

Emplois et qualifications dans l'assurance

Chantal COSSALTER
Chargée d'études, CEREQ

A l'inverse de ce que certains ont pu penser et prédire dans le courant des années soixante-dix, les employés des sociétés d'assurance ne sont pas devenus les « OS du tertiaire ». Aujourd'hui, sont requis de plus hauts niveaux de qualification. Ce qui conduit à un déséquilibre entre qualifications disponibles et qualifications recherchées, souvent confondu avec un problème de sureffectif.

Les transformations de l'assurance sont largement antérieures à l'irruption de leur thème dramatisé sur la scène des médias. Les entreprises ont engagé de profondes mutations, chacune selon des rythmes variés de développement, voilà bientôt deux décennies avec le développement d'un milieu concurrentiel. Elles ont joué et jouent encore dans la poursuite de ces mutations avec l'ensemble des variables à leur disposition en réformant les structures, les modes de production et de commercialisation, les formes d'organisation et de gestion, la place et le rôle de la technologie.

Actuellement, sous les pressions renouvelées de l'environnement avec l'intensification de la concurrence tant inter-entreprise qu'inter-sectorielle — après la croissance des mutuelles, l'arrivée des banques et de la grande distribution sur le marché —, ces mutations s'accroissent et se généralisent. Ce qui peut faire croire à leur nouveauté. Pourtant, si aujourd'hui dans l'assurance se pose la question de l'emploi et des qualifications, c'est par les effets conjugués d'étapes successives de mutations menées sur une longue période.

LES MUTATIONS DES ENTREPRISES

Au cours des deux dernières décennies, avec l'ouverture des marchés nationaux et internationaux, la croissance des activités financières a été considérable. Rapidement, les assurances ont engagé un processus d'automatisation des traitements avec l'informatisation progressive des activités de production. Cependant, l'ampleur des réformes mises en œuvre, dès cette époque, excède largement le « phénomène de révolution informatique ». Les diverses mutations concernent non seulement l'insertion des nouvelles technologies de l'information avec des modifications des

EMPLOIS ET QUALIFICATIONS

procès de travail et des emplois mais également et surtout un renouvellement et un renforcement des politiques et pratiques commerciales en relation avec la mise en place de nouveaux modes d'organisation et de gestion, c'est-à-dire un ensemble de réformes qui débouche sur une mutation radicale des entreprises.

UNE INTÉGRATION DES FONCTIONS

Ces réformes se sont développées et se développent toujours dans la logique d'une conception plus globale de l'entreprise selon une organisation et une gestion intégrées. À l'image de l'industrie dont certains modes de production présentent des analogies avec la situation et les modes de traitement d'assurance, c'est une conception axée sur le produit qui constitue le principe des nouvelles organisations.

La réorganisation inscrit un partage entre activités de production et activités d'administration et de gestion groupées en « services communs » afin de dégager des économies d'échelles. Elle constitue non seulement une nouvelle allocation des activités mais aussi leur redistribution autour de l'informatique. Le traitement automatisé des flux d'information (immatériels) présente des similitudes avec les modes de production automatisés en continu de certaines entreprises secondaires. Les réformes développées dans de nombreuses entreprises financières s'apparentent, par leur conception globale, à celles déjà mises en œuvre dans des firmes industrielles. Elles font appel à certaines applications de l'approche système (théorie de la gestion des flux) dans l'étude des problèmes de relation entre la production et la commercialisation, et la conception d'ensembles intégrés de production et de distribution, saisis au travers d'un mode de gestion des coûts.

L'évolution engagée aboutit à la constitution de véritables entreprises de production d'information, conçues et régies sur le modèle industriel. Elle suppose une conception différente de l'activité financière, comprise, désormais, comme activité de traitement et de production de l'information. La notion de production a été introduite dans le cadre d'une approche productive et commerciale intégrée.

113

Selon l'importance de la production et des marchés, l'espace regroupant les activités d'exploitation-gestion est constitué d'un ou plusieurs sous-ensemble(s). Chacun d'eux réunit toutes les fonctions et activités de production-gestion correspondant à un marché. Il est structuré en plusieurs sous-ensembles dans lesquels se réalise le traitement des produits. À chaque sous-ensemble est attribuée la responsabilité d'élaboration et le suivi afférant à une frange de clientèle du marché.

Chaque sous-ensemble est en prise sur le réseau informatique lequel, entre autre, le relie au réseau commercial, où s'effectuent les entrées et sorties d'informations. Chaque sous-ensemble est conçu pour le traitement d'un ou plusieurs produits correspondant à un segment de clientèle suivant un mode spécifique de partition. Ainsi se dégage une nouvelle configuration de l'ensemble productif. Chaque élément de l'espace ainsi structuré se trouve désormais identifié en termes de produit, clientèle et coût. Un tel découpage permet la mise en place d'un contrôle de gestion.

La coordination des ensembles productifs (centraux ou déconcentrés), « des services communs » et des ensembles commerciaux (décentralisés) est opérée par la direction générale selon un mode de gestion centralisé : elle se transforme en un organe de pilotage caractérisé par l'élargissement de ses fonctions de décision, de prévision et de contrôle des activités. Cette mutation du mode de direction se traduit dans l'organisation par la mise en place d'une structure de direction élargie, avec le regroupement, dans un comité de direction générale, des responsables de différents ensembles opérationnels et des principales divisions administratives, notamment la division financière et la division personnel et formation (groupée ou non en une unité commune).

TAILLE, EMPLOI ET PERFORMANCE

L'existence d'une telle structure permet l'institution d'un partage des décisions centralisées — relatives aux orientations générales de l'entreprise — et décentralisées — relatives à la gestion courante des différents services et groupes de travail. Le mode de gestion recoupe la structure de l'organisation. Chaque niveau de la structure, chaque centre de responsabilité s'orientent par objectifs et fonctionnent sur la base de normes productives acceptées et/ou négociées, au niveau de chaque groupe de travail.

Les entreprises, engagées dans ce processus de mise en place de contrôle de performance et de rentabilité, ont pour objectif la constitution d'organisations type « centres de profit ». Les résultats provenant des différents sous-ensembles opérationnels (auxquels sont joints les frais généraux des services communs) forment l'image économique globale de l'organisme.

C'est à la direction générale, instance de coordination, qu'est élaborée la représentation totale de l'ensemble géré, à partir des éléments d'information collectés (ou réunis) par les services financiers et les services d'études de la direction. Un diagnostic des performances de chaque sous-ensemble par rapport aux programmes prévisionnels (objectifs) peut ainsi être établi.

Disposant d'une représentation socio-économique et d'une connaissance quasi transparente de l'organisation et de ses performances, les organes de direction s'assurent ainsi des conditions nécessaires à l'élaboration d'une gestion prospective : stratégie (en rapport à la concurrence et à la législation en matière financière), et planification (procédure nécessaire pour préparer les changements concernant le lancement de nouveaux produits, la modification et la redistribution des moyens de production, le programme des investissements...), à partir desquelles sont fixés les objectifs, à plus ou moins long terme. Sur la base de la confrontation des résultats des différents sous-ensembles aux objectifs assignés par le plan sont définis les nouveaux objectifs corrigés comprenant les normes (standards) de performance et de rentabilité pour chaque division. Ainsi, un contrôle de gestion et un contrôle budgétaire permettent d'établir un processus régulier de suivi (et de rectification) des performances et résultats, des niveaux les plus fins de la structure (unités de travail, services ou divisions) aux niveaux les plus larges.

La circulation des informations de gestion est assurée par des systèmes centralisés (verticaux) et des systèmes secondaires entre sous-ensembles ou ensembles (horizontaux). Les premiers, en tant que systèmes principaux, canalisent les informations émises par les différents services et divisions, vers les instances centrales. Rassemblées, analysées, ces informations fournissent une représentation globale des résultats de l'entreprise. Les systèmes secondaires constituent, eux, des circuits d'information, partiels et limités.

LA DÉTAYLORISATION DU TRAVAIL

Traditionnellement, les services étaient organisés selon un principe taylorien de division par fonctions et segments de traitement de procédures, de parcellisation des tâches et de spécialisation des emplois, ce qui permettait la définition et l'existence de postes de travail. La tendance, engagée dans les années soixante-dix et suivie à des rythmes variés selon les entreprises, est à la mise en place d'organisations du travail intégrées.

L'unité d'intégration est un ensemble large ou élargi de procédures concernant un produit ou un service, voire une ligne de produits, un créneau de clientèle ou un marché. Ces nouvelles structures se particularisent par l'intégration des différentes phases de traitement, auparavant éclatées, dans un même lieu organisationnel et en un regroupement professionnel. Elles sont pilotées par des responsables de produits

EMPLOIS ET QUALIFICATIONS

ou de marchés pour lesquels ils doivent veiller au développement et à l'adaptation à l'environnement : étude des attentes et des rejets.

Cette restructuration s'inscrit dans les objectifs généraux des entreprises de conquête commerciale et d'occupation de nouveaux débouchés en période d'intensification de la concurrence. Elle concrétise l'approche marketing apparue plus ou moins récemment dans ces secteurs. Elle conduit à la constitution de multiples petites unités-entreprises. Elle matérialise la tendance à la décentralisation des compétences, à leur relèvement aux niveaux les plus élémentaires et au plus près des clientèles. Si en matière de production, gestion et commerciale, les objectifs globaux sont définis au niveau central, ils sont affinés à des niveaux décentralisés pour leur application.

La transformation des organisations tayloriennes en organisations intégrées se fait progressivement.

Dans un premier temps, s'opère un mouvement d'intégration des tâches et de despécialisation des emplois avec la mise en place de la polyvalence. Des « postes de travail » nouveaux apparaissent qui peuvent être définis comme des postes « multifonctions » compte tenu de l'intégration des différentes phases de traitement réparties précédemment sur des personnels différents. Avec la polyvalence, à la spécialisation des emplois par tâches parcellisées se substitue leur despécialisation par une intégration horizontale de celles-ci. C'est un élargissement et/ou un enrichissement du champ d'intervention de l'agent. En revanche, dans le même moment se met en place une différenciation verticale des personnels d'un même type d'emploi selon leurs niveaux d'intervention. S'établit ainsi une hiérarchisation de différentes couches de populations polyvalentes sur un même type d'emploi. Le rassemblement de tâches et d'emplois — auparavant éclatés dans de multiples unités — dans un lieu organisationnel commun et en un regroupement professionnel constitue une situation de formation pour le personnel. C'est une formation sur le tas par osmose et amalgame, une autoformation au sein d'une cellule d'activité ou chaque détenteur de compétences particulières et limitées les transmet à l'ensemble du groupe lors du travail effectif.

115

Si aujourd'hui certaines entreprises ne font encore que passer à la polyvalence, d'autres remettent ce choix organisationnel en question en le dépassant.

A la polyvalence (intégration horizontale des opérations élémentaires d'un même niveau de complexité de différents processus) se substitue la multivalence (intégration verticale d'opérations enchaînées de divers niveaux de complexité d'un même processus). Dans des structures toujours centrées sur les produits et les marchés, l'agent doit assurer l'ensemble des opérations quel qu'en soit le niveau de complexité. Ce type d'organisation du travail permet de faire progresser les agents dans un travail de plus en plus complexe. Ce sont de nouvelles situations et pratiques de formation. Avec la multivalence émerge le profil du spécialiste. Celui-ci doit, par la connaissance approfondie de son domaine d'activité, des produits et des services comme des procédures y afférant, assurer l'ensemble des opérations de traitement des produits et services dont il a la charge ainsi que la relation avec sa clientèle.

Le passage par la polyvalence, permet la permutabilité des personnels, leur flexibilité, leur formation à coût réduit, ainsi que la sélection des spécialistes (les « multivalents »). Bien évidemment, ces différentes organisations (polyvalence et multivalence) peuvent coexister dans une même entreprise. L'organisation du travail est une variable de fonctionnement et d'ajustement. Les entreprises jouent de ces nouvelles formes d'organisation en articulant la réalisation de leurs objectifs économiques et la gestion de leurs ressources humaines, l'une passant par l'autre. Et les nouvelles formes d'organisation s'accordent parfaitement au « jeu » que requièrent les mutations actuelles des entreprises.

TAILLE, EMPLOI ET PERFORMANCE

En effet, les nouvelles organisations du travail se particularisent par une propension au développement et à la coexistence de divers modes de travail donc par l'abandon d'une organisation-type. L'actuel mode d'organisation, au sens de l'agencement des personnels les uns par rapport aux autres dans la réalisation des activités, peut être défini comme mobile et fluctuant. Les nouvelles organisations n'ont pas de permanence dans leurs formes ni dans le temps. Et c'est pourquoi peut être évoqué une quasi absence d'organisation dans l'acception classique du terme bien sûr.

Cette mobilité et cette fluctuance correspondent à la recherche de flexibilité des entreprises face aux modifications permanentes et rapides des activités qui requièrent une souplesse d'adaptation et d'affectation des personnels au gré des situations changeantes. La flexibilité même des nouveaux découpages structurels permet des transformations locales et ponctuelles (multiplication, extension ou suppression d'une ou plusieurs unités de travail) dans un processus d'adaptation progressif et continu de l'organisation aux variations du marché. Les nouvelles conditions d'organisation autorisent, désormais, une gestion des structures et du personnel, par modifications graduelles et limitées sans bouleverser la cohésion de l'ensemble.

Au sein d'une structure large — un service — les différentes unités de travail sont isomorphes les unes aux autres ce qui engendre et permet une compétition entre les groupes de travail et par là une cohésion au sein de chacun d'eux. La diffusion répétée des objectifs assignés et des performances réalisées est un moyen de réactivation de chaque unité de travail, de stimulation entre groupes. L'objectif de la qualité (du meilleur traitement ou service rendu) est fédérateur pour l'ensemble des unités. Ces pratiques développent, dans l'ensemble des personnels, des conduites d'adhésion aux objectifs économiques de l'entreprise, chacun s'y sentant partie prenante dans la réalisation.

116

LA TRANSFORMATION DES EMPLOIS

Cette évolution correspond à la logique intégrative inhérente aux mutations organisationnelle, de gestion et technologique engagées voilà bientôt deux décennies qui s'accélérent et se renforcent du fait du développement de la concurrence inter-entreprise et inter-sectorielle.

A l'intensification de la concurrence les entreprises répondent par un processus continu d'innovations en matière de produits et de services avec, selon les politiques adoptées, soit une diversification, soit une spécialisation des activités. Devant les difficultés à accroître leurs parts de marché, elles renouvellent et renforcent leurs approches commerciales avec une analyse plus fine des clientèles et une rationalisation des réseaux commerciaux accompagnées d'un relèvement des niveaux de compétences sur le terrain au plus près des clientèles.

Ceci est sous-tendu par les transformations des modes d'organisation et de gestion et le renouvellement des relations entre le « centre » et la « périphérie ». Au centre est définie la politique générale. Y sont renforcées les fonctions d'études et de conception des produits et services financiers, technologiques, de gestion, et d'expertise en risques graves. Y sont créés ou renforcés des emplois de spécialistes de haut niveau pour assister la périphérie (les réseaux commerciaux).

Ceci s'accompagne d'une utilisation généralisée des nouvelles technologies de l'information dans l'ensemble des fonctions et des emplois pour le traitement de masse des opérations (production), la gestion propre de l'entreprise et l'aide à la décision (contrôle de gestion, analyse et suivi des risques, aide au marketing...).

EMPLOIS ET QUALIFICATIONS

UN CHANGEMENT STRUCTUREL

Dans les années soixante et soixante-dix, la croissance de l'emploi a été forte. Les recrutements d'employés ont été nombreux afin de répondre au développement des activités qu'accompagnait une informatisation d'un niveau et d'une efficacité encore faibles. La décennie quatre-vingts se caractérise par une décélération de la progression des effectifs, voire une légère diminution en volume global (*voir tableaux 1 et 2*). Cette érosion des effectifs s'accompagne d'une évolution rapide et soutenue de la structure des catégories socio-professionnelles. La diminution porte essentiellement sur la population des employés tandis que la hausse concerne celle des catégories intermédiaires et des cadres (*voir tableau 3*).

Les banques et assurances ont longtemps fonctionné à base d'emplois de masse. Depuis quelques années des pans entiers d'activité sont en voie de raréfaction voire de disparition complète. Avec l'usage intégré des nouvelles technologies de l'information dans l'ensemble des emplois en accompagnement d'une organisation fonctionnelle et du travail intégrée les emplois spécialisés de bas ou de premier niveau de qualifications dépérissent. En revanche, émerge ou se renforce l'importance des emplois qualifiés dans une spécialité, soit pour des activités spécifiques aux secteurs avec l'expertise en hauts risques et la conception des produits et services, la vente et le conseil aux clientèles, soit pour des activités plus transversales de soutien du développement des entreprises avec le marketing, la communication, l'informatique, l'organisation, le contrôle de gestion (*voir tableaux 4 et 5*).

Les emplois spécialisés

Avec l'utilisation généralisée des nouvelles technologies de l'information, la saisie et le traitement des informations se font à la source, c'est-à-dire où sont initialisées les opérations en liaison directe avec les fichiers informatiques. Ceci aboutit au dépérissement, voire à la suppression des emplois spécialisés dans ces tâches.

L'intégration de l'activité de saisie dans les services et les emplois spécifiques de l'assurance avait déjà conduit, dans un passé proche, les années soixante-dix, à supprimer en partie ces emplois spécialisés. Tandis qu'étaient fermés les ateliers de saisie, étaient constitués des groupes de saisie rapprochés, voire intégrés aux services opérationnels. De même, avec le développement du télétraitement, diminue fortement le nombre d'emplois de pupitreurs dans les centres d'exploitation informatique. C'est un nouveau degré d'intégration qui s'est réalisé dans les années quatre-vingts avec l'usage banalisé des outils liés aux nouvelles technologies de l'information sous différentes formes par des personnels non spécialisés dans leur seul maniement mais spécialistes d'un domaine d'activité spécifique à l'assurance.

Dans certaines entreprises, peuvent encore coexister des organisations du travail différentes. Dans l'une, la fabrication des contrats pré-standardisés ou « sur-mesure » est réalisée par des opératrices spécialisées dans le traitement de texte. Dans l'autre, les rédacteurs, eux-mêmes, directement sur leurs micro-ordinateurs, effectuent ce travail. Dans la première forme d'organisation, les rédacteurs doivent fournir les données à intégrer, préparer les contrats et les revoir pour contrôle après le traitement de texte. C'est pourquoi, selon les tendances soutenues à l'intégration des tâches, on peut prévoir la généralisation de la seconde forme d'organisation et la suppression des tâches et des postes d'intermédiaires.

Ainsi, avec la mise en place des nouvelles formes de travail autorisées par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, on assiste à un profond agencement des rapports entre les emplois spécifiques de l'assurance et les emplois

T A I L L E , E M P L O I E T P E R F O R M A N C E

plus transversaux tels que les emplois de manipulation, de traitement et de gestion de l'information, d'administration et de secrétariat.

Avec la généralisation du télétraitement, l'importance quantitative et qualitative des tâches d'archivage, de recherche et de transmission des informations, sont fortement réduites par les possibilités d'interrogation et de mise à jour instantanées des fichiers. Ceci conduit et conduira au dépérissement des emplois spécialisés dans la manipulation des documents. Le reliquat de ces tâches est ou sera intégré aux activités de chacun des personnels concernés selon son domaine.

L'utilisation de nouvelles technologies de l'information permet un usage différent du temps et l'ouverture sur une spécialité avec l'invention de tâches nouvelles. Ainsi, la fonction des secrétaires, par exemple, glisse et glissera, plus ou moins sûrement selon leurs compétences et leurs potentiels, ainsi que les moyens qu'engagent et engageront les entreprises, vers l'assistance avec l'analyse et la gestion des informations.

Le rédacteur d'assurance

Avant l'informatisation, le rédacteur en production spécialisé dans les risques simples devait connaître les produits, les tarifs, les procédures de traitements administratifs. Il devait en mémoriser les règles afin d'apprécier les affaires proposées et d'assurer le traitement selon les données du problème. Avec l'informatisation et la standardisation des contrats, l'essentiel du contenu technique n'est plus nécessaire au rédacteur. Il suffit de saisir les données, le logiciel accepte ou non le risque, calcule les tarifs et prescrit les clauses des contrats selon des normes programmées. Il en est de même pour les procédures en sinistres simples. La création d'emplois polyvalents entraîne un élargissement du champ d'intervention. Le rédacteur devient gestionnaire d'un ensemble de procédures (production, administration, règlement sinistres) par produit et/ou clientèle, il y a diversification des tâches, enrichissement.

Pour les risques complexes, dont les procédures sont encore peu standardisées (le « sur-mesure »), chaque affaire requiert une étude approfondie, c'est-à-dire une analyse technique en vue de l'acceptation et une négociation technico-commerciale avec les intermédiaires et la clientèle. Dans l'analyse du risque, le recours aux outils informatiques libère des tâches fastidieuses et mangeuses de temps : recueil des données, calcul, statistiques, etc. En outre, des outils tels que les systèmes experts sont ou seront aussi une aide à la décision.

Avec l'informatisation du réseau commercial, les activités de production, d'administration et parfois de règlement des sinistres pour les risques simples sont transférées dans les agences générales. Au siège des compagnies ne subsistent ou ne subsisteront que les activités concernant les risques complexes, le traitement de quelques cas particuliers et la gestion des anomalies.

Dans le même temps, afin d'attaquer des créneaux haut de gamme encore difficiles aujourd'hui pour les agents généraux, les compagnies développent des emplois de spécialistes technico-commerciaux directement rattachés au siège pour le conseil en patrimoine ou aux PME par exemple. Simultanément, afin d'améliorer l'efficacité commerciale des réseaux, les entreprises développent de multiples formes d'assistance et de contrôle pour et dans les agences : conseil, audit, etc. Ces activités sont prises en charge par des rédacteurs.

Ainsi, l'évolution de l'emploi de rédacteur se fait ou se fera selon deux perspectives, soit vers un professionnalisme accru dans les techniques de l'assurance pour les risques complexes, le sur-mesure, les produits nouveaux (limités quantitativement), soit vers une reprofessionnalisation dans l'assistance et le conseil au réseau commercial sous de multiples formes. L'évolution de chaque rédacteur se fait et se

EMPLOIS ET QUALIFICATIONS

fera selon son niveau de qualification, son potentiel, son projet professionnel confronté aux besoins et aux pratiques en gestion des ressources humaines de l'établissement employeur.

Les agents généraux d'assurances

Les intermédiaires traditionnels, agents généraux et courtiers, ont vu leur part de marché décroître considérablement pour toutes les assurances de particuliers avec l'arrivée des mutuelles sans intermédiaire dans l'assurance-auto, puis des organismes de vente par correspondance, la grande distribution et les banques dans l'assurance-vie. Les agents généraux et les courtiers occupent 54 % du marché IARD (incendies, accidents, risques divers). Pour les compagnies d'assurances classiques, ils sont encore des partenaires essentiels en réalisant 81 % du chiffre d'affaires pour l'ensemble des entreprises dites rémunérantes, c'est pourquoi les compagnies recherchent une efficacité accrue des réseaux commerciaux. Pour cela elles ont à relever un double défi. Elles doivent améliorer la technicité et les méthodes de vente des agents pour leur permettre de se placer sur les marchés porteurs (vie et capitalisation, risques industriels) et leur donner les moyens de réduire leurs frais de gestion afin de reprendre des parts de marchés aux autres opérateurs dans le domaine des produits standards de grande consommation. Un des moyens, et non des moindres, pour réaliser ces objectifs, réside dans le processus d'informatisation des agences générales engagé au début des années quatre-vingt. Aujourd'hui, elles le sont à 70 %.

Antérieurement, pour une affaire nouvelle, l'agent général tarifait le risque une première fois, mettait à jour son fichier et son compte courant avec la compagnie. La proposition était ensuite envoyée à la compagnie où elle était vérifiée et saisie informatiquement pour aboutir à un nouveau calcul de la prime par des rédacteurs, à l'édition des conditions particulières de la police, à la mise à jour du compte de l'agence. Si la tarification était fautive, cela entraînait un rejet suivi d'un contrôle et d'une correspondance avec l'agent pour finalement engager une nouvelle soumission. Actuellement, dans les agences informatisées sont réalisés directement la souscription des risques, la sortie des polices et parfois, le règlement des sinistres. Très jaloux de leur indépendance, les agents ont hésité devant ce resserrement des liens avec les compagnies. Aujourd'hui, ils sont devenus demandeurs, l'informatisation leur permettant de faire des économies de personnel. Les tâches administratives sont réduites et la comptabilité se fait automatiquement au jour le jour.

L'informatisation des agences a un impact direct sur l'activité des services administratifs des compagnies. La prise en charge des traitements de passe par le personnel d'agence libère les sièges et les délégations des tâches administratives et répétitives, et dégage du temps et des personnels pour les activités commerciales d'information et d'animation. Certains rédacteurs deviennent des conseillers du réseau.

Ceci s'accompagne d'une transformation des emplois des personnels extérieurs aux compagnies tels que les inspecteurs du cadre chargés traditionnellement d'organiser, d'animer et de contrôler, en général dans une circonscription déterminée, le réseau commercial d'une société pour maintenir ou accroître l'objectif d'amélioration des réseaux commerciaux, ils deviennent ou deviendront, les uns, des spécialistes en organisation des agences, les autres, des spécialistes en recrutement des agents.

Ainsi pour évoluer, les agents bénéficient d'une assistance renforcée des compagnies. Actuellement généralistes de l'assurance, leur avenir passe par un professionnalisme accru en matière de technique d'assurance et de méthode de vente.

T A I L L E , E M P L O I E T P E R F O R M A N C E

LA TRANSFORMATION DES COMPÉTENCES

Cette transformation obéit à la logique de mutation des entreprises, à savoir de manière très schématique : sous la pression et en réponse à un environnement instable, les entreprises réforment leurs modes d'organisation et de gestion avec la mise en place d'organisations intégrées sous-tendues par l'informatisation et l'usage généralisé des outils des nouvelles technologies de l'information.

L'intégration, à quelque niveau de l'organisation que ce soit, celui des grandes fonctions de l'entreprise ou celui du travail effectif, signifie un élargissement horizontal et vertical du champ d'intervention de l'agent mais aussi et surtout de son champ de préoccupation. Les champs d'intervention et de préoccupation ne peuvent plus être simplement isomorphes les uns aux autres. Contrairement à ce qui passait avec la séparation des fonctions et l'isolement des emplois que seuls les objectifs généraux de l'entreprise réunissaient *in fine*, l'intégration fonctionnelle et du travail requiert que chaque titulaire d'emploi sache se situer dans le nouvel ensemble productif et commercial. En d'autres termes, il doit savoir situer ses interventions relativement à celles des autres en amont et en aval, reconnaître et prévoir l'impact des unes sur les autres. Et ceci est vrai quel que soit le niveau hiérarchique ou le domaine d'activité. Il en va ainsi pour le rédacteur d'assurance et tout autant pour les cadres supérieurs. L'activité du responsable du personnel s'inscrit dans les objectifs généraux de l'entreprise en relation avec les développements productifs et commerciaux, organisationnels et technologiques des divisions opérationnelles et réciproquement pour les responsables de ces mêmes divisions. L'interdépendance est à tout niveau et pour toute fonction. Ceci facilite d'ailleurs les mobilités professionnelles latérales, c'est même leur condition de possibilité.

Dans le travail effectif, la détaylorisation signifie qu'à la logique de la prescription des tâches (avec un rapport prescripteur-prescrit, c'est-à-dire exécutant) se substitue une logique de mobilisation des compétences, c'est-à-dire d'activation d'un ensemble de savoirs et savoir-faire adapté à la situation et au problème à traiter prévus ou plus souvent imprévus (avec un nouveau rapport dynamiseur de l'unité de travail — détenteurs de compétences).

Du point de vue des compétences professionnelles, ceci requiert la possession de savoirs techniques de base spécifiques au domaine d'activité et la maîtrise de méthodologies fondamentales d'analyses transversales et spécifiques afin d'expertise, de diagnostic et de prise de décision. Les compétences professionnelles requises par les nouvelles formes d'organisation, la polyvalence et plus encore par la multivalence, ne sauraient être réduites à une simple juxtaposition ou addition de savoirs et savoir-faire élémentaires et parcellaires (des « teintures de... » pour employer l'expression consacrée) mais concernent une articulation spécifique entre eux qui ne peut se réaliser que sur la base de connaissances techniques fondamentales. Sont aussi nécessaires des connaissances en économie et tout particulièrement appliquée à la gestion des entreprises afin que chacun appréhende plus justement la « vie » de son entreprise et sa propre contribution économique à son développement. L'implication de l'individu en tant que contributeur à la réalisation des objectifs de l'entreprise est une compétence sociale requise. Elle correspond à la recherche de conduites d'adhésion à l'entreprise : projet et culture d'entreprise. Les compétences ou qualités personnelles privilégiées sont les aptitudes à l'autonomie, à la responsabilité pour la gestion individuelle de l'activité, du temps, de l'imprévu, et à la verbalisation.

Les nouvelles formes d'organisation (des entreprises et du travail) sont largement autorisées par le développement de l'informatisation et s'assortissent de l'utilisation généralisée des outils des nouvelles technologies de l'information. L'aide

EMPLOIS ET QUALIFICATIONS

accrue de l'informatique, en matière de recherche et de sélection des informations, de possibilité de calcul et de simulation, nécessite, afin d'optimisation, pour chacun des agents, des capacités d'interprétation des informations traitées en vue d'une prise de décision.

L'actuaire, est un exemple significatif du couple spécialiste-moyens informatiques. Le travail actuarial se prête bien aux techniques informatiques car il s'agit de retrouver rapidement de très grandes quantités d'informations, d'effectuer des analyses mathématiques complexes et d'établir des traitements statistiques. Moins sollicité grâce aux outils informatiques, pour le recueil des données chiffrées et des calculs, l'actuaire peut consacrer plus de temps à l'analyse et à la sélection des risques. Tous les salariés des assurances n'ont pas à détenir des compétences d'actuaire, mais c'est dans cette logique d'une libération du temps, antérieurement imparti au travail fastidieux que peut faire aujourd'hui la machine, au bénéfice d'un travail d'analyse et d'expertise à différents niveaux d'efficience bien évidemment selon les emplois, que s'affirme l'impact de l'usage des nouvelles technologies de l'information sur les compétences. Cet usage requiert des aptitudes à l'abstraction, des capacités à travailler sur une matière première immatérielle et d'interprétation des informations traitées ce qui recouvre la maîtrise de méthodes d'analyse propres au domaine de spécialité.

Dans un environnement instable, les entreprises s'adaptent et adoptent des modes d'organisation et de gestion plus mouvants et plus flexibles. L'instabilité ou la réponse permanente à l'instabilité environnementale pénètre dans l'entreprise et doit être prise en compte ou mieux en charge par l'ensemble des personnels. Ceci signifie un recours très important à des qualités personnelles telles que les capacités d'adaptation et de mobilité intellectuel, les capacités de transfert des connaissances pour traiter une situation ou un problème nouveau ou imprévu, l'attitude positive à l'égard des innovations d'ordre organisationnel, technologique, produits, etc., et l'aptitude pour les développer, la capacité de prendre en charge son évolution professionnelle ne serait-ce qu'en préoccupation — imagination (projet professionnel, savoir devenir ou savoir réfléchir à son devenir).

Ainsi les mutations engagées par les entreprises conduisent à une transformation des structures des emplois, du contenu de chaque emploi, des conditions d'exercice du travail et des compétences requises. Elles signifient, aujourd'hui, un déséquilibre entre qualifications disponibles et qualifications recherchées.

121

L'IMPÉRATIF DE LA REQUALIFICATION

Pour répondre à l'évolution requise des qualifications, deux possibilités se présentent : soit, l'appel au marché du travail externe, soit, le développement du marché interne avec le recours à la formation continue. De manière générale, les ajustements quantitatifs et qualitatifs de la main-d'œuvre aux nouvelles qualifications sont d'autant plus aisés que les taux de renouvellement sont élevés. Or, aujourd'hui ces taux sont plus faibles que par le passé compte tenu de l'âge des personnels, de la tradition de « l'emploi à vie » et de l'état du marché du travail externe (*voir graphique*). Les contraintes institutionnelles et conventionnelles excluent la possibilité de dégager de manière discrète et rapide les populations à l'employabilité fragilisée vers le marché externe. Les entreprises ont une marge de manœuvre réduite.

Elles sont contraintes à faire un appel restreint au marché externe compte tenu d'une politique déjà ancienne de stabilisation, voire de réduction des effectifs et à

T A I L L E , E M P L O I E T P E R F O R M A N C E

organiser l'évolution des ressources humaines existantes afin de les utiliser au mieux dans la poursuite de leurs objectifs de développement. Par les appels au marché externe, les entreprises font plus que répondre à leurs besoins conjoncturels : elles fondent une nouvelle politique de recrutement et par suite à terme, une réorganisation de leur marché interne.

Au système traditionnel d'entrée à un seul et même niveau de formation initiale (niveau V) se substitue progressivement un système à entrées multiples en termes de niveaux (du BAC ou plutôt BAC + 2 à BAC + 4 ou 5) et de spécialités de formation. Les assurances deviennent des entreprises comme les autres et s'ouvrent sur le marché externe — travail et formation. Ce qui conduit ou conduira à une réorganisation subséquente du marché interne par une plus grande perméabilité avec le marché externe et à un repositionnement du rôle classique de la formation professionnelle institutionnalisée.

AUJOURD'HUI SE POSENT DE RÉELS PROBLÈMES SUR LE MARCHÉ INTERNE

Les entreprises ont à faire évoluer les populations soit pas ou peu qualifiées dans des métiers et emplois en déperissement rapide et complet, soit qualifiées dans des métiers et emplois en obsolescence ou en profonde transformation. Les transferts par proximité d'emplois deviennent de plus en plus difficiles. Les mobilités demandées aux personnels sont beaucoup plus radicales que par le passé. Elles sont aussi beaucoup plus massives et reviennent à la responsabilité des entreprises. Les ajustements qui ont pu se faire sur longue période avec la mise en place d'organisations du travail polyvalentes et de formations d'adaptation aux postes ne sont plus suffisants aujourd'hui. Afin de réaliser les mobilités professionnelles requises, les entreprises recourent à la formation continue selon des formes et des modalités plus ou moins nouvelles ou renouvelées : relèvement des niveaux de connaissances générales, adaptation, reconversion. Pour les entreprises et le personnel, l'impératif est à la requalification. □

EMPLOIS ET QUALIFICATIONS

TABLEAU 1

ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF TOTAL SALARIÉ (entre 1960 et 1987)

Année	1960	1967	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Effectif	55 980	85 900	121 400	123 000	123 200	122 700	122 600	122 500

Source : Déclaration chômage.

TABLEAU 2

ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF TOTAL SALARIÉ SELON LA FORME JURIDIQUE DES ENTREPRISES (entre 1986 et 1987, en %)

Forme juridique	Année	
	1986	1987
Sociétés nationalisées	+ 1,2	- 1,2
Sociétés anonymes privées	- 1,5	- 0,9
Sociétés à forme mutuelle et mutuelles	+ 1,0	+ 2,2
Sociétés étrangères	- 4,0	+ 1,6
Organismes annexes	- 1,7	- 2,2
TOTAL en %	- 0,1	- 0,1

123

Source : Déclaration chômage.

TABLEAU 3

ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE CATÉGORIELLE DES EFFECTIFS (entre 1976 et 1987, en %)

Année	Employés	Agents de Maîtrise				Tous AM	Cadres
		AM I	AM II	AM III			
1976	59,81	9,46	9,12	6,29	24,87	15,32	
1978	56,85	10,45	10,14	7,01	27,60	15,55	
1981	52,41	11,79	10,99	7,60	30,38	17,21	
1984	49,41	12,63	11,42	8,12	32,17	18,42	
1987	42,54	14,90	12,63	8,91	36,44	21,02	

Source : Enquêtes FFSA.

TAILLE, EMPLOI ET PERFORMANCE

TABLEAU 4

ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DES EMPLOIS DE L'EFFECTIF TOTAL SALARIÉ (entre 1981 et 1987, en %)

Famille d'emplois	1981	1984	1987
Production	20,10	21,70	21,89
Règlement	12,58	11,06	14,06
Calcul	1,67	1,53	1,53
Comptabilité	8,58	8,02	8,40
Dactylo, sténodactylo et secrétariat	13,25	12,05	9,58
Informatique et activités connexes	6,71	6,08	6,76
Travaux administratifs	22,04	22,77	21,33
Études et projets	3,47	4,04	4,46
Accueil, information	0,63	0,50	0,41
Transmissions	0,67	0,61	0,59
Économats, achats	1,16	0,97	1,12
Imprimerie et duplication	0,83	0,74	0,76
Services médicaux	0,10	0,10	0,09
Sécurité	0,12	0,12	0,21
Restauration	0,32	0,29	0,31
Gestion personnel, formation, service social	2,12	2,02	2,10
Gestion immobilière	0,53	0,53	0,57
Gestion financière	0,49	0,40	0,59
Publicité	0,13	0,13	0,22
Services d'entretien	0,87	0,82	0,96
Autres fonctions	3,63	5,47	4,06

Source : FFSA.

TABLEAU 5

STRUCTURE DES EMPLOIS DE L'EFFECTIF TOTAL SALARIÉ PAR CATÉGORIE (au 30-06-1987, en %)

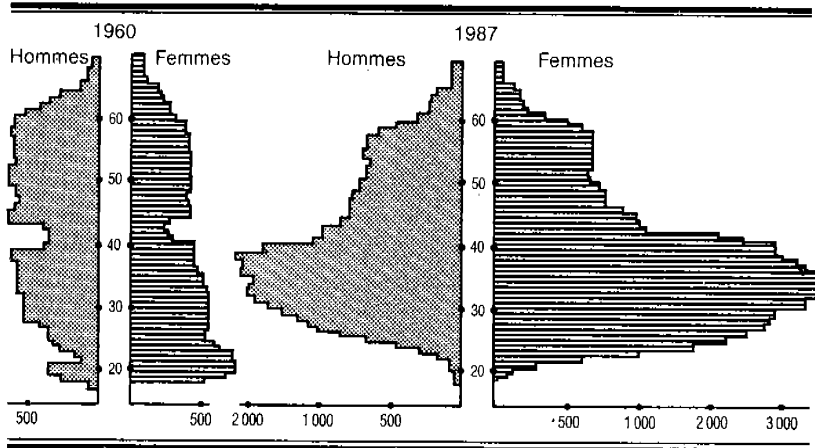
Famille d'emplois	Employés	Agents de maîtrise	Cadres	Ensemble
Production	34,76	41,09	24,15	100
Règlement	41,61	34,71	23,68	100
Calcul	40,66	36,51	22,83	100
Comptabilité	37,31	42,31	20,38	100
Dactylo, sténodactylo, et secrétariat	53,83	39,41	6,76	100
Informatique et activités connexes	22,60	37,07	40,33	100
Travaux administratifs	56,05	35,41	8,54	100
Études et projets	9,61	25,31	65,08	100
Accueil, information	61,78	26,70	11,52	100
Transmissions	67,63	29,50	2,87	100
Économats, achats	54,56	28,14	17,30	100
Imprimerie et duplication	47,62	41,18	11,20	100
Services médicaux	9,10	54,55	36,35	100
Sécurité	59,60	32,32	8,08	100
Restauration	80,69	16,55	2,76	100
Gestion personnel, formation, service social	23,18	37,85	38,97	100
Gestion immobilière	17,84	39,41	42,75	100
Gestion financière	30,80	28,26	40,94	100
Publicité	13,73	27,45	58,82	100
Services d'entretien	47,12	46,46	6,42	100

Source : FFSA.

EMPLOIS ET QUALIFICATIONS

GRAPHIQUE

Évolution de la pyramide des âges dans l'assurance (1960-1987)



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

125

- BERTRAND O., NOYELLE T. — *Ressources humaines et stratégies des entreprises. Changement technologique dans les banques et assurances*, CEREQ/OCDE/CERI, 1988.
- COSSALTER C. — *Renouvellement des qualifications et de la gestion des ressources humaines dans les banques et assurances*, collection des études du CEREQ (à paraître).
- FFSA — *Évolution de l'emploi dans les sociétés d'assurances*, FFSA, 1988.
- JOHANSEN A. — *Emploi, nouvelles technologies et évolution de la distribution dans l'assurance*, *Travail et emploi*, n°s 36-37, juin-sept. 1988.

ef