

Emploi, nouvelles technologies et évolutions de la distribution dans l'assurance

par Aslaug Johansen *

Face à l'évolution de la demande et à l'apparition de nouveaux concurrents, les compagnies d'assurances traditionnelles modernisent leurs méthodes de distribution. Elles cherchent à assouplir les contraintes nées du statut des agents généraux. En raison du rôle central de la distribution dans l'assurance, sa modernisation aura des conséquences sur l'emploi dans les services administratifs des compagnies : effectifs moindres pour un réseau d'activité donné, élévation globale de la qualification, apparition de nouveaux métiers.

et relativement protégé, elle est actuellement confrontée à des changements majeurs : une transformation des marchés avec notamment la percée des contrats Vie et Capitalisation, des consommateurs mieux informés et plus exigeants, l'apparition de nouveaux concurrents, le développement de nouvelles technologies, la perspective du marché unique européen...

Jusqu'à présent, ces changements ont peu affecté l'emploi. Les effectifs des compagnies d'assurances s'élevaient à 122 500 personnes en 1987. Ils ont légèrement diminué de 0,4 % en 1985, de 0,1 % en 1986 comme en 1987. Moins qu'une réduction globale de l'emploi qui est loin d'être assurée, c'est la mutation des qualifications qui

Au cours des dernières années, l'assurance s'est toujours située parmi les secteurs à croissance forte. Son chiffre d'affaires global a atteint 331,7 milliards de francs en 1987, soit une progression de 11,8 % sur l'année précédente (1). Si l'assurance a longtemps bénéficié d'un marché captif

(*) Aslaug JOHANSEN est chargée d'Études à l'Association pour la recherche sur l'emploi des techniques (ARETE).

(1) Rapport provisoire sur l'évolution économique de l'Assurance Française en 1987, juin 1988, FFSA.

devrait constituer le problème majeur des compagnies d'assurance dans les années à venir.

La distribution de l'assurance est confrontée à une évolution semblable à celle observée dans le commerce des produits de consommation courante dans les années 60. Des réseaux de distribution traditionnels perdent des parts de marché, tandis que de nouvelles formes de commercialisation font leur apparition. Du point de vue de l'emploi, l'enjeu de cette modernisation est d'autant plus grand qu'au-delà de la distribution stricto sensu, elle concerne directement les compagnies. Contrairement à la plupart des secteurs d'activités, la distribution dans l'assurance est, en effet, étroitement imbriquée dans le cycle de production et pèse sur le coût de l'assurance. Les produits d'assurance sont souvent vendus avant d'être fabriqués. La sélection des clients, qui incombe aux distributeurs, joue un rôle majeur dans les résultats techniques. Cette spécificité donne au secteur de la distribution de l'assurance un rôle capital.

Notre recherche « Emploi, nouvelles technologies et évolution de la distribution dans l'assurance » (2) a précisément eu pour objet d'étudier ces questions. La finalité de cette recherche n'est pas d'étudier l'évolution de la distribution dans l'assurance comme un processus isolé, mais de mieux cerner les interdépendances et les nouvelles répartitions de tâches entre les compagnies et leurs intermédiaires. Elle a été fondée sur l'hypothèse qu'à court et moyen terme, les effets sur l'emploi d'un point de vue quantitatif et qualitatif seront davantage le fait de la modernisation des réseaux traditionnels que de l'arrivée de « nouveaux » distributeurs.

Bien qu'accusant une diminution de sa part de marché, le secteur traditionnel (agents généraux dans le secteur de l'assurance de Dommages) assure ou assurait jusqu'à une période récente la plus grande partie de la distribution de l'assurance en France (voir schéma). Quels que soient les avantages de nouveaux modes de distribution, la plupart des compagnies traditionnelles disposent d'un réseau d'agents généraux qu'elles sont obligées de rentabiliser. De surcroît, les agents généraux bénéficient d'une exclusivité territoriale en vertu de leur statut. Les compagnies peuvent donc difficilement négliger ce réseau, qui est pourtant en perte de vitesse.

La gestion étant particulièrement lourde dans la branche Dommages, qui reste toujours le secteur prépondérant, l'évolution de la distribution aura des impacts particulièrement importants sur l'emploi dans les compagnies. C'est pourquoi, l'évolution de la distribution de l'assurance Dommages a été privilégiée dans cet article.

TABLEAU 1 : LA VENTILATION DES PARTS DE MARCHÉ PAR MODE DE DISTRIBUTION EN 1980 :

- Agents généraux	45 %
- Courtiers	20 %
- Producteurs salariés	10 %
- Sans intermédiaires spécialisés	23 %
- Divers	2 %

Source : Rapport CORTESSE, 1985
« Rapport sur la Distribution de l'Assurance en France ».

Selon l'auteur du rapport, les données disponibles ne sont pas suffisamment fiables pour établir cette répartition avec exactitude. D'une manière générale l'évolution de la distribution est d'autant plus difficile à analyser que les données statistiques sont très pauvres.

TABLEAU 2 : EFFECTIF DU SECTEUR DE L'ASSURANCE

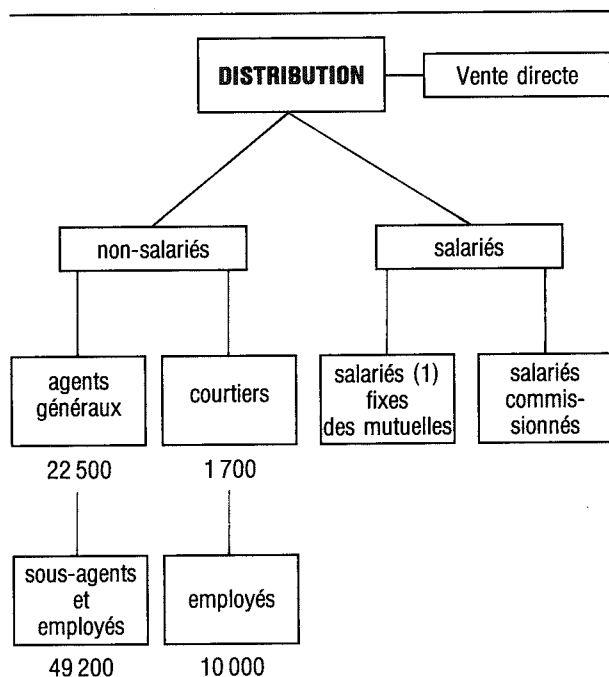
	Effectifs en 1986
Personnels salariés employés par les sociétés d'assurance (1) :	
● Personnels des services administratifs	97 500
● Personnels extérieurs de production salarié	25 100
Total personnels salariés employés par les sociétés d'assurances	122 600
Agents généraux (1)	
● Titulaires	22 500
● Sous-agents	10 100
● Employés	39 100
Total agents généraux	71 700
Courtiers (1)	
● Titulaires	1 700
● Employés	10 000
Total courtiers	11 700
Experts (1)	3 200
Caisse nationale de Prévoyance (2)	1 908
Total des effectifs du secteur de l'assurance	211 108
Population active (3)	25 519 300
Effectifs du secteur de l'assurance en pourcentage de la population active ...	0,98 %

Sources :
(1) Organismes professionnels.
(2) Caisse Nationale de Prévoyance.
(3) Population active résidente disposant d'un emploi : chiffres calculés en moyenne annuelle.

Source : *Entreprise d'Assurance et de Capitalisation - Exercice 1985*, Rapport du ministère d'État chargé de l'Économie, des Finances et de la Privatisation.

(2) Cette recherche a été menée par M. Dominique Carré et Mme Aslaug Johansen pour le compte du Programme Mobilisateur « Technologie, Emploi, Travail » du ministère de la Recherche et de la Technologie, Paris 1988, 183 pages.

**TABLEAU 3 :
LA DISTRIBUTION DANS L'ASSURANCE**



Ces chiffres sont tirés du rapport annuel du Ministère de l'Économie et des Finances sur l'exercice 1986.

(1) Selon le rapport Cortesse, les cinq grandes mutuelles (MAAF, MACIF, GMF, MAIF et MATMUT) employaient 8 000 agents environ dans leurs services extérieurs en 1983.

(2) dont 10 100 sous-agents - personnes commissionnées et 39 100 employés.

La sclérose d'une profession et les impératifs d'une concertation

Le déclin du secteur traditionnel

Au cours des dernières années, on a assisté à un déplacement très important des parts de marché aussi bien dans le secteur des assurances de Dommages que dans celui de l'assurance Vie et Capitalisation. La percée des sociétés à forme mutuelle sans intermédiaire a été considérable dans la branche Dommages. De 1970 à 1983, leur part a plus que doublé dans la branche automobile. En 1986, onze assureurs dits directs assuraient plus de la moitié du parc contre une part minoritaire réalisée par environ cent quarante assureurs traditionnels. Bien que ne représentant encore qu'une faible part du marché en France, la pénétration du grand commerce intégré sur le marché de l'assurance est un autre fait marquant. Les États-Unis ont été des pionniers quant à la vente de l'assurance dans les grands magasins et ce réseau représente environ 10 % du marché.

Ce déplacement de parts de marché a eu lieu au détriment des agents généraux. L'automobile a représenté la majeure partie de leur activité, parfois 75 % pour certains cabinets petits et moyens. Pour la plupart des compagnies nationales, l'automobile constitue toujours la part la plus

importante des encaissements. En 1985, cette branche représentait d'une compagnie à l'autre, entre 25 % et 40 % de leur chiffre d'affaires direct. Toutefois, la part de l'assurance automobile a subi une forte diminution au cours des dernières années. Pour la première fois, en 1985, le marché français de l'assurance Vie a dépassé celui de l'assurance automobile qui, depuis plusieurs décennies, était la première branche de l'assurance.

L'assurance Vie s'est développée presque exclusivement par le canal des vendeurs salariés (dits producteurs). En 1982, elle était encore distribuée à concurrence de près de 2/3 par les réseaux de vendeurs des grandes sociétés nationales (3).

En assurance Vie et Capitalisation, les sociétés nationales avec leurs réseaux de distribution traditionnels ont également perdu des parts de marché au bénéfice de filiales de banques ou de mutuelles d'assurances Dommages (17,2 points de 1970 à 1983). Contrairement à ce qui s'est passé sur le marché des assurances de Dommages, la percée des nouveaux entrants (filiales de banques notamment) s'est faite moins au détriment des sociétés traditionnelles qu'en développant le marché avec des méthodes commerciales nouvelles. Autrement dit, en assurance Vie et Capitalisation, les sociétés traditionnelles, tout en perdant des parts de marché, ont augmenté leurs encaissements.

Plusieurs facteurs ont contribué au déclin du secteur traditionnel. Jusqu'à une date récente, les assureurs traditionnels se sont contentés de profiter du développement du marché et récolter des encaissements plus élevés. Les produits ont évolué mais les procédés, les méthodes et les modes de distribution sont longtemps demeurés pratiquement inchangés. Malgré la percée des mutuelles sur le marché de l'assurance de Dommages et des banques sur le marché Vie et Capitalisation, la concurrence n'a pas été suffisamment forte pour entraîner une rapide remise en cause de leurs anciennes structures et méthodes de vente.

Non seulement le besoin ne s'est pas fait sentir d'une façon urgente, mais une série de pesanteurs et de rigidités a rendu la modernisation difficile. En particulier, le statut des agents généraux freine considérablement l'évolution des canaux traditionnels. Par exemple, le régime du commissionnement et l'indemnité compensatrice de cessation de fonction sont définis statutairement. Très attachés à leur indépendance, les agents généraux ont longtemps considéré avec suspicion tout projet visant à modifier leurs relations avec les compagnies. Ils ont été d'autant plus réticents à tout changement que leurs relations avec les compagnies sont conflictuelles. En effet, les intérêts des compagnies et des agents sont souvent contradictoires dans le court terme :

(3) Source : Rapport CORTESSE déjà cité.

- En matière de distribution, plus le risque est « mauvais » pour la compagnie et la prime élevée, plus la commission de l'agent est élevée. Le système de rémunération des agents est basé surtout sur la quantité (volume des affaires) et peu sur la qualité (résultats des sociétés).

- En matière d'encaissement, tandis que l'intermédiaire a tout intérêt à garder les fonds le plus longtemps possible, la compagnie a tout naturellement intérêt à les récupérer dans les délais les plus brefs.

- En matière de dédommagement, l'agent soucieux de garder sa clientèle a intérêt à régler l'assuré d'une façon large, fût-ce parfois au détriment de la compagnie.

Ce caractère ambigu des relations entre sociétés et agents a poussé les sociétés à mettre en place une organisation administrative lourde pour pouvoir multiplier les vérifications et les contrôles. Ce système apparaît d'autant moins productif qu'il a empêché les agents d'avoir une gestion fluide de leurs affaires.

Actuellement, les compagnies traditionnelles cherchent à relever un double défi :

- Améliorer la technicité et la méthode de vente des agents généraux pour leur permettre de se placer sur des marchés plus porteurs que celui de l'assurance de Dommages (Vie et Capitalisation, risques industriels...).

- Réduire leurs frais de gestion pour reprendre des parts de marchés aux mutuelles dans le domaine des produits de grande consommation. Selon le rapport SERMAIN, « le problème central est de savoir si les sociétés et les intermédiaires sauront établir les relations qui leur permettraient ensemble d'offrir le meilleur service au moindre coût » (4).

Les nouvelles technologies au secours de la distribution traditionnelle

Les différences de tarifs pratiqués par les mutuelles sans intermédiaires par rapport aux sociétés traditionnelles étaient en 1984 inférieures de 20 à 30 % en moyenne, avec des écarts pouvant aller jusqu'à 200 % ! (5)

Les écarts proviennent essentiellement des différences dans les frais de gestion des sociétés. Le rapport SERMAIN montre qu'en 1970 le ratio des frais de gestion rapportés d'une part aux primes émises et, d'autre part, à l'ensemble des recettes, était le double pour les sociétés classiques par rapport aux sociétés à gestion directe. Depuis lors, les écarts se sont quelque peu réduits. Malgré ce resserrement, les frais de gestion des mutuelles sans intermédiaires restent nettement inférieurs à ceux des sociétés classiques. Selon le président de la FNSAGA, les frais de distribution et de production des contrats au sein des compa-

gnies à réseaux d'agents représentent environ 30 % du montant des primes encaissées, contre 21 à 25 % seulement dans le cas des mutuelles (6).

Plusieurs raisons expliquent ces différences de coûts de gestion. Les mutuelles ont une gestion qui se caractérise à la fois par des produits banalisés, une forte sélection des risques, un service parfois moins personnalisé, une gestion et une organisation administrative évitant un doublement des tâches.

Face à la concurrence, il est devenu impératif pour les compagnies traditionnelles et leurs intermédiaires de vendre les produits Dommages moins chers et mieux, c'est-à-dire avec des méthodes de marketing modernes. Les économies de gestion passent par l'informatisation des agences, mais aussi, dans beaucoup de compagnies, par une standardisation des produits. Les deux phénomènes sont d'ailleurs liés. L'informatisation est d'autant plus rentable que les produits sont standardisés ou « bloqués », c'est-à-dire interdisant la possibilité d'ajouter ou de modifier les clauses.

Le développement de l'informatique et la télématique permet de relier directement en temps réel l'agence avec les fichiers des compagnies. Elle autorise, en principe, des économies de gestion importantes. La saisie des informations à la source devrait permettre une suppression des doubles emplois (tarification, constitution de fichiers, tenue de comptes courants) effectués une première fois dans l'agence et une deuxième fois dans les services administratifs des compagnies et une élimination du travail complémentaire causé par des erreurs dues à la manipulation de documents par plusieurs personnes.

Jusqu'à une date récente, même pour un contrat simple, le circuit du dossier était très long. Certes, les opérations de masse ont été informatisées au sein des compagnies à partir de 1960, mais les agents généraux ont longtemps été hostiles à l'informatisation. Par conséquent, des dossiers papier ont continué à circuler entre les compagnies et leurs intermédiaires. Par exemple, pour une affaire nouvelle, l'agent tarifait le risque une première fois, mettait à jour son fichier et son compte courant avec la compagnie. La proposition élaborée par l'agent était ensuite envoyée à la compagnie qui la vérifiait et effectuait une saisie informatique pour aboutir à un nouveau calcul de la prime, à l'édition des conditions particulières de la police, à la mise à jour du compte de l'agent. Si

(4) Rapport SERMAIN : « La maîtrise du coût de l'assurance » pour le Ministre de l'Économie, des Finances et du Budget - 1985.

(5) Rapport CORTESSE déjà cité.

(6) L'Expansion, 14 juillet 1988. Entretien avec M. Daniel Orluc, président de la Fédération des sociétés d'agents généraux.

la tarification initiale était fautive, on aboutissait à un rejet, suivi d'un contrôle et d'une correspondance avec l'agent pour finalement engager une nouvelle émission... (7). Pour l'assuré, cela signifiait souvent plusieurs semaines d'attente pour pouvoir obtenir un simple contrat automobile.

Pour les intermédiaires, la possibilité d'avoir un accès direct aux fichiers concentrés dans les ordinateurs centraux des compagnies est importante pour la vente des contrats (dite production) mais aussi pour le règlement des sinistres (après-vente), puisque la rapidité des règlements est un élément important de l'image de marque. Enfin, l'informatique devrait permettre aux intermédiaires d'alléger leur propre gestion, afin de dégager plus de temps pour la vente. Selon une enquête menée par le CAPA (8), les agents généraux utilisent en moyenne 66 % de leur temps à la gestion (tâches administratives liées à la production, sinistres, comptabilité interne et gestion des encaissements) et seulement 15 % de leur temps à faire du commercial hors de l'agence, et les 19 % restant à traiter à l'agence des problèmes commerciaux.

Les impératifs d'une concertation

Si les nouvelles technologies viennent ainsi au secours de la distribution traditionnelle, le statut des agents généraux complique toujours les relations entre les compagnies et leurs intermédiaires. Les agents généraux ont longtemps considéré que ce sont d'abord les compagnies qui tirent les bénéfices de l'informatisation et certains réclament des facilités financières. Ce conflit latent explique en partie la lenteur de l'informatisation des agences. Selon une enquête menée par le CAPA en 1986, seuls 42 % des agents utilisaient l'informatique.

Au cours des dernières années, les compagnies poursuivent à travers l'informatisation des agents un double objectif :

- une meilleure intégration des tâches administratives aux tâches de vente,
- une réduction du temps de la gestion au profit de la vente.

Ces deux objectifs sont-ils compatibles ? Bien que doté d'un outil informatique performant, l'agent général peut-il assurer un ensemble de tâches de gestion tout en dégageant plus de temps pour la vente ? Les compagnies traditionnelles et les mutuelles ont opté pour des solutions différentes. L'agent général effectue un ensemble de tâches parmi lesquelles la gestion prend une place très importante. Par contre, les mutuelles allègent au maximum la gestion au sein des bureaux de vente. Les tâches administratives sont prises en charge au niveau des centres de gestion. Pour les compagnies, en plus de la suppression des doubles tâches, le déplacement vers les agences de certains travaux pourraient également se justifier par le fait que la main-d'œuvre est moins chère dans les agences que dans les compagnies. Les employés des agents généraux ne relèvent pas des

mêmes conventions collectives que ceux des compagnies. De plus, les compagnies ayant peu d'emprise sur le montant des commissions des agents qu'elles jugent généralement trop élevé, une nouvelle répartition des tâches pourrait également constituer un moyen indirect de corriger quelque peu cet état de fait.

Pour dépasser les rigidités et les contradictions créées par le statut des agents généraux, plusieurs compagnies ont tiré avantage de l'informatisation des agences pour repenser complètement leurs liens avec ces derniers. Le groupe VIA vient de signer une nouvelle charte avec ses agents en mars 1988. Les **Mutuelles Unies** ont lancé une expérience en recrutant de nouveaux agents et en fixant de nouveaux liens avec la compagnie (voir encadré).

AGENT DES MUTUELLES UNIES (*)

Les traits caractéristiques :

- *Profil de l'agent* : âgé de 30 à 40 ans, bac + 3 ou 4 ; expérience de la vente hors assurance.
- *formation initiale* : 26 semaines.
- *taille de l'équipe* : 3 personnes dont 2 collaboratrices.
- *choix de l'emplacement des locaux* : les Mutuelles Unies.

Une gestion totalement informatisée :

- gestion « sans papier » ;
- méthodes modernes de marketing.

Une nouvelle répartition des tâches : agence compagnie

- l'agent bénéficie de larges pouvoirs de délégation en matière de production et de règlement des sinistres,
- la compagnie prend en charge les appels de cotisations et l'encaissement de primes,
- l'inspection est allégée : pas de vérification comptable car l'agent n'a pas de fonds de la compagnie. Les paiements de sinistres se font sur des comptes de la société sur l'ordre de l'agence. Mais, tous les ans, un audit sur la progression de la production a lieu.

Une approche globale du client :

- L'agent doit faire de son client un sociétaire complet en vendant des produits Vie et Dommages. Le conseil est une activité primordiale. Tous les quatre ans, pour le particulier, l'agent doit faire, avec ses sociétaires, un bilan complet de leur situation.

Une obligation de résultats :

- L'agent doit réaliser chaque année un certain chiffre d'affaires en échange de quoi il bénéficie d'un salaire minimum garanti au cours des premières années. En moyenne, l'agent doit réaliser 900 affaires nouvelles par an.

Une réduction des taux de commissions

Source : ARGUS - 11/09/87

(*) Ces agents sont actuellement appelés FORUM.

(7) Pour plus de précisions, voir Rapport SERMAIN.

(8) Le CAPA : Comité d'Action pour la Productivité dans l'Assurance.

Dans l'ensemble, la concertation compagnie-réseau semble néanmoins marquer le pas. La récente grève des agents généraux au GAN (9) témoigne de relations souvent conflictuelles. Si l'informatique offre des possibilités nouvelles, rien ne garantit que les deux parties en présence les exploitent réellement. Pourtant, face à la concurrence, une modernisation du réseau traditionnel est indispensable et les agents généraux n'ont pas d'autre choix que d'évoluer ou de disparaître.

L'avenir des agents généraux, actuellement généralistes d'assurance, passe par un **professionnalisme** accru en matière de méthodes de vente et de technique d'assurance. Déjà amorcée par la pratique des mutuelles sans intermédiaires, on constate de plus en plus une dichotomie croissante du marché de l'assurance entre :

— une demande de produits simples, standardisés, avec un minimum de formalités et où le facteur déterminant est le prix. Pour ce type de produits, l'intervention d'un conseil est marginale ;

— une demande de produits diversifiés et adaptables où la qualité du conseil intervient autant que le prix. Dans l'avenir, l'activité de vente et celle de conseil pourront même être séparées.

Les produits simples pourront être vendus par une multitude de réseaux prélevant de faibles marges : à travers des guichets et des stands (grandes surfaces, mutuelles, banques...), par vente directe (correspondance, Minitel) et d'une façon automatique (distributeurs d'assurances). Il s'agit de vente de produits standards nécessitant une gestion simple et automatisée. Ces « nouveaux distributeurs » seraient donc vraisemblablement peu créateurs d'emplois. Il est vraisemblable que la distribution traditionnelle telle qu'elle existe actuellement sera peu à peu écartée de ce marché, compte tenu de son coût. Les agents généraux orientés vers d'autres types de créneaux pourront vendre des produits banalisés d'une façon accessoire tout en acceptant des taux de commissionnement plus faibles qu'aujourd'hui.

Une partie de la clientèle ne cherche pas nécessairement les produits les moins chers, mais est également prête à payer le prix d'un conseil. Elle attend soit des produits adaptables, soit des produits standards accompagnés d'un conseil de qualité. En principe, **les agents généraux et les courtiers sont bien placés pour investir ce créneau à condition de savoir s'y adapter.** L'essentiel, c'est de pouvoir apporter un plus, considéré comme tel par les consommateurs et justifiant des marges de distribution plus importantes. Le regroupement de plusieurs agents peut aussi améliorer la qualité du service au client. Par contre, l'évolution risque de faire disparaître des petits agents et, a fortiori, ceux exerçant leur métier d'une façon partielle.

Le créneau « haut de gamme » a traditionnellement été détenu par les courtiers et quelques agents généraux d'une certaine taille. Dans l'avenir, des spécialistes directement rattachés au siège des compagnies pourront davantage investir ce marché : à titre d'exemple, les conseillers en patrimoine ou des spécialistes PME-PMI. De plus, la concurrence des distributeurs étrangers risque de s'intensifier avec la mise en place du marché unique européen. Le courtage britannique est, par exemple, beaucoup plus puissant que le courtage français.

Les emplois administratifs en jeu

D'importants gains de productivité potentiels

La gestion étant particulièrement lourde dans la branche Dommages, l'évolution de la distribution aura ici des impacts particulièrement importants sur l'emploi dans les services administratifs. L'informatisation des agences et la télématique reliant directement les intermédiaires avec les fichiers centraux modifient considérablement les fonctions de certains services administratifs des compagnies.

Les grandes compagnies telles que les AGF, l'UAP, et le GAN ont toutes décentralisé une partie de la gestion administrative des contrats dans des délégations de province. Ces compagnies comptent actuellement dans la branche IARD (10) pratiquement le même nombre de salariés en province que dans les services centraux. Cette décentralisation qui date essentiellement du début des années 1970 s'est faite au départ surtout sous la pression de la DATAR. Les directions des compagnies ont rapidement perçu les avantages de cette organisation. Les délégations de province se sont avérées plus faciles à gérer que les services : moins de conflits sociaux, moins de grèves. L'aspect social a pesé lourd dans des décisions ultérieures de décentralisation. C'est un argument qui est toujours d'actualité. Dans plusieurs compagnies, le processus de décentralisation n'est pas terminé. Ces sociétés cherchent à créer de nouvelles structures afin d'alléger les services du siège et d'améliorer l'animation commerciale du réseau.

Les délégations de province sont des entités administratives et non pas des lieux de décision. La plupart des compagnies ont en effet plutôt opéré une déconcentration qu'une véritable décentralisation. Les plus importantes décisions techniques et financières sont prises dans les services centraux des compagnies.

(9) Le Monde, 19 juillet 1988 : Conflit au GAN : la fronde des agents généraux.

(10) IARD : Incidents, Accidents, Risques Divers.

Jusqu'alors ces services ont surtout eu une vocation technique et administrative : traitement, contrôle, vérification, restitution et stockage des informations envoyées par les intermédiaires. Les dossiers étaient traités un par un avant d'être envoyés de nouveau aux agents généraux et aux courtiers. Par contre, l'animation commerciale des agents n'est pas prise en charge, au moins traditionnellement, par les services administratifs mais par l'inspection. En général, les services commerciaux et les services administratifs sont beaucoup moins intégrés que dans le secteur bancaire.

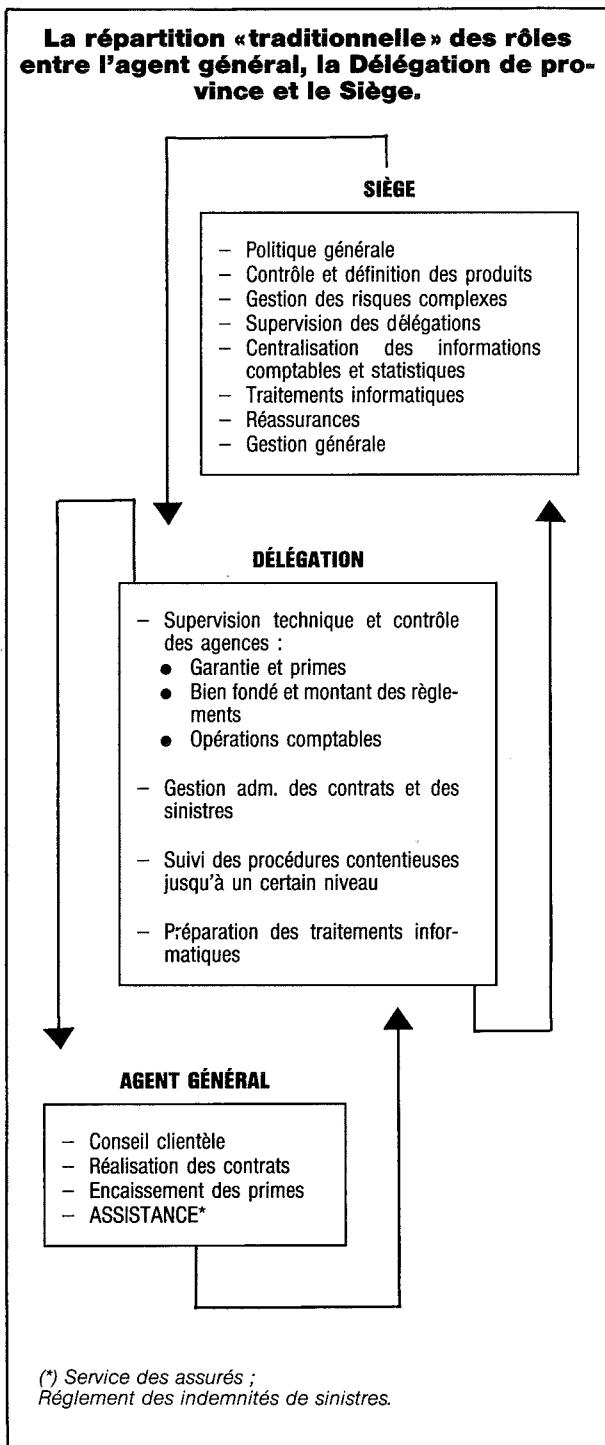
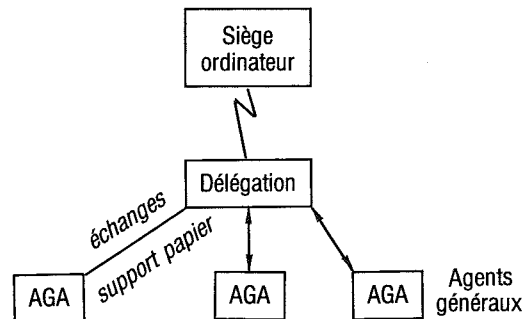


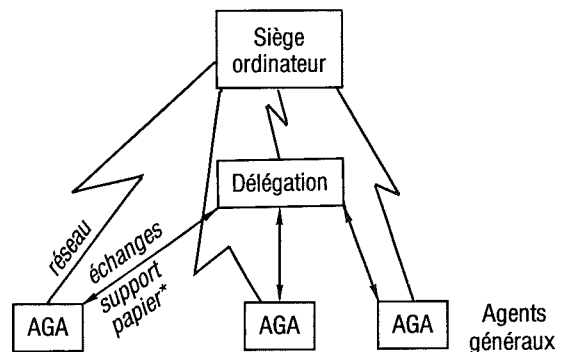
SCHÉMA SIMPLIFIÉ : Système informatique centralisé

Architecture ancienne du réseau



Au sein de certaines compagnies, les délégations de province ont été reliées directement en télétraitement aux fichiers contenus dans l'ordinateur central au milieu des années 70. Les délégations n'ont été dotées généralement que d'un équipement léger en informatique pour la gestion de leurs besoins propres (comptabilité, gestion du personnel, etc.).

Architecture nouvelle



(*) Échanges support papier pour contrats non mécanisés.

Actuellement, l'informatisation des agences touche directement l'activité des services administratifs des compagnies. La prise en charge par les agences des traitements « de masse », libère d'autant les délégations des tâches administratives et facilite la croissance des activités commerciales d'information et d'animation. A terme, l'informatisation des agences conduira à une évolution du rôle des délégations et des services administratifs des compagnies et à une restructuration des emplois. Le traitement de masse allant en diminuant, les effectifs nécessaires dans les services administratifs seront beaucoup moins nombreux pour un niveau d'activité donné.

Des études ont été menées en 1985 et en 1986, par plusieurs compagnies afin de mesurer l'impact

de l'informatisation sur l'emploi au sein de leurs services administratifs. Ces évaluations, ont été basées sur des hypothèses similaires quant :

— au rythme de l'informatisation des agences : à l'horizon 1988, 50 % des agences seront informatisées et cela correspondra à 70 et 80 % de l'activité totale d'une délégation.

— à l'étendue de l'informatisation des contrats : à l'horizon 1988-90, c'est 70 et 90 % du portefeuille, toutes catégories confondues, qui feront l'objet d'une informatisation en agence.

Ces études, effectuées à partir d'hypothèses prudentes, montrent que l'informatisation des agences exercera à terme, toutes choses égales par ailleurs, une pression sur l'emploi dans les délégations évaluée à :

- 30 à 40 % pour les services directement concernés,
- 15 à 20 % pour l'ensemble de la délégation.

L'impact de l'informatisation des agences sur la charge de travail à la compagnie dépend essentiellement, toutes choses égales par ailleurs, de trois facteurs :

1. Rythme de l'informatisation des agences :

Toutes les compagnies étudiées sont actuellement en cours d'informatisation de leurs agences en procédant par étapes. Jusqu'à présent, le rythme de l'informatisation a été, rappelons-le, relativement lent. Certains agents proches de la retraite refusent même cette offre, jugeant l'investissement trop coûteux. A terme, une « auto-sélection » naturelle du réseau risque de provoquer le remplacement progressif de certains agents réticents face à l'informatisation par d'autres plus ouverts à ce type d'organisation.

2. Étendue de l'informatisation des contrats :

Bien que la grande masse des contrats fasse l'objet d'une informatisation rapide, tous les contrats ne feront vraisemblablement pas, même à terme, l'objet d'une informatisation.

3. Étendue des pouvoirs de l'agent :

Les compagnies conservent actuellement la gestion administrative des actes réservés. Mais leur nombre a actuellement tendance à diminuer dans plusieurs d'entre elles. L'étendue des pouvoirs peut varier d'un agent à l'autre, au sein d'une même société. Dans l'avenir, on pourrait assister à des différenciations encore plus grandes en la matière. ■

Ces résultats peuvent paraître d'autant plus « timides » que l'analyse des effets sur l'emploi a été faite toutes choses égales par ailleurs. Or, les gains de productivité sont le résultat, non seulement de la mise en place de nouvelles techniques, mais aussi de nouvelles formes d'organisation du travail. L'informatisation est l'occasion de repenser le mode de répartition des tâches entre le siège et les intermédiaires et de modifier les structures

des services. Par exemple, certaines compagnies envisagent à terme de garder une partie des archives, non pas dans les délégations mais dans les agences. Enfin, de nombreux autres facteurs (développement de la bureautique, standardisation accrue des produits...) vont exercer une influence sur l'emploi. L'effectif réel des délégations dans les années à venir résultera de la combinaison de tous ces facteurs.

Une compagnie a estimé qu'environ 40 % des tâches effectuées par les services administratifs de la branche IARD du particulier constitueraient des doubles tâches (agents-compagnie). Ce pourcentage serait encore plus important dans les services dits de production où il atteindrait 80 à 90 % pour l'assurance du particulier. Au sein des services règlement, 50 % des tâches se recouperaient avec celles des agents. Le travail administratif étant souvent décentralisé dans des délégations de province, ce sont ces dernières qui seront touchées le plus lourdement. Néanmoins, les gains de productivité au sein des compagnies sont souvent très longs à paraître, car ils nécessitent des remises en cause dans l'organisation et dans les anciennes pratiques de travail.

Contrairement à toute attente, certaines compagnies observent actuellement que l'informatisation des agences ne leur apporte qu'un très faible gain de productivité. La mise en place d'un projet informatique se traduit souvent dans un premier temps par une surcharge de travail : on a mis en place de nouveaux circuits informatiques, sans repenser le rôle et le mode de fonctionnement des services administratifs des compagnies. Les doubles tâches n'ont pas été supprimées car on continue pour l'essentiel à travailler comme par le passé. Certes, la saisie a été supprimée en partie, mais les pièces sont envoyées à la compagnie où elles sont toujours contrôlées a posteriori une par une.

D'importants gains de productivité potentiels existent au sein des compagnies, mais des incertitudes pèsent encore sur le rythme auquel ils seront réalisés. Dans certaines grandes compagnies, des interlocuteurs nous ont expliqué qu'il faut une énergie colossale pour créer des alliances afin de pouvoir opérer des changements.

De nouveaux métiers

Les compagnies dans les années à venir auront besoin, à activité égale, d'un effectif moins nombreux, les responsables sont également unanimes pour considérer qu'il faudra un personnel avec un profil nouveau. D'anciennes activités disparaissent, des fonctions mal assurées jusqu'à présent doivent être développées.

Jusqu'alors, toutes les pièces établies par les agents généraux ont été contrôlées une par une par le personnel administratif, lors de la saisie des documents en informatique. Dans certaines gran-

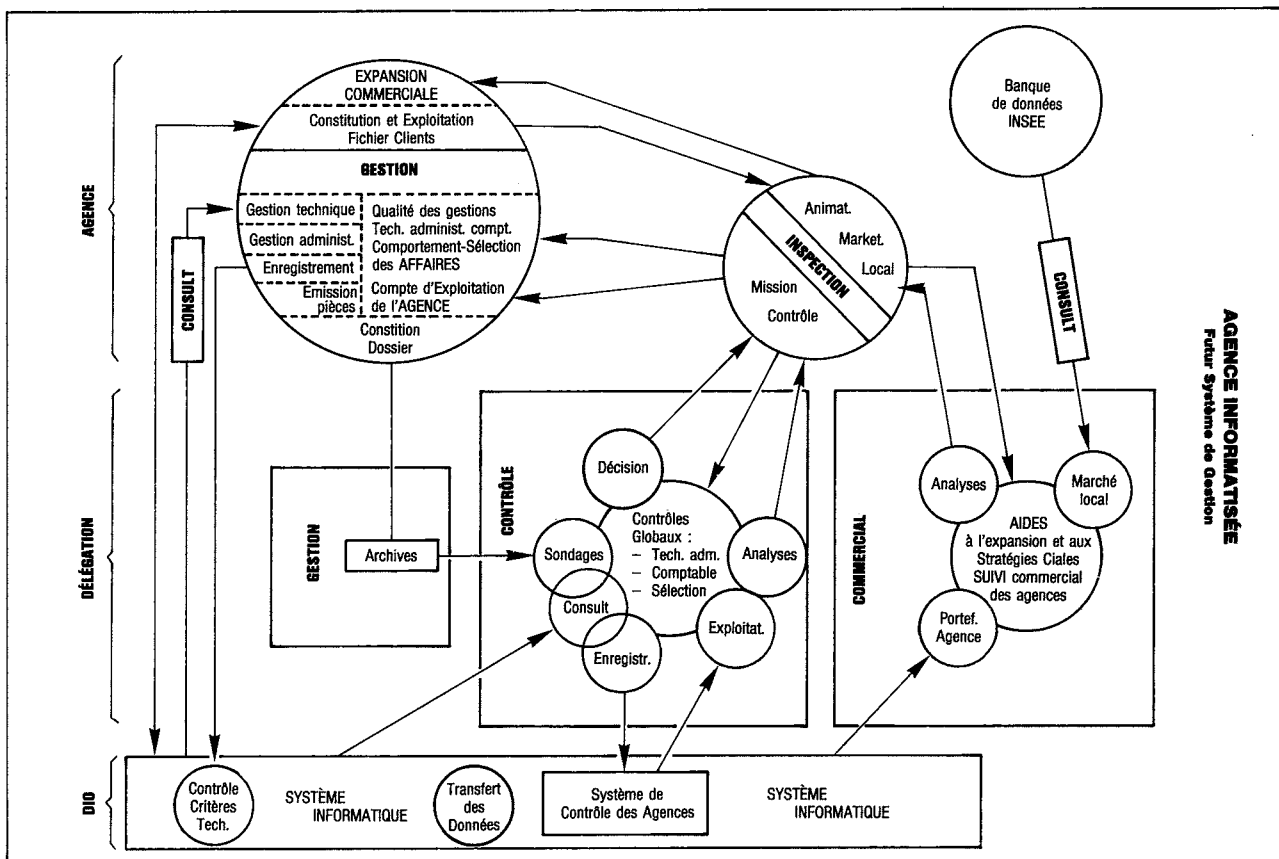
des compagnies, des délégations régionales vérifiaient ainsi plus d'un million de pièces tous les ans. Ce système de contrôle est jugé non seulement lourd et inadapté, mais comme les documents seront de plus en plus saisis à la source, cette vérification perd également de sa pertinence. De surcroît, lors de l'établissement des contrats chez les agents, une partie du contrôle est automatiquement prise en charge par le système informatique.

Plusieurs compagnies cherchent actuellement à construire un système de contrôle axé davantage sur une surveillance d'agences et moins sur des contrats pris individuellement (contrôle par sondage, audit en agence, etc.). Il s'agirait de traiter l'agent moins comme un « fabricant » de pièces et plus comme un responsable d'une unité économique. Ce nouveau type de contrôle nécessite de nouveaux types de compétences. Dans l'avenir, une partie du personnel sédentaire est appelée à assurer des fonctions nécessitant des déplacements à l'extérieur. C'est une mini-révolution dans les services administratifs des compagnies, monde longtemps coupé de l'extérieur.

De plus en plus, de nouveaux métiers (informaticien, professionnel du marketing, commercial de haut niveau, organisateur) sont développés à des niveaux décentralisés. Les compagnies cherchent à créer des pôles de compétence locale en matière de prospection, de préparation à la vente et à l'après-vente. L'objectif est de mieux adapter la stratégie commerciale aux réalités géographiques et sociologiques du « terrain ».

Malgré le principe de la territorialité des agents, certaines compagnies prennent directement en charge la souscription de certains types de contrats. Plusieurs d'entre elles ont créé des souscripteurs PME-PMI et des souscripteurs construction dans leurs délégations régionales.

Un besoin d'assistance en informatique et en organisation existe chez les intermédiaires. Trop souvent, seule une partie des possibilités offertes par l'informatique et la bureautique est utilisée. De nouveaux services sont ainsi appelés à se développer à destination des intermédiaires. En même temps, on assiste à une imbrication plus forte des services administratifs et des services commerciaux que par le passé. Traditionnellement, l'inspecteur commercial a été en quelque sorte le « cordon ombilical » entre la compagnie située en général à Paris et les agents généraux implantés en province. L'inspecteur est longtemps resté le principal interlocuteur des agents. La création des délégations de province dans plusieurs grandes compagnies, l'informatisation des services administratifs et dans un deuxième temps celle des agences ont remis en cause la position des inspecteurs en tant que détenteurs privilégiés des informations concernant le terrain. Désormais, ce sont les services administratifs qui reçoivent en premier les données statistiques sur l'activité des agences et qui ont des moyens informatiques pour les exploiter. Le métier de rédacteur évolue et risque d'empiéter sur certaines fonctions de l'inspection. C'est pourquoi, il deviendra nécessaire de repenser la cohérence et la répartition d'un ensemble de tâches.



Un glissement des compétences vers le haut

De même que les rôles et les fonctions des services administratifs évoluent, de même on ira vers une restructuration des emplois administratifs. Cette évolution interviendra également sous la pression d'une automatisation et d'une standardisation accrue du travail administratif. Globalement, les qualifications ont tendance à glisser vers le haut. Le progrès technique supprime les tâches les plus répétitives au sein des compagnies. Les contrats simples seront de plus en plus pris en charge directement par les intermédiaires. La part des dossiers complexes ou spécifiques par rapport à la masse des dossiers augmentera.

Certains salariés peuvent néanmoins constater une déqualification de leur métier. Les logiciels prennent en charge un nombre croissant de tâches. Les « connaissances » détenues par la machine augmentent, tandis que les domaines d'intervention du personnel diminuent. Le travail peut perdre une partie de sa spécificité et de son intérêt.

L'informatique ne réduit pas seulement les travaux répétitifs mais constitue aussi un outil d'aide à la gestion. Ainsi, des tâches prises en charge par une certaine catégorie de salariés peuvent être partiellement confiées à des salariés ayant des qualifications moindres. Pour l'entreprise, cela signifie des économies de frais de gestion. L'évolution du travail dans un centre de gestion l'illustre clairement. On y observe une disparition progressive des tâches des rédacteurs ayant des compétences intermédiaires. Ces tâches sont éclatées à la fois vers le haut et vers le bas. Une partie est prise en charge par des secrétaires. La fonction de secrétariat tend de plus en plus à être fusionnée avec d'autres tâches. Une autre partie du travail a tendance à être confiée aux rédacteurs ayant des compétences pointues. Dans ce cas de figure, c'est l'avenir de l'échelon intermédiaire qui est menacé.

Les emplois dans l'assurance de demain vont être conditionnés par un ensemble de facteurs : l'évolution des produits, l'évolution technique permettant la gestion sans dossier, l'archivage électronique, le développement de bases de données et l'évolution de l'organisation du travail. Le choix de l'organisation est particulièrement important pour l'avenir des métiers. Les nouvelles techniques ouvrent des possibilités nouvelles. Par exemple, le développement de l'archivage électronique permettra à plusieurs personnes de travailler en même temps sur un même dossier. Pour un accident corporel grave, le dossier pourrait être scindé entre le gestionnaire qui traite la partie matérielle, celui qui traite les blessés graves et celui qui gère la partie relative aux blessés légers. La généralisation des terminaux et la possibilité offerte à chacun d'avoir accès à l'ensemble des informations constituent un facteur de souplesse considérable pour l'organisation du travail.

RESTRUCTURATION DES EMPLOIS ADMINISTRATIFS

1. QUALIFICATIONS SUPÉRIEURES

- cadre à responsabilité élevée
- spécialiste de l'assurance à haut niveau de technicité

compétences nouvelles :

importance accrue du :

- marketing ;
- informatique et organisation ;
- animation de la vente.

2. QUALIFICATIONS INTERMÉDIAIRES

Ex. : rédacteur polyvalent ; personnel d'encadrement intermédiaire.

Caractéristiques :

- sédentaire ;
- connaissance de procédures administratives spécifiques.

Exigences nouvelles :

- plus mobile ;
- nécessité d'avoir une vision plus globale de l'activité des agents ;
- plus de polyvalence ;
- connaissance technico-commerciale.

3. QUALIFICATIONS ÉLÉMENTAIRES

Tâches répétitives et spécialisées (recopie, saisie, report, etc.)

- Vers une disparition de ce type d'emploi

Jusqu'à une date récente, les compagnies d'assurance fonctionnaient suivant le modèle industriel classique avec une spécialisation poussée des tâches. Un fort taux d'encadrement était également un trait caractéristique de ce type d'organisation. Le développement de la polyvalence sous différentes formes est actuellement une tendance de fond. Elle est choisie à cause d'un ensemble d'avantages qu'elle procure :

— une organisation elle-même qualifiante : des salariés polyvalents pourront, en principe, plus facilement évoluer vers d'autres tâches ;

— une plus grande souplesse au niveau de la gestion du personnel : le personnel est polyvalent ; un salarié peut donc être aisément remplacé par un autre ;

— un meilleur contrôle de gestion : les résultats des groupes responsables d'un même type de dossier peuvent être comparés ;

— un meilleur service rendu : l'assuré ou l'intermédiaire (courtier, agent) a un interlocuteur unique (un individu ou un groupe de personnes).

La polyvalence reste néanmoins un concept très flou. On peut, en effet, regrouper des tâches et distribuer le travail de plusieurs façons. Les avantages et les inconvénients qui en découlent pour les salariés ne sont pas les mêmes. La polyvalence rencontre également ses limites car la mise en place d'une telle organisation du travail coûte souvent très cher. La formation nécessaire du personnel peut être longue et lourde. C'est pourquoi, certaines directions mettent actuellement en place, non pas des postes de travail polyvalents, mais des groupes polyvalents.

Vers une gestion prévisionnelle des emplois ?

«Les compagnies d'assurances ont vécu dans la prospérité. C'est pourquoi, la gestion humaine n'a pas été jugée prioritaire». Ce propos, qui nous a été tenu par un responsable d'une grande compagnie, explique, au moins en partie, la politique de l'emploi menée jusqu'alors. Jusqu'à une date récente, les compagnies d'assurances ont globalement maintenu leurs effectifs et cela en dépit de très importants investissements en informatique au cours des dernières années. Cette situation va à l'encontre de la plupart des pronostics faits dans un passé récent sur l'évolution de l'emploi dans ce secteur. Les directions des compagnies n'ont pas cherché à exploiter toutes les possibilités offertes par l'informatique afin d'améliorer la productivité. L'assurance se situait au cours des dernières années parmi les secteurs à croissance forte. La nécessité de «financer» les investissements en informatique par des suppressions de postes de travail, pratique couramment répandue, ne s'est donc pas faite sentir dans le secteur de l'assurance avec la même acuité qu'ailleurs. Les directions des grandes compagnies, voulant éviter les tensions sociales et les grèves que le secteur a connues au milieu des années 70, ont décidé de poursuivre l'informatisation et parfois le processus de décentralisation, tout en garantissant aux salariés le maintien de leur emploi. C'est de cette époque que datent les accords de sécurité d'emploi ; un tel accord fut signé notamment aux AGF.

Pendant une période, certaines compagnies semblent avoir volontairement ralenti le rythme de l'informatisation des agences et le processus de décentralisation. Ce freinage est apparu d'autant plus nécessaire que le turn-over habituel du personnel au niveau du siège des compagnies s'est ralenti considérablement depuis la crise économique. Au cours des dernières années, l'objectif a été d'opérer des changements par étapes tout en maintenant la paix sociale. Les mesures de redéploiement de l'emploi pratiquées sont générale-

ment restées à la fois timides et traditionnelles. Par exemple, contrairement à d'autres secteurs d'activité, l'aménagement du temps de travail est peu répandu dans l'assurance (10). La non-compensation des départs représente un des moyens les plus utilisés pour diminuer les effectifs. Certaines compagnies ont signé un accord avec les organisations syndicales, prévoyant une réduction du temps de travail en fonction de l'amélioration de la productivité de l'entreprise. Une formule de productivité figure ainsi dans la convention d'entreprise des Mutuelles Unies. Des compagnies telles que les AGF ont envisagé un reclassement d'une partie de leur personnel administratif chez des agents généraux. Ces expériences n'ont pas été concluantes. La mobilité géographique est un obstacle important pour un personnel largement féminin. Les statuts différents dont bénéficient les salariés dans les compagnies et chez les agents constituent sans doute le principal frein à la généralisation de ce type d'expérience. Dans l'ensemble, l'accent a été davantage mis sur la formation que sur des actions de redéploiement à proprement parler.

Trop retarder des évolutions nécessaires risque de les rendre plus douloureuses. Une véritable gestion prévisionnelle des emplois doit être mise en place. Le personnel doit être informé des changements à venir et de l'ampleur des adaptations à accomplir. ■

LES MÉTHODES

Cette étude a été menée à l'aide d'entretiens et d'enquêtes sur le terrain.

Nous avons eu une série d'entretiens avec des représentants de la profession (FFSA, FNSAGA, SNCAR, Direction des Assurances du Ministère de l'Économie et des Finances,...).

Des enquêtes ont été menées dans plus d'une quinzaine d'entreprises au sein des services administratifs et commerciaux. Les critères suivants ont été retenus pour le choix des terrains :

- forme juridique de l'entreprise (privée, mutuelle et entreprise nationalisée),
- taille,
- degré d'implantation de nouvelles technologies,
- caractère novateur de la stratégie commerciale.

Les enquêtes les plus approfondies ont eu lieu dans quelques grandes compagnies nationalisées et au sein de leurs réseaux de distribution (agents généraux, courtiers, producteurs salariés). Des enquêtes dans quelques mutuelles

(10) Le rapport SERMAIN (1985) déjà cité, constate même que l'assurance est un des secteurs où le recours au temps partiel est le plus faible : 3,6 % et même 2,5 % en région parisienne, contre 8,3 % pour la France entière et 14,9 % aux États-Unis.

nous ont apporté des éléments utiles de comparaison.

Par ailleurs, nous avons eu des entretiens avec les représentants de « nouveaux » distributeurs d'assurance : grands magasins, banques, magasins de vente par correspondance.

La démarche retenue a été « participative » puisqu'elle a associé des groupes de travail composés de professionnels de l'assurance et des partenaires sociaux. Elle nous a permis à certaines étapes de notre recherche de confronter nos analyses et de tester nos hypothèses.

Les groupes de travail ont examiné principalement deux thèmes : d'une part, « la distribution dans l'assurance : quels métiers pour demain avec l'informatique ? », et, d'autre part, « le grand décollage de l'assurance vie : quels emplois dans la distribution ? ».

Les difficultés rencontrées

L'évolution de la distribution est d'autant plus difficile à analyser que les données statistiques sur la répartition des parts de marché par mode de distribution est longtemps restée confidentielle. Ainsi, le FFSA n'a publié ces chiffres que pour l'année 1986. Avant cette période, seuls des éléments épars étaient disponibles. ■

BIBLIOGRAPHIE

G. Bertrand et T. Noyelle, « L'emploi dans les banques et assurances. Comparaison internationale et perspective d'évolution » — *Revue Économie et Humanisme* N° 295, mai-juin 1987.

P. Boissard et P. Ranchon, *Les effets de l'informatisation sur l'emploi dans le secteur des assurances*, Centre d'Études de l'Emploi, décembre 1980.

CAPA (Comité d'Action pour la Productivité dans l'Assurance) *L'amélioration de la productivité, des rapports entre la compagnie et les agents*, juin 1987, ADM N° 212.

P. Cortesse, *Rapport sur La distribution de l'assurance en France* pour le Ministre de l'Économie, des Finances et du Budget, 1984.

C. Cossalter et L. Hézard, *Nouvelles perspectives de l'informatisation dans les banques et les assurances*, Centre d'Études et de Recherche sur les Qualifications, septembre 1983.

R. Eksl et P. Mattout, *Impact des développements technologiques sur l'organisation du travail dans les banques et les assurances en France*, Paris, octobre 1982.

C. Sermain, *Rapport sur la maîtrise du coût de l'assurance* pour le Ministre de l'Économie, des Finances et du Budget, 1985.