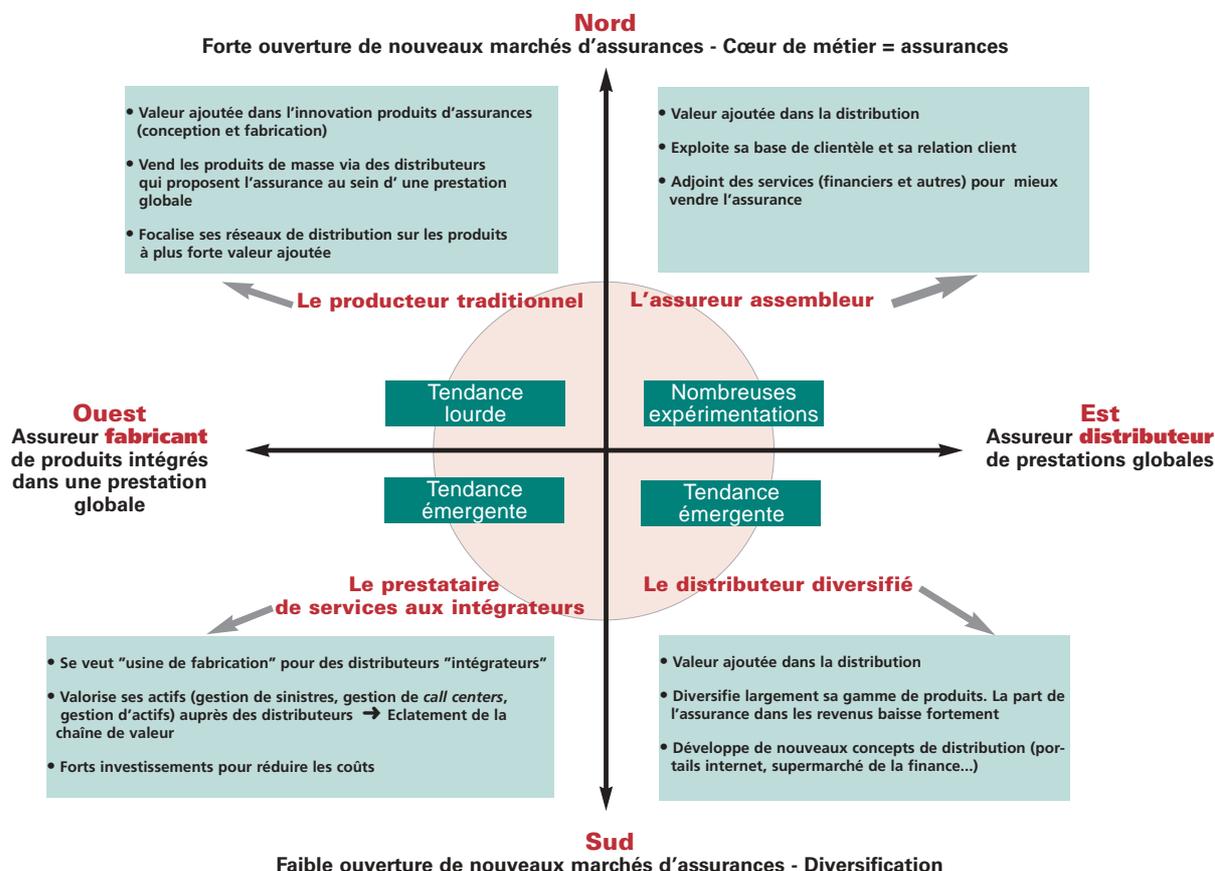
## Des scénarios d'évolution du marché, toile de fond de l'analyse de l'évolution des métiers

L'étude prospective "Evolution des métiers et compétences de l'assurance à l'horizon 2005" a permis de dégager divers scénarios selon la croissance des marchés de l'assurance (axe Nord/Sud) et le type de valeur ajoutée pour les sociétés d'assurances (axe Est/Ouest).

Dans les scénarios Nord, le marché de l'assurance est porteur et l'assurance reste le cœur de métier, à l'inverse des scénarios Sud, marqués par une diversification accrue. Dans les scénarios Est, les sociétés d'assurances tirent partie de leur base de clientèle et distribuent des offres larges intégrant l'assurance. Dans les scénarios Ouest, les assureurs exploitent leurs compétences de fabrication et de gestion de produits d'assurance, qu'ils vendent pour partie via de nouveaux distributeurs.

Ces scénarios entraînent des évolutions marquées en matière de compétences et de vitesse de transformation de celles-ci.

Les scénarios Ouest induisent un renforcement des compétences de conception technique, de gestion de partenariats/alliances et de maîtrise des coûts. Dans les scénarios Est, les compétences marketing de connaissance client et d'assemblage de solutions ainsi que la maîtrise du service client priment. Les scénarios Sud impliquent une transformation plus profonde de la nature des métiers.



Les sociétés françaises ont réalisé ces dernières années un effort exceptionnel pour rétablir les équilibres fondamentaux, ce qui leur permet de réinvestir dans l'avenir et de confirmer leurs choix stratégiques.

Au sein des sociétés d'assurances, parmi les différents modèles envisagés, les expériences "d'assureur assembleur" comme l'assur-banque se poursuivent ; la sortie de la période de convalescence actuelle devra per-

mettre de mieux apprécier la pertinence de cette stratégie. De leur côté, les mutuelles ont confirmé leur rôle d'acteur durable en surmontant les difficultés récentes du marché grâce à une forte focalisation sur leur marché naturel, les risques du particulier, et un élargissement de l'offre vers les assurances de personnes.

En assurance vie, les acteurs français réinvestissent dans leurs réseaux et, même si les conseillers en gestion de patrimoine (CGP) continuent de se développer, le modèle d'in-

tégration de l'offre d'assurance vie reste marqué par les grandes institutions, contrairement à la Grande Bretagne où sa diffusion est faite par les courtiers et les conseillers en gestion de patrimoine.

En Allemagne, les consolidations se poursuivent et l'Europe de l'Est, à l'instar de ce qui s'est produit dans le secteur bancaire, semble présenter pour les sociétés d'assurances, le challenge le plus prometteur de développement commercial dans les quelques années à venir.

# UNE STRATÉGIE COMMUNE À LA PROFESSION

## Une certaine embellie des marchés d'assurances

L'année 2002 avait montré **la bonne résistance du secteur de l'assurance** dans un contexte économique relativement morose, du fait notamment des multiples incertitudes liées à l'environnement international.

Si l'année 2003 a plutôt été marquée par une position attentiste des principaux acteurs mondiaux, l'assurance française, quant à elle, a su tirer son épingle du jeu, tout en consolidant ses résultats.

Avec les prémices d'une reprise de l'activité – que l'on espère durable –, tirée notamment par les nouveaux produits retraite, 2004 semble donc s'annoncer sous **des auspices positifs**.

## Fidélisation : défense et développement des portefeuilles

A la suite de la crise boursière, de la hausse de la sinistralité et de la pression de la concurrence, **le recentrage des assureurs sur leur métier** a conduit les entreprises à réorienter leur stratégie de développement vers l'interne, c'est-à-dire

vers **la défense et la rentabilisation** de leur portefeuille en cours.

La mise en place de **politiques commerciales ciblées, pour réaliser des ventes croisées**, a

ainsi permis d'améliorer le multi-équipement des assurés, aidé en cela par la généralisation des CRM (progiciels de gestion de la relation client).

## L'élargissement de l'offre

Les placements financiers, la gestion pour compte, ou encore les produits bancaires constituent pour l'assurbanque un **élargissement notable**

**de l'activité**, lequel répond aux demandes émergentes des consommateurs.

Forts de leur expérience en matière de gestion, les assureurs cherchent donc de plus en plus à diversifier leur offre.

## La généralisation des partenariats

Parallèlement, un très grand nombre d'entreprises s'orientent vers **des stratégies de partenariats**, notamment avec des établissements financiers et/ou bancaires. Ces partenariats s'articulent

autour de trois formes principales : **produits, distribution et services**. Pour les entreprises, la généralisation en cours a pour but de consolider leur position, voire d'accroître leur potentialité

d'essor face aux perspectives de développement des assurances "retraite" et "santé".

## Effectifs et recrutements...

Si la population de l'assurance a continué à croître **en 2002** (Cf. Roma), il faut noter que cette évolution positive était davantage **due au ralentissement des sorties** qu'aux embauches réalisées (même si celles-ci se situent encore largement au dessus de la barre des 10.000).

De même, les éléments d'information en notre possession montrent que **2003 semble confirmer cette tendance**.

**Pour 2004**, l'Apec (Association pour l'emploi des cadres) enregistre de son côté un fléchisse-

ment des intentions de recrutement pour la banque et l'assurance. Pour autant, le volume des offres d'emploi du 1er trimestre montre **une nette progression**, dans un secteur qui se situe déjà à un niveau élevé.

## Le "Capital humain" : une notion qui fait son chemin ?

Dans ce contexte économique, législatif, concurrentiel, stratégique... les entreprises d'assurances ont naturellement tendance à **prioriser leurs ressources internes**, les embauches, notamment de cadres, ne s'effectuant qu'après recherches parmi les salariés déjà en place.

Dans leur ensemble, les DRH axent principalement

leur politique sur **une identification des compétences disponibles, ainsi que sur la détection des salariés à potentiel**. Par ce positionnement, ils cherchent avant tout à promouvoir les mobilités internes grâce à une gestion davantage individualisée. De fait, la notion de "capital humain" semble progressivement se développer dans les entreprises d'assurances, pour tenter d'apporter des

réponses qui dépassent les seuls aspects d'ordre financier, technologique ou organisationnel.

Face à la concurrence, **la qualité de service est au cœur des enjeux**. Cette prise de conscience mobilise donc tous les acteurs pour reconnaître la première richesse des entreprises : leurs ressources humaines.

# Evolution démographique

## LES QUADRAS D'AUJOURD'HUI... QUINQUAS DE DEMAIN ?

Dans le prolongement des travaux effectués antérieurement sur le défi démographique, l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de

l'Assurance a présenté, en décembre 2003, une étude intitulée "Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ?". Il s'agit en fait d'un

**essai d'analyse des conséquences du redressement de l'âge de cessation d'activité sur l'employabilité des salariés de l'assurance.**

### Analyser les conséquences de l'arrêt des sorties sur la pyramide des âges

Dans le cadre de son étude, l'Observatoire a réalisé **une simulation des conséquences de l'arrêt des systèmes de préretraite et assimilés**. La cessation des départs anticipés entraîne un ralentissement pour trois à cinq ans de la capacité immédiate de renouvellement. Ce différé provoque un accroissement, à une date donnée, du nombre de personnes déjà présentes dans l'entreprise, le

maintien global des effectifs professionnels se faisant par une rétention des sorties et non plus par le flux des entrées.

Face au retournement démographique lié au papy boom, le maintien dans l'emploi des quadras et des quinquas constitue l'un des axes centraux de la politique de gestion prévisionnelle des emplois

et des compétences. L'analyse de ces populations devient un élément important de la réflexion stratégique. C'est pourquoi l'Observatoire a créé un outil et **une démarche méthodologiques** par la mise en place de cahiers de résultats statistiques des données sociales de ces tranches d'âges.

### Dégager les portraits des familles concernées

Rappelons que ces populations de plus de 40 ans représentent 75 200 personnes, soit 54% de la population totale. L'analyse des caractéristiques de ces salariés par tranche d'âges permet de dégager les conclusions suivantes, dans une **typologie en trois sous-groupes** :

- **les plus de 55 ans**, pour lesquels le maintien dans l'emploi ne passe pas obligatoirement par

la formation, mais par la recherche de l'utilisation, au service de l'entreprise, de l'expérience acquise, au travers des actions de tutorat et de coaching, avec la transmission des compétences critiques comme objectif ;

- **les 45-49 ans et les 50-54 ans**, qui présentent une certaine homogénéité : salariés faiblement formés, de forte ancienneté, à dominante fémi-

nine, dans les métiers plutôt en disparition et/ou en transformation ;

- **les 40-44 ans**, dotés d'un niveau de formation initiale plus élevé, et qui peuvent constituer un vivier, une réserve de promotion face aux risques de pénurie des cadres.

### Développer une autre politique des âges : vers une révolution culturelle ?

**En résumé, face au vieillissement, au défi démographique, les réponses de demain ne pourront plus être celles du passé.** Cette situation devrait entraîner une modification fondamentale dans la représentation des âges et du travail pour l'ensemble des acteurs concernés

(Etat, entreprises, syndicats, salariés).

Elles impliquent **une nouvelle approche des quinquas** notamment par la reconnaissance de l'utilité sociale du travail accompli. Dans ce cadre, la transmission intergénérationnelle des

compétences prend donc une place essentielle. Le tutorat, le coaching, les cadres de renfort, les détachements en filiales, en PME, sont actuellement des pistes explorées.

### Définir une nouvelle approche des quadras

En ce qui concerne les quadras, la problématique du maintien dans l'emploi jusqu'à 60 ans se pose avec encore plus d'acuité. Ce maintien passe par une formation à vocation préventive pour conserver et éviter, par **un décalage des qualifications, l'exclusion à terme du système productif**. C'est ce que l'on peut considérer comme étant l'employabilité.

Toutefois, cette condition nécessaire n'est peut être pas suffisante **pour créer une motivation nouvelle**. Elle ne peut éluder l'intérêt au travail, son enrichissement, et un mode d'organisation non taylorisé et valorisant. Elle doit s'inscrire, pour les quadras comme pour les quinquas, dans la construction d'une nouvelle identité et d'**une reconnaissance positive du salarié par lui-même, et surtout par l'entreprise**. Elle doit

ouvrir, au-delà du maintien dans le poste de travail, des perspectives qualifiantes à travers notamment les dispositifs tels que la VAE (Validation des acquis de l'expérience). Les quadras, et particulièrement les 40-44 ans, peuvent également constituer **une réserve face à la pénurie annoncée** de cadres, en relançant l'ascenseur social.

### Poursuivre l'anticipation et la prospective

**La profession des assurances avait, quant à elle, déjà anticipé** un certain nombre de dispositions prévues par cet accord à travers la

Convention Collective Nationale de 1992, comme le dispositif "capital de temps formation", la mise en place de l'Observatoire de l'Evolution

des Métiers de l'Assurance...

# Orientation 2004

## R.H. et "assureurs" : un regard croisé sur les métiers

Dans le même esprit que la précédente édition du baromètre (N°3), l'analyse des différents facteurs influant sur la prospective d'évolution des métiers et des compétences nous a conduit cette année à nous focaliser plus particulièrement sur le développement de la gestion des ressources humaines dans les secteurs opérationnels.

Ainsi, nous avons mis "en miroir" les trois familles traditionnellement observées (Conception et adaptation de produits, Commercial et Gestion de contrats) et celle des Ressources humaines, afin de faire émerger, du point de vue des uns et des autres, les possibilités et implications qu'amène le développement de la GRH.

A partir d'un guide de réflexion commun, nous avons donc identifié le rôle et l'importance de ces évolutions, plus précisément les conséquences sur l'activité, l'organisation, les effectifs, le management, les qualifications et profils de compétences...

Ce sont les résultats de cette analyse qui sont présentés dans les pages qui suivent.

## Pistes de réflexion et d'action R.H.

Sous les effets conjugués de la concurrence, de l'évolution des demandes des assurés et de l'apparition de nouveaux risques,

les sociétés d'assurances abordent les problématiques de gestion de leurs ressources humaines sous un angle prospectif renforcé.

Les tendances transversales décrites ci-après sont celles que nous avons cherché à approfondir pour l'exercice 2004.

### Identifier les compétences critiques

Face aux mutations des métiers traditionnels, l'approche par "brique" de compétences se confirme. De fait, l'identification des compétences critiques nécessaires à l'entreprise, pour

aujourd'hui mais aussi pour demain, est devenu un chantier majeur et incontournable, au coeur de toutes les politiques RH. Elle subdivise la population en trois cibles principales, qui montrent

des problématiques proches mais distinctes : les moins de quarante ans, les quadras et les quinquas...

### Valoriser les salariés en place

Le monolithisme des profils - surtout constaté pour les moins de quarante ans -, les nécessaires réorientations professionnelles - avec la notion de seconde carrière pour les quadras -, et la transmission intergénérationnelle des savoirs

- principalement pour les quinquas - posent avec une acuité renforcée le besoin d'une prise en compte plus individualisée des parcours professionnels envisageables. Mais quelle que soit la tranche d'âge, la valorisation des salariés en

place passe par cette reconnaissance des compétences critiques détenues. C'est donc à partir d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences que des politiques RH différenciées se construisent progressivement.

### Gérer et promouvoir la mobilité

En s'appuyant sur cette valorisation des acquis professionnels, la promotion de la mobilité répond également à une exigence de compétitivité des entreprises. Pour suivre les transfor-

mations des marchés et anticiper sur la concurrence, l'adéquation des ressources internes aux besoins évolutifs de l'entreprise impose non seulement le maintien des compétences requises

actuellement, mais aussi l'acquisition prospective des compétences nécessaires aux métiers de demain.

### Renforcer l'employabilité tout au long de la vie professionnelle

La mobilité devenant une obligation croissante, la formation voit son rôle renforcé. Elle s'élabore de plus en plus en lien avec les trajec-

toires professionnelles possibles, apportant par là une meilleure lisibilité des proximités entre métiers. Ainsi, elle permet d'éviter un décalage

des qualifications détenues par rapport à celles attendues qui, à terme, pourrait conduire à un risque d'exclusion.

### Adapter le dispositif emploi-formation aux besoins futurs...

Dans le contexte de refonte des dispositions en matière de formation professionnelle, les partenaires sociaux se sont engagés dans un processus de réflexion et d'échange sur les moyens à mettre en place au niveau de la branche assurance. Dans une volonté commune, il s'agit de permettre aux salariés et futurs salariés des

entreprises d'assurances de disposer en permanence des compétences nécessaires à la tenue d'un emploi tout au long de leur vie professionnelle et au bon fonctionnement des entreprises". Le pilotage de l'offre de formation (tant initiale que continue), le développement d'un dispositif de certification des

compétences et des qualifications, la validation des acquis de l'expérience, la communication sur les métiers de l'assurance, la valorisation de l'image du secteur... sont autant de lignes directrices retenues en priorité pour apporter réponse aux objectifs prédéfinis.

# Evolution des métiers

Conséquence directe du défi démographique à venir, les DRH sont de plus en plus sollicitées **pour promouvoir la mobilité interne** : de l'identification des compétences critiques à transmettre aux mesures d'accompagnement des salariés en reconversion – totale ou partielle –, en passant par la communication interne, la formalisation des passerelles entre métiers, la VAE, la formation...  
Incontestablement, c'est **"le" chantier majeur de la prochaine décennie.**

## Tendances clés à cinq ans

		Tendance à 5 ans	
1	Effectif global de la DRH	-/=	
	Effectifs de la DRH / Effectifs de l'entreprise (en %)	Environ 2 %	
	Nombre estimé de personnes exerçant une activité RH (mais hors DRH)	x1 à x2	
2	Part des collaborateurs RH affectés à des tâches "administratives" (gestionnaires de paie, dossiers du personnel, formation...)	-	
	Part des collaborateurs RH affectés à des tâches de "gestion RH" (recruteurs, gestionnaires de carrière/de mobilité, formateurs...)	+	
3	Activités centralisées (C), transférées aux opérationnels (O), externalisées (E) : - paie, fiches de frais... - gestion des "temps" (congés, horaires, absences...) - gestion administrative de la formation (inscriptions, factures, bilans, "2483"...) - animation de la formation (non assurée par des équipes internes)	En 2004	
		C	C
		C/O	O
		C	C/O
	50 à 75%	+	
4	Niveau d'automatisation et/ou de délégation des tâches "administratives" - gestion des dossiers du personnel (informations personnelles, gestion des "temps"...) - gestion administrative de la formation (inscriptions, factures, "2483"...)	+	
		+	
5	Evolutions tendancielle des budgets RH - effectifs de la population RH (nombre/masse salariale) - investissements technologiques - frais de "fonctionnement"	=	
		+	
		-/=	

## Evolutions de l'offre de service R.H.

### Un repositionnement de la fonction

Partie prenante dans l'élaboration des stratégies d'entreprise, la fonction RH se doit désormais de **jouer un rôle moteur dans la déclinaison des politiques internes** : cette orientation "business"

n'est pas sans conséquence sur ses missions nouvelles et sur les métiers RH.

Tant sur "l'amont", pour conseiller sur les organisa-

tions possibles, que sur "l'aval", en accompagnement des opérationnels, les champs d'intervention dévolus aux équipes RH s'élargissent, nécessitant de fait **des compétences transversales accrues.**

### RH et TIC...

Dans ce contexte changeant, les collaborateurs RH peuvent de plus en plus s'appuyer sur des outils informatiques qui, en automatisant des tâches à

faible valeur ajoutée, les libèrent et permettent **une réorientation de leur activité vers l'appui aux opérationnels.**

Conséquemment, les profils de compétences attendus des collaborateurs RH intègrent **de plus en plus une dimension relationnelle.**

## Les transferts d'activité vers les managers

Premiers "bénéficiaires" de ces mutations technologiques, **les managers de proximité ont désormais à assumer des tâches qui, traditionnellement, étaient dévolues aux équipes RH.** La gestion administrative de leurs

collaborateurs (congés, absences, horaires...), mais aussi le recrutement, la formation, la gestion de carrière ... sont autant d'axes nouveaux sur lesquels il leur est demandé d'intervenir. Là, les collaborateurs RH intervien-

nent en conseil et en assistance pour **aider les managers sur ces nouveaux enjeux.**

## Vers une RH "de terrain"

Si l'on constate plutôt une certaine tendance à la (re-)centralisation de la définition de la politique RH, sa mise en application s'effectue sur le terrain, **au plus près des opérationnels**.

De ce fait, les gestionnaires ressources humaines doivent disposer, en plus de leur bagage RH, d'une bonne connaissance de l'environnement concurrentiel de leur entreprise, de ses processus

internes, de ses métiers et filières, voire, et dans une importance croissante, d'une acculturation aux techniques assurancielles spécifiques.

## Accroître la reconnaissance réciproque

Dans le cadre de ce partage des tâches, une délégation complète de la fonction RH n'aurait bien

évidemment pas de sens. Seul un partage accepté de la décision, basé sur **une reconnaissance**

**réciproque des expertises**, pourra permettre la mise en œuvre réussie des solutions pertinentes.

## Choc démographique et redressement de l'âge de cessation d'activité

Sans conteste, l'accompagnement de l'entreprise face aux conséquences du choc démographique sera **le chantier majeur des équipes RH pour la prochaine décennie au moins**.

Les tensions qui en résulteront sur le marché de l'emploi, et la nécessaire adaptation des

ressources humaines exigeront de faire preuve de créativité dans la mise en place de politiques volontaristes.

De plus, la fin annoncée des sorties prématurées va supprimer la variable d'ajustement – consensuelle – qui pouvait s'opérer sur les effectifs.

De facto, l'allongement du temps de vie professionnelle amènera les entreprises à devoir **assurer le maintien "efficace" dans l'emploi** de toute une population qui, culturellement, n'a pas encore intégré l'obligation de devoir travailler jusqu'à 60 ans (sous réserve du nombre d'annuités suffisant pour bénéficier d'une retraite à taux plein).

## Renforcer l'employabilité

L'identification des compétences critiques, la transmission des savoirs, la gestion intergénérationnelle, la formalisation de passerelles de mobilité... sont autant d'axes sur lesquels les DRH auront à travailler pour **développer l'employabilité des salariés**, en réponse même à leurs attentes.

A cet égard, les derniers travaux réalisés par l'Observatoire (Cf. étude Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ? – décembre 2003),

montrent les écarts de niveau de formation entre d'un côté, des plus de quarante cinq ans fragilisés dans leur employabilité, et de l'autre, les nouveaux entrants considérés comme le devenir de la profession.

A partir du constat dressé, l'élaboration de **politiques RH segmentées par tranche d'âges**

semble incontournable pour ne pas stigmatiser davantage encore des oppositions générationnelles.

Sans doute faudra-t-il institutionnaliser, sous une forme qui reste à définir, les moyens idoines à une valorisation des acquis de l'expérience afin de **favoriser tant la mobilité professionnelle** qu'une relance de l'ascenseur social que constitue la promotion.

## La formation tout au long de la vie professionnelle...

En signant **l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003**, relatif à la formation tout au long de la vie professionnelle (transposé depuis en loi), les partenaires sociaux, par un dialogue social renforcé, ont souhaité **créer les conditions d'une nouvelle mobilisation en faveur de la formation professionnelle**, afin de permettre aux entreprises et aux salariés d'anticiper et d'accompagner les évolutions en cours et à venir.

Dès 1992, le secteur des sociétés d'assurances s'était inscrit dans une démarche destinée à favo-

riser le développement de **politiques volontaristes** de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises, en s'engageant notamment à créer un Observatoire de l'évolution des métiers.

Dans ce même esprit, les partenaires sociaux de la branche ont signé dès le 26 septembre 2003, "une déclaration commune pour une évolution négociée de la formation professionnelle", marquant ainsi leur volonté de **s'engager dans une démarche de fond visant à améliorer l'offre de formation** au niveau de la branche, examiner

les conditions dans lesquelles les salariés y accèdent et adapter en conséquences les structures, moyens et modalités de la formation professionnelle dans le secteur.

Cette réflexion est d'autant plus nécessaire que la profession va devoir faire face, dans les toutes prochaines années, **à des départs massifs à la retraite**. Dans le même temps, **l'allongement prévisible de la durée de carrière** des salariés les plus âgés entrera dans la définition des besoins de formation et de développement des compétences.

# Evolution des métiers

## Tendances clés à cinq ans

	Tendance 2003/2007	Tendance à 2004/2009
Effectif global "conception de produits"	=/+	=/+
Effectif (profils) "technique" (actuariat + juridique)	=	=/+
Effectif (profils) "marketing" : - dont <b>conception</b> (segmentation, modélisation, critères de scoring, conception/adaptation des produits par réseau...) - dont <b>marketing opérationnel</b> (gestion de bases de données clients, campagnes commerciales, développement de supports...)	= +	= +
Nombre de <b>chefs de projet</b> (coordinateurs de ressources techniques / marketing / SI / gestion..., assembleurs, "packageurs" d'offres...)	=	=/+
Nombre de <b>gestionnaires de partenariats</b> (produits, services ou distribution – hors animation réseaux de prestataires)	+	=
Nombre <b>d'experts services financiers</b> (produits ou marketing)	=	=
Nombre <b>d'embauches de personnel expérimenté</b> (seniors) sur des compétences clés depuis un an (2001/2002)	=	=

## Evolutions des compétences et métiers en développement

### La fidélisation au cœur de toutes les stratégies

Croissance modérée des marchés et hyper concurrence obligent, **la rentabilisation du portefeuille existant est "la" stratégie** développée par toutes les entreprises du secteur. Dans ce contexte, le CRM – gestion de la relation client – devient l'outil incontournable pour tenter de devancer les attentes des clients

et prévenir ainsi les résiliations. Tout en poursuivant une stratégie de conquête externe, toujours nécessaire – entre autres - pour compenser les départs, l'heure est davantage à **la fidélisation**, à la mesure de **la satisfaction et à l'accroissement des taux d'équipement**.

Approche par marchés, segmentation de la clientèle, offres différenciées, campagnes promotionnelles et publicitaires... sont autant d'axes prioritaires, autour desquels se renforce l'activité.

### Marketing : une approche qui irradie l'ensemble de l'entreprise

En titrant son étude "Les métiers du marketing : d'une activité à un métier" (juin 2002), l'Observatoire avait déjà relevé l'importance croissante de l'approche marketing au sein des organisations.

De l'avis même des professionnels interrogés, les "hommes du marketing" sont aujourd'hui pleinement intégrés, et en phase de reconnaissance par leur contribution à la chaîne de valeur de l'assurance. Progressivement,

**"l'esprit client"** gagne donc toutes les sphères des entreprises, amenant une révision des manières de faire classiques.

### Des difficultés croissantes à garder ses experts

Qu'il s'agisse des marketeurs ou des actuaires, les sociétés d'assurances commencent à éprouver **des difficultés à garder leurs experts** dans ces spécialités.

- **Concernant les marketeurs**, l'importance croissante de la fonction et les habitudes de parcours professionnels plus "nomades" sont les principales raisons d'un certain turnover.

- **Pour les actuaires** en revanche, les modifications des règles comptables et fiscales ont eu pour conséquence directe de créer une certaine concurrence avec les banques, les institutions de prévoyance, les caisses de retraite et les cabinets de conseil, générant de fait **des tensions sur le marché de l'emploi**. Dans ce contexte, il s'agit donc pour le secteur d'améliorer son image, notamment en montrant la diversité des cursus possibles, afin de

susciter une véritable appétence pour les assurances.

Pour y répondre, les entreprises d'assurances devront investir dans la formation et la formalisation de passerelles entre les métiers, - **pour promouvoir des évolutions professionnelles et anticiper les risques de démotivation**. Notons néanmoins qu'avec le choc démographique, ce phénomène risque de devenir croissant...

# CONCEPTION ET ADAPTATION DE PRODUITS

## Doper l'activité par le développement des partenariats

Afin de favoriser la conquête (externe) de nouveaux clients, les professionnels de la famille travaillent à **mettre en place des partenariats**. Selon les entreprises d'assu-

rances, la nature et l'étendue des accords conclus peuvent prendre des contours différents (partenariats de produits / de distribution / de services...).

Néanmoins, avec le développement de cette activité, **des compétences originales** sont demandées pour gérer le contexte particulier de ce type de relations.

## Les évolutions des marchés font apparaître des profils nouveaux de compétences

Avec la **montée en puissance des marchés "retraite" (PERP...)** et **"santé"** (notamment dépendance), de nouveaux champs de spé-

cialisation apparaissent pour les équipes conception et adaptation de produits. Là encore, les compétences transversales et les

multi-expériences sont hautement valorisées pour répondre aux enjeux générés par ces évolutions.

## Accroître les compétences transversales... sans perdre son métier "de base"

S'il est aujourd'hui évident que les savoir-être prennent une place de plus en plus prépondérante dans les profils de compétences attendus, **la maîtrise de son métier d'origine** ne doit pas être reléguée au second plan...

En effet, même si les savoirs comportementaux deviennent un enjeu incontournable, ils font courir le risque d'une perte des réalités opérationnelles, précisément par un déficit de pratique de son métier "de base".

**La technique reste donc incontournable** pour garantir les niveaux de qualité exigés.

## Chef de projet : généraliste... et spécialiste, un métier à définir

Bien que la fonction ne soit pas encore entièrement reconnue en tant que "métier" à part entière – du moins dans le contexte assurantiel –, **le profil-type du chef de projet** est révélateur de la tendance décrite supra : car en plus des compétences transversales exigées (connaissances du secteur, de l'entreprise, de ses

processus et métiers, des organisations, de l'animation d'équipes...), qui lui apportent cette dimension généraliste, il doit en outre s'appuyer sur un domaine d'expertise qui est propre.

**Le maintien d'une spécialisation** est le

garant de sa crédibilité, particulièrement dans le contexte d'organisations le plus souvent matricielles, c'est-à-dire sans lien hiérarchique direct. Avec **la généralisation du "mode projet"**, sans doute faudra-t-il s'interroger sur les contours de cette activité, voire de sa pérennisation...

## Les attentes R.H. de la famille Conception et adaptation de produits

Interrogés sur **leurs attentes en matière d'accompagnement RH**, pour leur permettre de répondre à leurs objectifs opérationnels, les professionnels de la conception et de l'adaptation de produits ont placé la mobilité au cœur de leurs préoccupations. Face aux enjeux de fidélisation et de rentabilisation des portefeuilles, et découlant de cette même logique, la formation et la communication interne ressortent respectivement en deuxième et troisième rang.

**La mobilité** : deux raisons principales motivent la famille de métiers à placer la mobilité comme une attente première.

- Tout d'abord, les difficultés à recruter – tant à l'externe qu'en interne – expliquent le souhait que leurs métiers soient mieux présentés pour susciter des vocations.

- Ensuite, une certaine absence de lisibilité sur les possibilités d'évolutions professionnelles et/ou de promotions, identifiées en interne, amène nombre de collaborateurs à quitter leur entreprise, jouant au passage sur certaines tensions du marché de l'emploi qui, déjà, commencent à se faire ressentir.

**La formation** : pour accompagner la mobilité, ils attendent que la formation anticipe les mutations de leur métier, à la fois pour prévenir un décalage entre les compétences détenues et celles à développer, mais aussi pour maintenir leur motivation au sein de l'entreprise.

Les actions de formation développées sont jugées trop souvent ancrées sur des besoins immédiats, et insuffisamment axées sur un développement personnel à plus long terme. Les professionnels de cette famille souhaiteraient que les comités "de

carrière" ou "de parcours professionnel" soient généralisés, et élargis à toutes les strates de l'entreprise.

**La communication interne** : conséquence logique des attentes exprimées ci-avant, ils sont particulièrement demandeurs d'une plus grande information diffusée vers les autres collaborateurs de l'entreprise afin de mieux faire connaître leurs activités. Si la reconnaissance de leurs métiers s'améliore, notamment pour le marketing, il s'agit également d'éveiller des vocations, en interne, pour répondre à l'accroissement prévisible des postes à pourvoir.

# Evolution des métiers

## Tendances clés à cinq ans

	Tendance 2003/2007	Tendance à 2004/2009
Part relative des commerciaux organisés par <b>segments de clientèle</b> - entreprises /professionnels /particuliers - sous-segments de clientèle : professions, industries, PME/PMI...	+ +	= =
Nombre d' <b>experts financiers</b> ("ingénierie financière" / gestion patrimoniale...)	=	=/+
Nombre de <b>télévendeurs</b> (souscription par téléphone)	+	+
Orientation des modalités de formation utilisées - part des formations " <b>terrain</b> " par l'encadrement (training, tutorat...) - part des formations <b>centralisées</b> en salle (stages, séminaires...) - part des formations à <b>distance</b> (cédérom, intranet...)	+ = =	+ -/ =
Part des commerciaux salariés disposant d'outils informatiques - avec une <b>information</b> produits, formation, simulation... - avec un <b>accès aux données clients</b> (consultation, gestion, éditions de pièces...) - pour le <b>suivi des résultats</b>	=/+ =/ +	=/+ =/ +
Part des commerciaux disposant de ressources d'un back-office - pour la <b>prise de rendez-vous</b> , la tenue d'agenda... - pour la <b>gestion de contrats</b> (devis, souscription, mise à jour...)	=/+ =	=/+ =
Part d'activités purement commerciales sur l'ensemble des activités des salariés (administration, gestion...)	=/+	+
Evolution du rôle de l'encadrement (inspecteurs / animateurs salariés et agents) - part <b>technique assurance</b> (expertise, formation...) - part d' <b>animation commerciale</b> et vente - <b>autres</b> (recrutement...)	= + =	= ++ =

## Evolutions des compétences et métiers en développement

### De la conquête à la fidélisation... en passant par les partenariats

Le recentrage sur le cœur de métier, tel qu'engagé depuis deux ans, a conduit les entreprises du secteur à modifier leur stratégie commerciale. S'il faut bien reconquérir (au moins) l'équivalent des clients qui ont résilié, les entreprises ont surtout travaillé sur l'existant. La fidélisation, c'est-à-dire la **défense et le**

**développement du portefeuille**, influe très directement sur l'activité des commerciaux : au niveau de l'approche du marché de l'assurance d'une part, mais aussi du fait de l'élargissement des gammes de produits. La retraite, la santé, les produits bancaires... accroissent encore la **diversité de l'offre** et leur imposent, de fait, de

mieux connaître l'environnement réglementaire, fiscal, social, financier... de leurs clients. En parallèle, la **recherche de nouveaux partenariats** demeure une exigence forte pour gagner de nouveaux marchés et accroître les portefeuilles de clientèle, à partir desquels pourront se développer d'autres actions de fidélisation.

### Une segmentation plus fine de la clientèle...

Avec les progrès du CRM (progiciel de Gestion de la Relation Client), les marketeurs ont pu définir avec une précision accrue les attentes et besoins d'une **clientèle diversifiée**. Cette connaissance a ainsi conduit à l'élaboration de

gammes de produits spécialisés et à la mise en place d'actions commerciales ciblées. Cette **segmentation en micromarchés**, en lien avec la stratégie d'accroissement des taux d'équipement, - telle que déjà pratiquée par

d'autres secteurs économiques, dont la grande distribution et l'automobile -, permet d'**améliorer tant la stabilité que la rentabilité** intrinsèque des portefeuilles détenus par les sociétés d'assurances.

### ... mais pas nécessairement des réseaux

En terme de coût tout d'abord, car en démultipliant à l'excès les actions ciblées, on augmenterait par trop les coûts. Or, toute opération commerciale suppose de pouvoir dépasser son point mort d'amortissement...

Mais aussi en ce qui concerne le degré de spécialisation des commerciaux : la **segmentation de l'offre n'entraîne pas obligatoirement la même segmentation des réseaux**. Au-delà de la nécessité

d'assurer leur rémunération, elle conduirait davantage à un éparpillement des compétences par hyperspécialisation.

## Un fort développement des commerciaux sur plates-formes

Vie, placement, prévoyance, retraite, santé, auto, habitation... et même produits bancaires pour certains, la multiplicité des offres a également induit des évolutions organisationnelles.

• Avec le **développement généralisé des plates-formes**, une part croissante de la famille commerciale travaille dorénavant "assis". Relativement nouvelle dans l'as-

surance, cette forme de commerciaux se distingue par la prépondérance de l'outil téléphonique dans la gestion de la relation client, indépendamment de la forme juridique ou de l'organisation de l'entreprise.

• **En soutien des commerciaux "debout"**, d'autres types de plates-formes apparaissent, mais qui restent fondamentalement dans le même "esprit" : à défaut de vendre directe-

ment un contrat, il s'agit de vendre un rendez-vous qualifié avec un commercial de terrain.

Complémentaires aux réseaux traditionnels, ces "nouveaux" commerciaux présentent donc des profils similaires, axés sur des **compétences relationnelles**.

## Management : anticiper plutôt que constater

Comme déjà pressenti dans la précédente édition du Baromètre (juin 2003), le pilotage de l'activité positionne de plus en plus **les managers dans un rôle d'animateur et de**

**gestionnaire de leurs équipes**.

Outre le simple constat de la réalisation (ou non) des objectifs, ceux-ci s'intéressent de plus

en plus à des facteurs qualitatifs tels que les taux de chute (résiliations), les taux d'équipement...

## Complémentarité entre réseaux : un exercice délicat

Développés à l'origine sur des créneaux de produits et de clientèles distincts, la juxtaposition (pour certains groupes) de réseaux de distribution commence à se heurter à la logique globale d'accroissement des taux d'équipement

(à partir des clients déjà en portefeuille).

**La coexistence, en parallèle, de réseaux spécialisés** – vie / non vie, agents généraux / courtiers / producteurs salariés – **peut freiner**

**les possibilités de "gagner des clients complets"**. Sur ce chantier délicat, mais primordial, la recherche de synergies fait actuellement l'objet d'expérimentations variées.

## Les attentes R.H. de la famille Commerciale

Interrogés à leur tour sur leurs attentes en matière d'accompagnement RH, les commerciaux ont quant à eux placé la rémunération en tête de liste ; viennent ensuite la mobilité et le recrutement.

**L'évaluation de la performance et les modes de rémunération** : critère prégnant de l'activité, la rémunération est une préoccupation permanente et, à ce titre, tient une place importante dans la motivation des commerciaux. En lien avec les objectifs qui leurs sont demandés, ce thème demeure donc un sujet majeur.

**La gestion de carrière et la mobilité** : qu'il s'agisse d'attirer vers les métiers de la vente, ou encore de conserver les talents – éventuellement en favorisant des reconversions vers les secteurs dits "administratifs" –, la demande est forte de reconnaître l'expérience acquise sur le terrain. Les commerciaux ont souvent le sentiment qu'une perception imparfaite de leurs réalités quotidiennes, ne valorise pas assez

les compétences transférables vers d'autres métiers. Davantage fonctionnelle que promotionnelle, cette demande de mobilité se pose de manière régulière face à une certaine forme "d'usure" dans la fonction.

De même, une réflexion est engagée qui vise à "décloisonner" l'entreprise par des possibilités de mobilités transverses. Là, il s'agit plutôt de favoriser le passage de salariés administratifs "assis" vers des fonctions de commercial "debout".

Mais quel que soit leur statut ou nature, cette problématique touche l'ensemble des entreprises face aux évolutions des métiers, du "back office" vers le "front office". A terme, la famille Gestion de contrats sera donc elle aussi directement impactée par cette tendance lourde.

**Le recrutement** : face au problème récurrent du turnover, de nombreuses expériences ont été menées dans les réseaux salariés commissionnés

: en tentant de mieux cibler les embauches tout d'abord, mais aussi en généralisant les parcours d'intégration, en investissant massivement dans la formation, en proposant des dispositifs de rémunération "à la carte", ou encore en formalisant les possibilités d'évolutions professionnelles.

Le développement des plates-formes de services, notamment de vente directe, et l'analyse des recrutements réalisés ces trois dernières années (Cf. Roma 2001 à 2003), montrent une standardisation de profils typés "BTS à vocation commerciale", pouvant engendrer à terme des problèmes de devenir professionnel, de motivation... et de turnover.

Indéniablement, si des améliorations se constatent dans l'évolution des taux de fidélisation des commerciaux, il semble toutefois difficile de contenir la volatilité naturelle de cette population.

# Evolution des métiers

## Tendances clés à cinq ans

	tendance 2003/2007	Tendance à 2004/2009
Nombre total de gestionnaires (souscription, production, indemnisation, règlements polyvalents...)	+	-/=
Polyvalence individuelle des salariés - part des salariés polyvalents sur plusieurs types de produits (lard, vie, prévoyance, santé, finances...) - part des salariés polyvalents sur plusieurs actes de gestion (souscription, production, indemnisation, règlements polyvalents...)	+	=/+
Nombre de gestionnaires et experts sur gestion spécifique (grands risques, contentieux...)	+	=
Nombre de gestionnaires disposant des outils de gestion de la clientèle (bases de données clients, sélections, scoring...)	+	+
Effectifs assurant des actes de gestion par téléphone - accueil / information (pas de gestion) - gestion (accueil + gestion par téléphone)	= +	= +
Evolution des besoins en compétences - part des formations produits et techniques - part des formations outils et méthodes - part des formations comportementales et relationnelles	+	=
Evolution du rôle de l'encadrement - part de management (planning, organisation, qualité, motivation...) - part de gestion technique et animation (dossiers, formation, contrôle, assistance...)	++ -	+ -/=
Nombre d'animateurs de réseaux de prestataires (réparateurs agréés, réparations en nature, experts...)	=	=

## Evolutions des compétences et métiers en développement

### Une famille qui doit évoluer...

Deuxième en volume avec 28% des effectifs, la famille Gestion de contrats présente aussi la particularité d'être **l'une des plus âgées** (41,2 ans). **Près de 58% des gestionnaires ont plus de 40 ans**, avec un niveau d'études à la fois inférieur à la moyenne de branche obser-

vée, et largement en deçà des "standards" actuels de recrutement.

De fait, **le processus d'industrialisation en cours** et les gains de productivité attendus, notamment par l'introduction des technologies et la révision des modes organisationnels,

pourraient faire craindre un risque **d'externalisation et/ou de délocalisation...**

Pour accompagner ces évolutions, les entreprises mettent en place les formations nécessaires, pour adapter les personnels présents, et recrutent sur les nouveaux profils requis.

## Améliorer l'image de l'assurance : les gestionnaires de contrats en première ligne

S'il est admis qu'un client satisfait n'en parle qu'à trois ou quatre personnes, en revanche, un client insatisfait en parlera à dix ! Conscients du déficit d'image dont ils sont victimes, les "assureurs" font campagne pour **re-créditer la profession et prévenir les a priori négatifs**.

L'acte de souscription passé, c'est tout au long

de la vie du contrat que le service après vente (SAV) doit être irréprochable. La "bonne" gestion prend alors ici toute son importance, précisément par l'intervention de gestionnaires compétents.

Dans le contexte actuel d'hyper concurrence et

d'offre pléthorique, la qualité de service est sans doute **"le" facteur de compétitivité le plus discriminant** pour distinguer les différents acteurs du marché assurantiel – ce que l'automatisation croissante des procédures et actes simples de gestion renforcera d'autant plus.

## L'indemnisation, un acte commercial à part entière

L'indemnisation est la contrepartie des cotisations versées par les assurés... mais elle n'est pas que cela. D'ailleurs, l'orientation

des campagnes publicitaires en cours, généralement axées sur une prestation de service "globale" en cas de sinistre, montre qu'un

**simple règlement pécuniaire ne suffit plus à la satisfaction de l'assuré.**

# GESTION DE CONTRATS

Pour ces raisons, les sociétés d'assurances reconsidèrent "l'incontournable centre de coûts" que les sinistres représentaient, pour apprécier différemment les gains d'image qu'une bonne indemnisation produit.

En effet, l'assuré ne peut véritablement **mesurer la qualité de son achat initial**, c'est-à-dire de son contrat, qu'à la prise en charge d'un sinistre ; et, à l'occasion d'un règlement satis-

faisant, il devient alors plus facilement possible de lui **proposer un contrat complémentaire** – ce qui, justement, correspond à la stratégie commerciale développée par les entreprises du secteur...

Ainsi, **la gestion des sinistres** est-elle devenue un enjeu crucial, revêtant même les caractéristiques d'**un acte commercial à part entière** (avec parfois des objectifs qualitatifs à

atteindre). De ce fait aussi, les profils de compétence des gestionnaires ont évolué. Dorénavant, ces derniers se situent davantage comme des **"gestionnaires de solutions"**, (également en charge de toute la part d'affectif, immanquablement liée à chaque sinistre), que comme de stricts exécutants d'une règle juridique abstraite (du moins pour l'assuré !).

## Plates-formes de gestion : une organisation à deux niveaux

Après la phase expérimentale et les premiers développements, les entreprises semblent maintenant s'orienter vers une organisation à deux niveaux de leurs **plates-formes de "front office"**.

**Au premier niveau**, il s'agit en priorité d'accueillir l'appelant extérieur pour établir le diagnostic de son problème et, ce faisant, de pouvoir l'aiguiller directement vers le bon

gestionnaire. Cette fonction fait ici appel à des compétences fines en matière : d'analyse de la situation et du besoin, de synthèse et de reformulation, de connaissance des produits et des services, des organisations et des techniques élémentaires d'assurance.

Sur **les plates-formes de "traitement de la demande"**, il s'agit davantage de compétences

techniques, pour résoudre le problème identifié - les cas les plus complexes étant renvoyés vers des spécialistes du domaine concerné.

Mais dans les deux cas, la fonction de télé-gestionnaire nécessite des compétences relationnelles et commerciales particulièrement développées. Il en va de **l'image de l'entreprise...**

## Le téléphone : un outil performant, mais nécessitant une réflexion sur l'organisation

Avec l'évolution des modes de communication, le téléphone est progressivement devenu l'outil privilégié d'échanges d'informations : **plus interactif** pour s'expliquer, **plus fiable** pour s'assurer de la bonne obtention du renseigne-

ment nécessaire, il est également **plus rapide** et **plus chaleureux** que les traditionnels va-et-vient épistolaires.

Toutefois, ces évolutions induisent des modifications dans les conditions de travail. Face à ce

constat, les entreprises réfléchissent sur la modélisation de parcours professionnels diversifiés pour permettre une valorisation de l'expérience acquise sur ces postes.

## Télé-gestionnaire : un fort besoin de reconnaissance

Bien que porteurs, pour une large part, de l'image de leur entreprise, les télé-gestionnaires ont toutefois le sentiment que les compétences relationnelles qu'ils maîtrisent sont sous-esti-

mées. En effet, le fait de n'avoir à réaliser que des "actes simples de gestion" occulte l'expérience concrète du "terrain" qu'ils ont pu acquérir.

Toutefois, et là encore, les entreprises organisent les métiers de la gestion de contrats en filières, favorisant ainsi **les promotions transversales vers des postes d'expert**.

## Fidélisation et évolution de carrière : gérer des profils monolithiques

L'analyse des embauches effectuées ces dernières années met en évidence **un certain monolithisme des profils recrutés**, qu'il s'agisse de leur âge moyen ou de leur niveau initial de formation (Cf. Roma). Le risque est

donc fort de voir une augmentation du turnover, à la "faveur" des tensions que le choc démographique ne manquera pas de produire sur le marché de l'emploi.

La valorisation des expériences acquises et **une meilleure lisibilité des possibilités d'évolutions professionnelles** permettront sans doute de contenir ce phénomène encore sporadique, mais croissant...

## Les attentes R.H. de la famille Gestion de contrats

Valorisation de la mobilité, formations anticipatrices et évaluation de la performance sont les attentes principales en matière RH, déclinées par les professionnels de la famille Gestion de contrats.

**La mobilité** : la capitalisation des expériences acquises, en vue d'une mobilité choisie, est au cœur de leurs préoccupations. Dans le contexte sans cesse changeant des environnements, ils

souhaitent pouvoir bénéficier de possibilités d'évolutions qui reconnaissent les compétences précédemment acquises, et à partir desquelles ils pourront bâtir leur parcours professionnel.

**La formation** : pour leur permettre de bénéficier pleinement des possibilités internes de mobilité, ils aspirent à ce que la formation puisse être un levier, non seulement garant du maintien de leur employabilité, mais encore de

leur développement professionnel.

**L'évaluation des performances** : de plus en plus assignés à des objectifs, les gestionnaires de contrats souhaiteraient en retour que leurs performances puissent faire l'objet d'une rétribution complémentaire. Sans remettre en question leur statut de "non commissionnés", ils attendent cependant d'être davantage associés aux résultats - qualitatifs surtout - de leur activité.

# AUTRES FAMILLES DE MÉTIERS

Rappelons que les familles de métiers spécifiques de l'assurance, dont les évolutions ont été étudiées dans les pages précédentes, représentent les deux tiers de l'ensemble des salariés des sociétés d'assurances.

Bien évidemment, les tendances clés décrites pour ces familles ont des répercussions sur les autres familles de métiers.

C'est donc dans cette optique que l'Observatoire travaille actuellement à la réalisation de sa prochaine étude, qui portera sur les métiers commerciaux (à paraître en 2005).

## Travaux relatifs aux métiers de l'assurance

Chaque année, des études métiers spécifiques conduites par l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance permettent de préciser ou d'éclairer certains points concernant les métiers évoqués dans le baromètre ou les autres familles de métiers. Les résultats du baromètre permettent aussi de dégager des choix de métiers à étudier.

A ce jour, l'Observatoire a déjà réalisé les études suivantes :

**1. Rapport de l'Observatoire sur les métiers des salariés de l'assurance (R.O.M.A.) : données quantitatives sur l'ensemble des salariés des sociétés d'assurances au 31 décembre de chaque année depuis 1996.**

**2. Etudes métiers spécifiques :**

- Les métiers des ressources humaines - 2003
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications - 2002
- Les métiers du marketing - 2002
- Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres - 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-assistanat - 1999
- Les métiers de la formation - 1999
- Les métiers de la santé - 1998
- L'inspecteur-régleur - 1998
- Le télé-acteur dans l'assurance - 1998

**3. Etudes et documents :**

- Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ? - 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

*Tous les travaux de l'Observatoire sont disponibles sur demande et consultables sur le site <http://www.metiers-assurance.org>*

**Observatoire**

DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE

15, rue de La Rochefoucauld  
75431 Paris cedex 09  
Tél : 01 53 32 24 12  
Fax : 01 53 32 24 15  
Email : [observatoire@obs.gpsa.fr](mailto:observatoire@obs.gpsa.fr)  
<http://www.metiers-assurance.org>

**accenture**

118, avenue de France  
75363 Paris cedex 13  
Tél : 01 53 23 55 55  
Fax : 01 53 23 53 23  
Email : [marketing.France@accenture.com](mailto:marketing.France@accenture.com)  
<http://www.accenture.com/fr>