

Le mardi 22 octobre 2013, l'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance, association créée par la Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA) et le Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances (GEMA), a présenté une étude de métiers intitulée :

Gestion des contrats ou prestations

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

Le métier d'assureur continue d'être marqué par le passage d'une logique de l'offre à une logique de la demande, amorcé dans les années 1990 et confirmé suite à la crise de 2001. Avec les années 2010, de fortes évolutions technologiques et sociétales viennent impacter les entreprises d'assurances, par ailleurs amenées à se différencier de la concurrence dans un contexte de crise économique. Les gestionnaires de contrats ou prestations eux-mêmes ont vu leur métier évoluer fortement vers un rôle renforcé de conseil. En parallèle, la dématérialisation des échanges et le développement des services associés, tout en déchargeant les gestionnaires des activités les plus simples, ont complexifié leur travail et augmenté leur niveau de compétences.

Une modernisation des organisations en réponse à l'orientation client

Pour les entreprises, la mise en place d'une approche globale centrée sur le client a nécessité de passer d'une organisation cloisonnée et structurée par produit à une organisation transversale. L'organisation des entreprises continue de se transformer : après une rationalisation des processus par gamme de produits, on assiste et à une mise en harmonie de l'ensemble des politiques d'entreprise dans le but de personnaliser la relation-client.

L'assuré voit son cas traité par un gestionnaire identifié du centre de gestion, d'autres personnes intervenant en réalité en back-office sur son dossier. L'analyse du parcours client est affinée, pour mesurer la qualité perçue par le client à chaque étape de sa vie d'assuré, par exemple de la promesse initiale faite à la souscription jusqu'au règlement du sinistre...

En appui à ces organisations, la refonte des systèmes d'information revêt un caractère stratégique pour assurer un traitement partagé des problématiques du client. Ces SI, ouverts à 360°, sont modernisés à partir d'une analyse fine des pratiques des utilisateurs, notamment en associant les gestionnaires aux projets de refonte.

Le pilotage et le contrôle qualité président à l'ensemble des chantiers de modernisation, avec un fort enjeu de fidélisation des assurés.

Des exigences accrues pour les différents métiers de la gestion de contrats ou prestations

Dans cette nouvelle approche globale des organisations, la coopération devient une exigence entre gestionnaires de contrats ou prestations, mais aussi avec d'autres fonctions (marketing, commercial, informatique...).

Au sein même de la famille, on assiste à une coopération renforcée entre gestionnaires polyvalents de "front-office" et gestionnaires experts de "back office". Rappelons en effet que la famille Gestion des contrats ou prestations regroupe une grande variété de profils, que l'on peut notamment caractériser par le degré de polyvalence ou d'expertise requis par le poste. Dans certains métiers, l'exigence de polyvalence et de réactivité est forte pour assurer la gestion de la relation-client et traiter la multiplicité des problématiques d'assurances. À l'opposé, des experts prennent le relais pour les risques spécifiques ou complexes, par exemple la gestion des contentieux.

La nouvelle donne se traduit pour les gestionnaires polyvalents par une exigence de culture professionnelle élargie et un sens accru du service au client. De fait, les pratiques de recrutement évoluent sensiblement, avec le recours à des technico-commerciaux ayant un niveau de formation \geq Bac+2.

Les profils experts, de leur côté, doivent aussi développer une capacité à s'inscrire dans des projets transversaux impliquant les différentes directions de l'entreprise, dans une démarche conjointe d'amélioration continue des parcours clients et de la qualité de gestion. Lorsqu'ils ont un rôle de référent technique auprès des gestionnaires polyvalents, leur expertise doit s'accompagner d'importantes qualités pédagogiques.

En parallèle, de nouveaux métiers voient le jour pour proposer des offres de services plus complètes ou encore prendre en compte le développement des usages du web (chat, forums, SMS...).

Tableur sur la mixité générationnelle et partager les savoirs

Les années 2010 marquent le début des grandes vagues de départs à la retraite, ouvrant pour l'assurance une opportunité de réajustement des effectifs sans heurts sociaux, par le jeu du solde naturel entre les sorties et les entrées.

Toutefois, dans les métiers techniques, ces départs massifs à la retraite s'accompagnent d'un risque de perte de savoirs critiques liés à l'expérience, tant dans la relation client (système de valeurs à pérenniser), que dans l'approche technique du risque (mémoire des affaires notoires) et plus généralement, pour capitaliser l'historique des contrats et de la législation.

De plus, la mixité générationnelle est une opportunité d'échanges et d'innovation pour les entreprises d'assurances. Confrontées à une problématique RH de transmission des savoirs, elles ont aussi là une formidable opportunité d'enrichissement des pratiques professionnelles.

Des super-managers en première ligne

De forts enjeux humains reposent sur les managers d'équipes de gestion au quotidien : impliquer et fidéliser les plus jeunes, adapter les activités des plus anciens, animer et coordonner des équipes d'âges mixtes, traduire la stratégie de l'entreprise en fédérant leur équipe autour de projets... Très attendus dans leur rôle de pilotage d'activité et d'animation de la valeur, les managers ressentent un besoin d'appui RH renforcé pour accompagner le changement et gérer la mixité générationnelle.

Accompagner le changement culturel des métiers de gestion : un défi RH et managérial

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. Ainsi, on situe souvent mal les gestionnaires, dont l'image reste encore parfois associée à celle du plateau téléphonique.

Or, l'évolution des gestionnaires vers un profil technico-commercial leur a ouvert de nombreux champs de progression professionnelle. Au niveau de la branche, l'observation des mobilités professionnelles montre d'ores et déjà de plus grandes porosités entre familles de métiers. Ainsi les gestionnaires polyvalents, de plus en plus spécialistes de la relation client, évoluent souvent vers des activités de vente. Les experts des risques non standard ou des sinistres complexes et contentieux, quant à eux, peuvent accéder à d'autres familles techniques (par exemple, contrôle technique et prévention) ou encore au pilotage d'activité de l'entreprise (organisation, contrôle, qualité, risk management).

Aujourd'hui, il semble nécessaire d'améliorer la visibilité des nouvelles cartographies dans les entreprises pour permettre à chacun de repérer sa proximité avec d'autres métiers. Donner davantage de lisibilité aux parcours, dans une approche par les compétences, favorisera la mobilité dans les entreprises par la valorisation de l'individu.

Cette étude, comme tous les travaux de l'Observatoire, est téléchargeable via son site : www.metiers-assurance.org