–LES MÉTIERS DE L'ASSURANCE–

LES RÉFÉRENTIELS DES MÉTIERS CADRES

Observatoire DE L'EVOLUTION DES METIERS DE L'ASSURANCE

Apec

Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1er juillet 1901. Il s'agit d'une œuvre collective s'inscrivant dans le contexte contractuel d'un accord de partenariat avec l'OEMA. L'Apec en a la qualité d'auteur.
L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés, etc.) et études spécifiques sur des thématiques-clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. **Le Département études et recherche de l'Apec** et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.
Tous les référentiels métiers sont disponibles gratuitement sur **www.recruteurs.apec.fr**, rubrique Observatoire de l'emploi. Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site **www.cadres.apec.fr.**

Toute reproduction totale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L. 122-4 et L. 335-2 du Code de la propriété intellectuelle).

ÉDITION 2017

–LES RÉFÉRENTIELS DES MÉTIERS CADRES, UNE PUBLICATION DE L'APEC–

Les Référentiels des métiers cadres sont des outils destinés aux étudiants, aux cadres et aux acteurs des ressources humaines.

Ils permettent :

- de mieux connaître et faire connaître les métiers cadres d'une fonction ou d'un secteur au moyen de fiches métiers ;
- d'identifier les entreprises où s'exercent ces métiers ;
- de fournir des informations pratiques permettant au lecteur d'aller plus loin dans la recherche d'un emploi ou pour pourvoir un poste.

Ils sont réalisés à partir de l'analyse :

- des offres d'emplois confiées à l'Apec et parues sur Internet ;
- d'interviews de recruteurs, de DRH, de responsables opérationnels et de cadres en poste.

–LES MÉTIERS DE L'ASSURANCE–

P. 4 **INTRODUCTION**

P. 5 **ENTREPRISES ET CADRES DE L'ASSURANCE**

P. 6 **Les acteurs de l'assurance**
P. 10 **Les évolutions de l'assurance et leur impact sur les métiers**

P. 19 **LES FICHES MÉTIERS**

P. 20 Cartographie des métiers par famille
P. 21 Cartographie des métiers selon l'expérience

P. 23 **Les métiers de la conception et de l'adaptation de produits et services**
P. 25 **1** – Responsable de l'expérience client
P. 31 **2** – Chargé d'études actuarielles
P. 37 **3** – *Data scientist*
P. 43 **4** – Géomaticien

P. 49 **Les métiers de l'intermédiation et du développement commercial**
P. 51 **5** – Conseiller en gestion de patrimoine et prévoyance
P. 57 **6** – Responsable d'équipe commerciale
P. 63 **7** – Responsable d'agence
P. 69 **8** – Agent général
P. 75 **9** – Courtier

P. 81 **Les métiers de la gestion et du suivi de la relation client**
P. 83 **10** – Souscripteur en assurances de biens et de responsabilité
P. 89 **11** – Souscripteur en assurances collectives
P. 95 **12** – Inspecteur des règlements de sinistres
P. 101 **13** – Responsable de centre de relation client

P. 107 **Les métiers du pilotage organisationnel et transversal**
P. 109 **14** – Chef de projet en conduite du changement
P. 115 **15** – Responsable de la conformité et du contrôle interne permanent
P. 121 **16** – Juriste en assurance

P. 127 **POUR ALLER PLUS LOIN**

P. 129 Organismes institutionnels, associations et fédérations professionnelles
P. 130 Sites internet
P. 131 Abréviations et sigles
P. 132 Lexique

INTRODUCTION

Le secteur de l'assurance poursuit ses mutations, commencées il y a quelques décennies, poussé par des transformations de fond qui obligent à repenser l'activité, les métiers et les compétences nécessaires pour les exercer.

Parmi les principaux enjeux qui conduisent à l'anticipation des évolutions du secteur, on peut citer :
– L'encadrement réglementaire structurant qui transforme les modes de fonctionnement des entreprises d'assurance, mais aussi les usages de leurs clients.
– Le développement des nouvelles technologies numériques : big data, intelligence artificielle, *blockchain*... La maîtrise de la donnée offre des opportunités certaines pour le secteur.
– L'évolution du comportement des consommateurs : aversion croissante au risque, judiciarisation de la société, exigence accrue de clients de mieux en mieux informés, essor de l'économie collaborative.
– La transformation profonde de la relation client : recherche de cohérence dans la construction et la continuité du parcours client entre le virtuel (Internet) et le physique (agences).

Par ailleurs, par sa démographie et sa politique de recrutement (promotion interne, politique active pour l'alternance), le secteur offre de réelles opportunités pour les jeunes.

Pour l'ensemble de ces raisons, l'Apec et l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance ont eu la volonté d'associer leurs connaissances afin de mieux appréhender l'évolution des compétences requises par le secteur de l'assurance dans les années à venir.

Ce référentiel présente les principaux acteurs du secteur, les enjeux et les évolutions marquantes, ainsi que 16 fiches métiers regroupées en 4 grandes familles :
– Les métiers de la conception et de l'adaptation de produits et services,
– Les métiers de l'intermédiation et du développement commercial,
– Les métiers de la gestion et du suivi de la relation client,
– Les métiers du pilotage organisationnel et transversal.

Chaque fiche métier décrit de manière détaillée les activités principales, les évolutions et les profils recherchés par les entreprises (formations, compétences...). L'étude est illustrée par des témoignages de cadres en poste, ainsi que par des exemples d'offres d'emploi. Ces éléments permettront aux étudiants, jeunes diplômés, cadres et aux acteurs des ressources humaines de se repérer dans un secteur en mutation.

ENTREPRISES ET CADRES DE L'ASSURANCE

LES ACTEURS DE L'ASSURANCE

L'ASSURANCE : PLUSIEURS FAMILLES D'ACTEURS

Au cœur des enjeux de notre société, l'assurance et ses acteurs constituent un secteur hétérogène et structuré.
L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) est l'organe de supervision français de la branche. Autorité administrative indépendante dédiée à la fois à la banque et à l'assurance, elle veille à la préservation de la stabilité du système financier et à la protection des clients, assurés, adhérents et bénéficiaires.

En ce sens, l'ACPR stipule que les organismes souhaitant exercer une activité d'assurance ou de réassurance doivent être agréés, et relever des dispositions du Code des assurances, du Code de la mutualité ou du Code de la sécurité sociale. Ainsi, dans ce cadre, le secteur est composé de :

- Sociétés régies par le Code des assurances :
  - Sociétés d'assurance et de réassurance de droit français,
  - Succursales d'entreprises d'assurance extra-communautaires,
  - Fonds de retraite professionnelle supplémentaire.
- Sociétés régies par le Code de la mutualité :
  - Organismes mutualistes (mutuelles et unions de mutuelles),
  - Mutuelles ou unions de retraite professionnelle supplémentaire.
- Sociétés régies par le Code de la sécurité sociale :
  - Institutions de prévoyance,
  - Institutions de retraite professionnelle supplémentaire.

De fait, plusieurs familles d'entreprises, régies par trois codes de droit distincts, peuvent opérer sur le marché français de l'assurance. Néanmoins, le champ de ce référentiel couvre uniquement les sociétés et mutuelles régies par le Code des assurances, et les intermédiaires d'assurance (agents généraux et courtiers).

Les entreprises d'assurance

La FFA (Fédération Française de l'Assurance) rassemble les entreprises d'assurance et de réassurance opérant en France, soit 284 sociétés représentant plus de 99 % du marché.

Les principales missions de la Fédération Française de l'Assurance sont de :

- Préserver l'ensemble du champ économique et social en relation avec les activités assurantielles.
- Représenter l'assurance auprès des pouvoirs publics nationaux et internationaux, des institutions et des autorités administratives en place.
- Offrir un lieu de concertation et d'analyse des questions financières, techniques ou juridiques.
- Fournir les données statistiques essentielles de la profession.
- Informer le public et les médias.
- Promouvoir les actions de prévention.
- Promouvoir la place de l'assurance dans le monde académique et la formation [1].

Deux principales formes juridiques sont à distinguer au sein des sociétés d'assurance :

Les sociétés anonymes d'assurance
Ces sociétés commerciales offrent, généralement, un éventail très large de prestations d'assurance qui vise à couvrir les risques, quelle que soit leur nature. Elles doivent disposer d'un capital social minimum à titre de garanties financières. Elles ne peuvent exercer leurs activités d'assurance qu'après l'obtention d'un agrément administratif. Leurs assurances peuvent être distribuées par des intermédiaires (agents généraux et courtiers) rémunérés à la commission. Pour pouvoir exercer, elles doivent respecter le Code des assurances qui édicte des règles prudentielles strictes en matière de montant du capital social, de marge de solvabilité, de provisions techniques et de placements réglementés. Parmi les sociétés d'assurances revêtant cette forme juridique, on peut évoquer le Français Axa, l'Allemand Allianz, l'Italien Generali, le Britannique Aviva...

Les sociétés d'assurance mutuelles
Ce sont des sociétés civiles qui partagent un certain nombre de critères communs avec les sociétés anonymes. Elles n'ont pas de capital social mais disposent d'un fonds d'établissement. Elles aussi doivent respecter les règles prudentielles du Code des assurances. Leurs assurés ont la qualité de sociétaires, un statut qui leur confère la double casquette d'assuré et d'assureur. Cela leur offre la possibilité, selon l'organisation de la mutuelle, de participer aux décisions de gestion de l'entreprise, soit en assistant aux assemblées générales, soit en étant représentés par les délégués qu'ils ont élus. On compte notamment parmi ces sociétés d'assurance mutuelles le groupe Covéa (GMF, MMA et MAAF), le groupe Groupama, la MACIF, la MAIF, ou encore la MATMUT.

[1] Pour en savoir plus : www.ffa-assurance.fr.

Deux types d'acteurs complémentaires, qui ne représentent pas une forme juridique particulière mais plutôt un champ d'exercice ou un mode de distribution, sont également à prendre en compte dans le marché de l'assurance actuel : les réassureurs et les bancassureurs. Certaines entreprises se consacrent en effet entièrement au champ particulier de la réassurance ou « l'assurance des assureurs ». Ceci permet aux sociétés d'assurance d'assurer tout ou partie des risques pour lesquels elles se sont engagées auprès de leurs clients. Le réassureur apporte une sécurité financière à l'assureur. Ce dernier y trouve une garantie pour augmenter ses capacités de souscription et respecter ses engagements d'indemnisation. Il s'agit toutefois d'une opération transparente pour l'assuré puisqu'il n'existe pas de lien contractuel entre lui et le réassureur. On compte en France une quinzaine d'entreprises de réassurance. À titre d'exemple, on peut citer Scor et Swiss Re. Enfin, la « bancassurance » consiste en une distribution par les banques de produits d'assurance. Filiales dédiées ou figurant au capital de certaines assurances, on peut nommer le groupe BNP Paribas, le groupe Crédit Agricole ou la Société Générale.

Les intermédiaires d'assurance

La distribution de l'assurance en France repose principalement sur deux modes d'organisation complémentaires : les réseaux commerciaux salariés (itinérants ou sédentaires), propres à chaque assureur, et trois catégories d'intermédiaires, à savoir des courtiers, des agents généraux et des mandataires d'assurance. La profession de ces intermédiaires est réglementée et leur statut est régi par le Code des assurances (article L. 511-1). De fait, les intermédiaires sont immatriculés au Registre unique des intermédiaires en assurance, banque et finance (ORIAS).

Les agences générales d'assurance
L'agent général exerce soit en tant que libéral, soit dans une société commerciale. Il s'agit de personnes mandatées par une société d'assurance pour commercialiser des produits d'assurance, les deux parties étant liées par un « traité de nomination ». Le portefeuille de clientèle des agents généraux est généralement composé de particuliers, de petites et moyennes entreprises. L'ORIAS évaluait à 11 700 le nombre d'agents généraux fin 2015.

Les cabinets de courtage
Les courtiers sont propriétaires d'un portefeuille de clients pour lesquels ils recherchent auprès des sociétés d'assurance le produit qui apporte la réponse la plus adaptée en termes de prix et de garantie. Ils concluent des accords avec les entreprises d'assurance qui résultent de négociation sur les prix, sur les conditions de souscription, etc. La liste des courtiers et sociétés de courtage établis sur le sol français est publiée chaque année au Journal officiel de la République française. Aon, Gras Savoye, Marsh & McLennan ou encore Verspieren sont quelques-uns des principaux cabinets de courtage recensés en France. L'ORIAS chiffrait à 22 800 le nombre de courtiers fin 2015.

Les mandataires
Leur activité consiste principalement à encaisser des cotisations et à remettre des fonds aux assurés et bénéficiaires de l'assurance. Ils ne gèrent pas les contrats et ne s'occupent pas du règlement des sinistres. D'un point de vue juridique, ce sont des personnes physiques ou morales, mandatées soit par une entreprise d'assurance (ce sont les mandataires d'assurance), soit par un courtier ou un agent général d'assurance dans le cas des mandataires d'intermédiaires d'assurance. L'ORIAS comptait près de 20 000 mandataires fin 2015.

Autres acteurs

Les experts, auxiliaires d'assurance indépendants, interviennent à la demande d'une société d'assurance ou d'un assuré avant ou après un sinistre, et ont pour mission de définir la valeur des biens à assurer, le montant du préjudice subi, la recherche de responsabilités, le montant de l'indemnité à payer à l'assuré. Le plus souvent, les experts ont un statut libéral, mais la profession peut aussi s'exercer en qualité de salarié dans un cabinet ou dans un bureau spécialisé. Les experts déploient leur expertise dans un domaine assurantiel précis (automobile, médecine, bâtiment, risques agricoles, œuvres d'art...).

D'autres acteurs gravitent autour du secteur assurantiel. C'est le cas de la grande distribution, des vépécistes (vente par correspondance) ou encore des voyagistes, qui commercialisent des assurances auprès de leurs clients. Plus récemment, ce sont les géants du Web et les principaux représentants de l'économie collaborative GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) et NATU (Netflix, AirBnB, Testla et Uber), qui s'intéressent au secteur de l'assurance en développant des offres de services comme, par exemple, des comparateurs d'assurance, des objets connectés, des logiciels ou des applications, notamment dans le domaine de la santé.

Citons enfin l'assistance, organisée en branche professionnelle autonome, qui intervient dans les domaines de l'automobile, de l'habitat, de la santé, de l'assurance voyage, des services à la personne... Le Syndicat National des Sociétés d'Assistance (SNSA) regroupe en France dix sociétés d'assistance qui représentent 97 % du marché (Acta, Axa Assistance, Europ Assistance, Fidelia Assistance, Filassistance, Garantie Assistance, Inter Mutuelles Assistance, Mondial Assistance, Mutuaide Assistance, Opteven).

UNE DIVERSITÉ DE PRODUITS D'ASSURANCE

Les offres commercialisées par les assureurs sont de natures très diversifiées, tant en matière de biens ou de personnes à assurer qu'en matière de risques à couvrir. Au niveau européen, les directives communautaires établissent une distinction entre deux grandes branches d'assurances. (cf. schéma 1)

Les assurances « vie » (vie, décès, épargne, retraite)

Les assurances « non-vie » réparties entre :

– L'assurance santé (maladie, invalidité, décès accidentel)

– Les assurances de dommages, autour du sigle IARDT (incendie, accidents, risques divers, transport) pour les particuliers ou les professionnels (entreprises, artisans et professions libérales, exploitations agricoles, commerces, collectivités locales, etc.). Celles-ci peuvent concerner aussi bien l'automobile (dommages au véhicule, assurance personnelle du conducteur), le transport (ferroviaire, maritime, fluvial ou aérien, et les marchandises transportées), la construction (responsabilité civile décennale des professionnels, assurance dommages-ouvrage des propriétaires)...

– La responsabilité civile, du particulier ou du professionnel (pour les risques inhérents à différentes activités de production ou de services et, notamment, pour couvrir les responsabilités liées à l'atteinte à l'environnement ou aux pratiques médicales)

– Le crédit pour les risques impayés, la protection juridique, l'assistance...

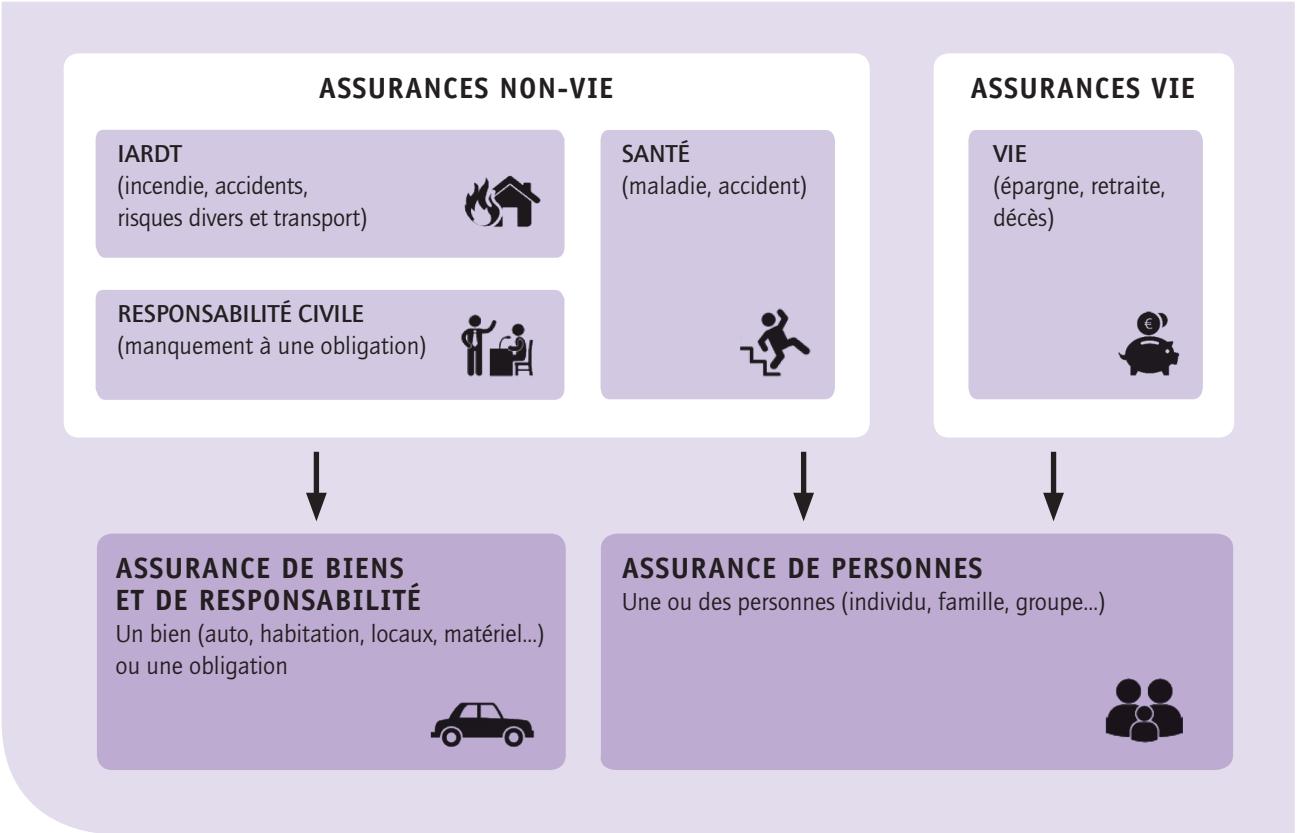
LES DONNÉES CLÉS DE L'EMPLOI DANS L'ASSURANCE

Fin 2016, le secteur de l'assurance, pris dans son ensemble, comptait près de 220 000 personnes, dont 146 200 travaillant directement au sein d'organismes professionnels ou d'entreprises d'assurance adhérentes de la FFA, versus 143 750 fin 2006. (cf. schéma 2)

Ces chiffres stables, malgré un contexte économique difficile et des départs à la retraite en forte hausse, démontrent le dynamisme de l'assurance en matière de recrutements : environ 13 000 par an, dont près d'un quart en alternance. Les postes de cadres repré-

–Schéma 1–

Classification des assurances



Source : Apec/OEMA, 2017.

sentent la moitié des effectifs (48 %) et près du tiers des recrutements annuels (30 %). Le différentiel est assuré par la promotion interne qui constitue une caractéristique culturelle forte du secteur, tout comme la formation professionnelle continue.

La hausse régulière des niveaux de diplôme requis, de même que la part croissante des cadres dans les effectifs démontrent l'importance de l'expertise et du professionnalisme dans un secteur directement concerné par la révolution numérique en cours.

Le secteur de l'assurance offre de multiples opportunités, non seulement dans les grandes villes et les capitales régionales, mais aussi dans des bassins d'emploi de taille plus modestes. C'est notamment le cas à Niort ou au Mans, deux territoires emblématiques du secteur de l'assurance, depuis l'implantation il y a plusieurs décennies de certaines mutuelles, telles que la MAIF, la MACIF, la MAAF ou encore la SMACL dans la préfecture des Deux-Sèvres et la MMA au Mans.

–Schéma 2–

Les chiffres clés de l'emploi dans les sociétés d'assurance en 2016

EFFECTIF SALARIÉ

- 146 200 collaborateurs au 31 décembre 2016
- 60 % de femmes
- 43 ans d'âge moyen
- 14 ans d'ancienneté en moyenne
- 4 salariés sur 10 en Île-de-France

NATURE DES POSTES OCCUPÉS

- 94 % des effectifs en CDI
- 6 % des effectifs en CDD
- Près de 5 000 collaborateurs en poste sous contrat d'alternance
- 60 % des collaborateurs exerçant un métier en lien avec la relation client : commercial, gestion de contrats, règlement de sinistres…

STRUCTURE DE LA POPULATION CADRE

- 1 salarié sur 2 au statut de cadre (48 %)
- 49 % de femmes parmi les cadres
- 79 % de niveau de diplôme ≥ Bac +2 parmi les cadres
- 35 % de niveau de diplôme ≥ Bac +5 parmi les cadres

RECRUTEMENT

- 13 200 recrutements en 2016, soit 9 % de l'effectif total
- 1 embauche sur 4 en alternance (23,3 %, soit plus de 3 000 par an)
- 6 recrutés sur 10 ayant moins de 30 ans
- 3 recrutements sur 10 pour un poste de cadre

Données concernant les sociétés adhérentes à la FFA. Source : OEMA, 2017.

LES ÉVOLUTIONS DE L'ASSURANCE ET LEUR IMPACT SUR LES MÉTIERS

LES PRINCIPAUX FACTEURS DU CHANGEMENT

Plusieurs éléments ont contribué à faire évoluer le secteur de l'assurance ces dernières années[2], parmi lesquels :

- Des besoins clients et des comportements en mutation,
- L'essor du « tout connecté » et le développement d'une culture digitale,
- Le développement de nouveaux modèles et de nouveaux acteurs économiques,
- Des évolutions réglementaires multiples.

(cf. schéma 3)

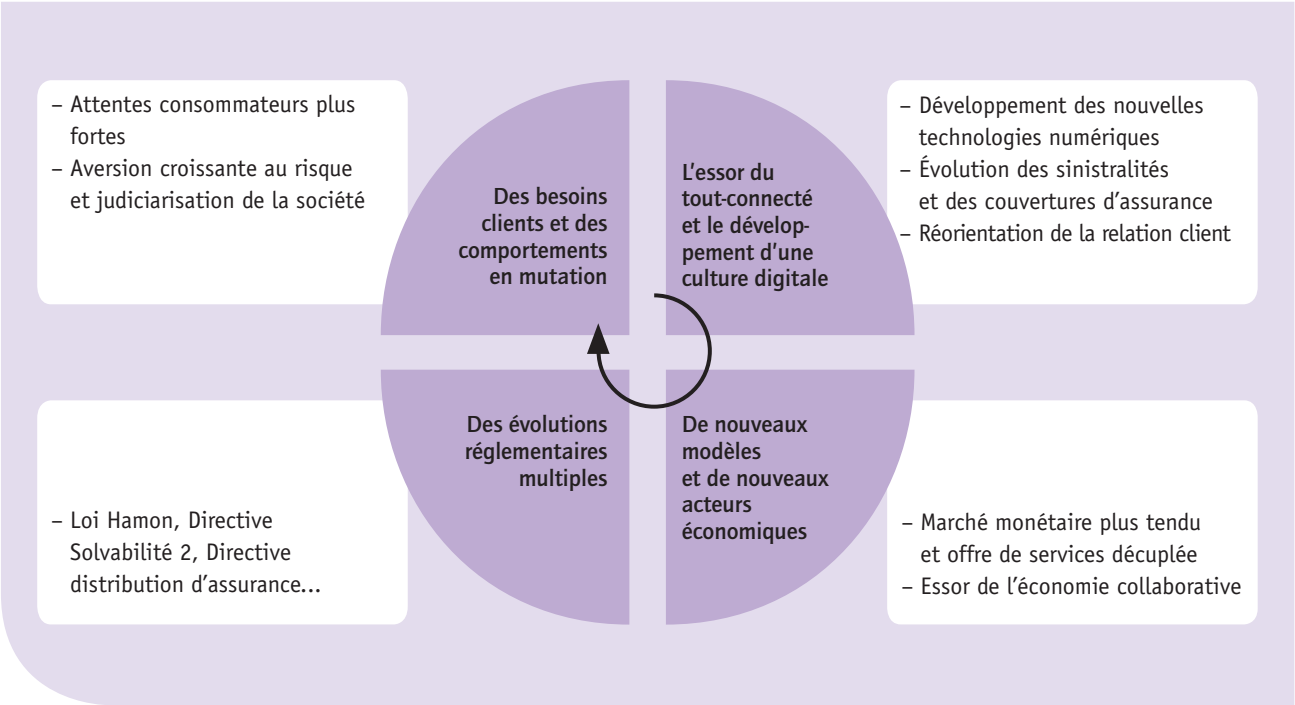
Bien souvent, ces facteurs sont interdépendants les uns des autres. Ils introduisent un enchevêtrement de changements dans le domaine assurantiel dont les évolutions sont difficiles à anticiper, et qui amènent les assureurs à avancer pas à pas dans un contexte d'instabilité générale (déréglementation, mondialisation, crise économique...).
Un nouveau modèle économique est aujourd'hui en construction autour de la transformation numérique qui provoque, certes, une remise en question permanente, une adaptation et des mutations à venir, mais qui constitue également de réelles opportunités pour le secteur de l'assurance.

Des besoins clients et des comportements en mutation

• Des attentes consommateurs plus fortes
À l'épreuve d'un sinistre, les assurés attendent des solutions immédiates et concrètes. La finalité du métier d'assureur n'est plus seulement d'envoyer un chèque à l'assuré victime d'infortune. Les assurés attendent que l'assureur mette en place l'ensemble des moyens humains et matériels qui permettront à la victime de régler son problème. De strictement pécuniaires à l'origine, les prestations offertes par les assureurs se sont progressivement élargies et sont de plus en plus souvent réalisées en nature.

• Une aversion croissante au risque et une judiciarisation de la société
Cette aversion ou refus du risque grandit au sein de nos sociétés. Il y a du côté des consommateurs une exigence croissante de prise en charge des contrariétés du quotidien par un acteur tiers (État, institutions,

–Schéma 3–
Les grands facteurs d'évolution de l'assurance



Source : Apec/OEMA, 2017.

assureurs...). Parallèlement, on constate sur le champ des évolutions sociétales une tendance à la judiciarisation[3]. L'essor des conseils et des blogs juridiques sur internet participe à ce type d'évolution. Ceci a généré une augmentation des contentieux, les consommateurs étant mieux informés et ayant un accès plus facile à la justice (comme la justice de proximité gratuite).

L'essor du tout-connecté et le développement d'une culture digitale

• Le développement des nouvelles technologies numériques

De nombreuses technologies ont directement impacté le secteur assurantiel ces dernières années : *big data*, objets connectés, intelligence artificielle... Parmi elles, la *blockchain* questionne de plus en plus les assureurs et les spécialistes du secteur. À l'origine, la *blockchain* est une technologie de stockage et de transmission de l'information, conçue pour sécuriser et archiver les transactions entre membres d'un même réseau. L'application la plus connue relève de la sphère financière, en particulier des échanges monétaires et du *bitcoin*. Déjà utilisée dans le système bancaire, elle suscite aujourd'hui l'intérêt de nombreux assureurs car elle offre des opportunités complémentaires. En particulier, elle ouvre la voie à l'exécution des contrats d'assurance sans intermédiaire et totalement décentralisée, ce qui permettrait de limiter les frais de gestion associés à la résolution de cas simples, selon des règles prédéfinies et non modifiables. Un individu ayant souscrit une assurance annulation pourrait par exemple se voir automatiquement dédommagé dès lors qu'un serveur enregistrerait le retard, le report ou même la suppression de son vol ou de son train, l'information étant relayée via Internet...

Ainsi, les évolutions technologiques n'ont cessé de faire évoluer le secteur assurantiel depuis déjà de nombreuses années. Le rythme de ces innovations, et la variabilité des usages associés, laissent en outre le champ libre à de nouvelles mutations technologiques dans les années futures qu'il semble encore difficile d'anticiper.

• L'évolution des sinistralités et des couvertures d'assurance

Le développement des objets connectés, de l'électronique embarquée, et la transformation digitale sont à l'origine de nouvelles sinistralités. La porosité du cyberespace introduit en effet de nouveaux types de risques[4]. Les entreprises souhaitent désormais se protéger techniquement et juridiquement contre des cyber-attaques qui pourraient avoir pour conséquence le vol de données, un arrêt dans la chaîne de production, le rançonnage d'entreprises, etc. Les couvertures d'assurance et les contrats proposés ont dès lors dû évoluer et s'adapter à ces évolutions.

Mais, au-delà du type de risque assuré, ce sont également la tarification et la personnalisation des contrats qui s'ouvrent désormais aux nombreuses opportunités offertes par la révolution digitale. Les politiques de tarification sont revues et perfectionnées à l'aune du big data, de l'Internet des objets et de l'intelligence artificielle : individualisation des garanties et des cotisations en fonction des usages, personnalisation du risque, responsabilisation des assurés... Dans l'automobile par exemple, les assurés peuvent désormais être couverts en fonction des kilomètres parcourus et de leur comportement au volant (système *« pay as you drive »*). Ce type de couverture s'est notamment développé avec l'essor des insurtech, ces start-up mettant à profit les nouvelles technologies pour bousculer les approches et modèles économiques traditionnels de l'assurance[5]. Leur écosystème n'est pas entièrement détaché de celui des assureurs, puisque des partenariats se nouent de plus en plus entre ces différentes catégories d'acteurs[6].

Plus globalement, la tendance est bien au développement de contrats d'assurance qui concernent davantage le comportement du client et son usage projeté des produits. On passe dès lors d'une approche événementielle, qui s'appuie exclusivement sur l'analyse des événements passés (un historique de sinistres par exemple), à une approche comportementale et prédictive, où le contrat d'assurance s'élabore et s'adapte aux besoins du client en temps réel.

Pour les assureurs, l'intérêt principal de cette nouvelle approche réside dans la responsabilisation de l'assuré et la réduction des risques qu'elle engendre. Pour autant, ils lui reconnaissent une limite. Une personnalisation excessive des solutions d'assurance remettrait en cause le principe même de l'assurance qui est la prise en charge solidaire et collective par une communauté d'individus des sinistres effectivement survenus à certains de ses membres.

• La réorientation de la relation client

Bien avant que la révolution digitale ne soit à l'ordre du jour, la numérisation avait déjà très largement diffusé ses effets dans l'assurance : utilisation d'Internet par les clients pour connaître et comparer les offres, scannage des documents et agencement des *workflows* pour distribuer et mutualiser l'activité, captation et structuration croissante de l'information client dans des outils et supports commerciaux, mises à disposition d'une information partagée entre tous les acteurs concernés... En réalité, il s'agit plutôt aujourd'hui d'une deuxième vague digitale, dont les effets portent davantage sur une transformation profonde de la relation client. En effet, alors que la

2 OEMA, Baromètre prospectif de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance. Juin 2017.
3 « Six tendances qui marqueront le secteur de l'assurance en 2016 ». *La Tribune.* 7 janvier 2016.
4 « Nouveaux risques, nouvelles dimensions ». *Argus de l'assurance.* 28 janvier 2016.
5 « Insurtech : pourquoi l'assurance doit se réinventer ». *Les Échos.* 21 mars 2016.
6 « Cbien : l'insurtech qui séduit les assureurs ». *L'Argus de la Presse.* 5 janvier 2017.

visite en agence physique était autrefois un réflexe du client pour s'assurer (souscrire un contrat, le modifier, déclarer un sinistre, prendre des renseignements, se rassurer...), elle est aujourd'hui concurrencée par la visite plus brève et rapide d'un site web, d'une application mobile, l'envoi d'un mail ou l'appel à un centre de contacts. Ainsi, tout en s'individualisant et en se personnalisant, la relation client s'est anonymisée et distendue physiquement, en même temps qu'elle se dématérialisait. L'apparition progressive d'assistants digitaux, disponibles 24h/24 mais virtuels, renforce ce mouvement.

Le « tout-connecté » a ainsi profondément changé la relation entre l'assureur et le client. D'une part, en fournissant davantage d'informations disponibles sur le Web, en permanence, il rend le client plus connaisseur, plus exigeant et, de fait, plus volatil. D'autre part, le digital a bouleversé les rôles attribués par le client à chaque moyen de communication. Ses attentes varient selon qu'il se rend en agence, visite un site web, envoie un mail ou téléphone à une plateforme. Plus que de remplacer un levier de la relation par un autre, ce sont les usages de chacun qui ont évolué avec le digital, exigeant encore plus de cohérence dans la construction et la continuité des parcours client.

Pour autant, il semblerait que le contact humain « réel » reste un indispensable recours lors de certaines actions du client, comme la souscription ou le règlement de sinistre. Seulement 4 à 5 % des affaires nouvelles ont été souscrites exclusivement via Internet en 2016. En amont pour le renseigner, en aval pour le rassurer, le contact avec le client demeure un enjeu primordial et un défi constant à relever pour l'assurance dans les prochaines années.

De nouveaux modèles et de nouveaux acteurs économiques

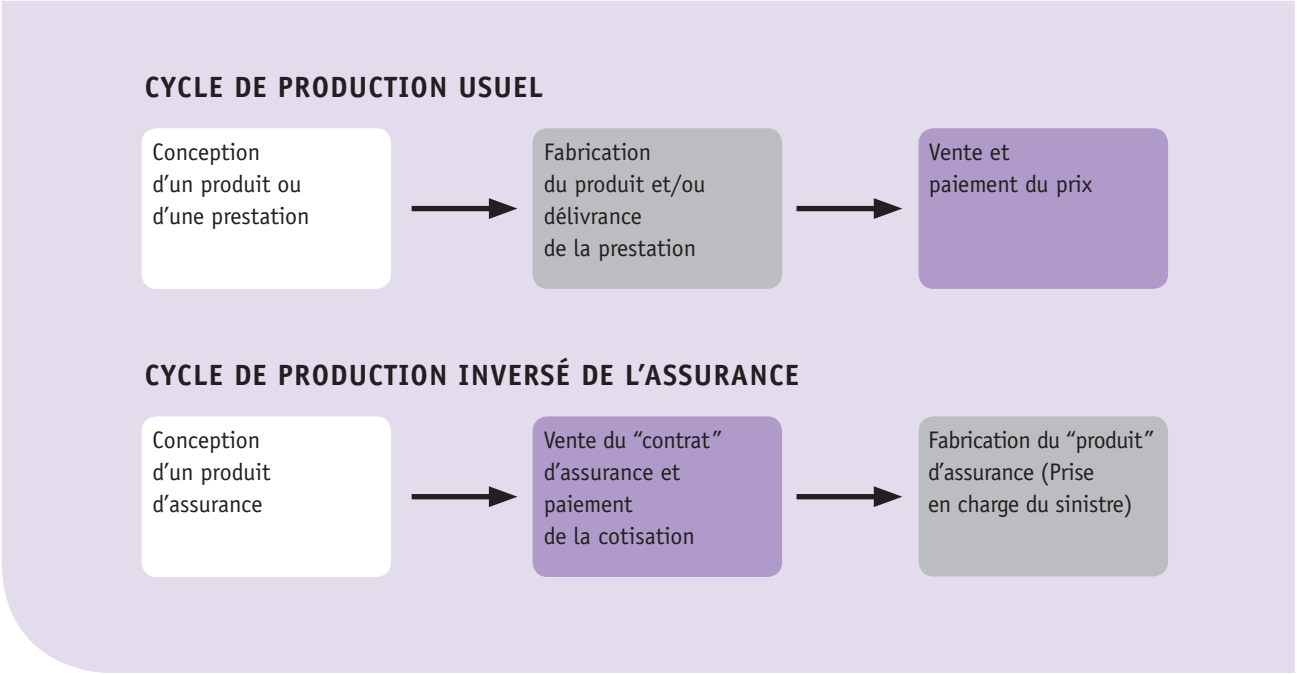
• Un marché monétaire plus tendu et une offre de services décuplée

S'il a quelques caractéristiques communes avec d'autres secteurs d'activité (réglementation accrue, concurrence plus forte), le marché de l'assurance possède aussi des caractéristiques propres. En effet, celui-ci repose sur un cycle de production inversé : lorsque l'assureur vend un contrat et encaisse la cotisation correspondante, il ne sait pas à l'avance si cet assuré subira un sinistre, à quel date et pour quel montant. Contrairement à tous les autres secteurs économiques, le prix de revient définitif de l'assurance n'est connu qu'après plusieurs années. (cf. schéma 4)

Au niveau macro-économique, des évolutions se font jour dans le secteur assurantiel. L'alourdissement de la charge des sinistres et des frais de gestion, en parallèle d'une faible croissance des marchés et de l'économie, a généré des tensions budgétaires qui n'existaient pas sous cette forme au début des années 2000. En outre, les rendements des marchés financiers demeurent trop faibles pour que les assurés bénéficient pleinement du différé entre le moment où ils cotisent et celui où ils sont indemnisés. Cependant, de nouvelles tendances sont envisagées pour le secteur. Le couplage entre les objets connectés, le big data et l'intelligence artificielle devrait contribuer à réduire les risques, notamment dans le domaine de l'assurance automobile qui représente un marché important. Avec la mise sur le marché des voitures autonomes, les assureurs s'attendent à ce que la sinistralité diminue de manière extrêmement conséquente.

–Schéma 4–

Inversion du cycle de production dans l'assurance



Source : Apec/OEMA, 2017.

Dans ce contexte, les acteurs de l'assurance s'orientent de plus en plus vers des mesures de prévention, en amont, et de prestations élargies, au-delà de la seule mise en jeu du contrat d'assurance. L'enjeu pour l'assureur, dans un contexte de complexification de la vie quotidienne, consiste à se charger de toutes les contraintes, de la gestion du contrat et de celle du sinistre. Il facilite ainsi la vie de l'assuré en mettant en place des dispositifs destinés à lui simplifier la vie, via par exemple une application mobile spécifique, un gestionnaire dédié, des professionnels présélectionnés... L'assureur n'apporte plus uniquement un soutien financier, il contribue aussi à mettre en place des solutions dans le but d'accompagner l'assuré sinistré au quotidien.

• **L'essor de l'économie collaborative**
À l'heure de la mondialisation et du digital, de nouvelles formes de production et de consommation plus collaboratives ont vu le jour. Cela se traduit par l'échange ou le partage de biens, de services ou de connaissances entre particuliers ou professionnels. La location de voiture entre tiers et le covoiturage sont par exemple des formes d'économie collaborative qui ont pris leur essor grâce au développement des plateformes numériques de mise en relation.
Ces évolutions comportementales obligent les assureurs à développer ou à se positionner sur de nouvelles garanties pour rester en phase avec ces mutations dans les modes de vie, où l'usage prime de plus en plus sur la possession. Des assurances couvrant des biens partagés (les Autolib' par exemple) ou des services de location entre particuliers ont ainsi vu le jour. En parallèle, des assurances collaboratives apparaissent sur le marché. Certaines d'entre elles permettent par exemple à des collectivités de réduire les coûts de souscription face à des risques climatiques (hors régime des catastrophes naturelles et calamités agricoles[7]) , dont le prix à l'assurance augmente avec la valeur toujours plus grande des biens à couvrir. Des insurtech permettent également la mutualisation des franchises d'assurance dommage (automobile, habitation, moto) entre proches et ce, sans changer de contrat d'assurance. Il s'agit de constituer un pot commun entre gens d'une communauté, et d'en redistribuer le montant restant en fin d'année. D'autres précurseurs de l'assurance *peer-to-peer,* qui existe déjà en Allemagne ou aux États-Unis, ambitionnent quant à eux de responsabiliser les assurés en créant des groupements solidaires et cooptés, afin de rendre leurs comportements plus vertueux et ainsi réduire les sinistres et les fraudes.

Des évolutions réglementaires multiples

De nombreuses mesures réglementaires ont été prises ces dernières années. Sans viser à l'exhaustivité, il peut être utile d'indiquer ici quelques exemples d'évolutions réglementaires qui bousculent les modes de fonctionnement du secteur, y compris pour les clients.

• La loi n°2014-344 du 17 mars 2014 ou **Loi Hamon**. Elle introduit de nouveaux principes relatifs aux modes de consommation. En matière d'assurance, elle assouplit les conditions de résiliation de contrats, permettant aux assurés de changer plus facilement d'assureur. Concrètement, elle offre aux assurés la possibilité de résilier leur contrat hors échéance, une fois la première année passée. La conséquence est à la fois une plus grande volatilité des assurés, par une mise en concurrence plus soutenue, mais aussi un renchérissement des frais de souscription et de gestion.

• La **Directive Solvabilité 2** découle d'un projet lancé par la Communauté européenne en 2001. Inscrite au Journal officiel de la République française le 3 avril 2015, elle oblige les assureurs à définir leur besoin minimal en fonds propres à partir des risques auxquels ils devront faire face. Solvabilité 2 impose également de décrire précisément tous les processus internes de gestion des risques et d'adopter des modes de gouvernance définis par des autorités compétentes, notamment l'ORSA. Le troisième volet de cette loi concerne des obligations de *reporting* pour les assurances, que ce soit auprès des autorités de contrôle ou du public.

• À l'échelle européenne la **Directive distribution d'assurance** (DDA) du 2 février 2016 a été introduite pour homogénéiser le marché de l'assurance et renforcer la protection des assurés. Elle pose un cadre réglementaire fixe et uniforme en ce qui concerne l'intermédiation. En particulier, les informations tarifaires apportées aux clients sont délimitées de sorte que les commerciaux ne puissent plus favoriser la vente des produits d'assurance qui sont les plus rentables pour eux. Dans un souci de transparence, des informations sur la nature de la rémunération des distributeurs doivent donc être portées à la connaissance des futurs assurés, de même que des données précises sur les frais liés aux conseils et services fournis dans le cas de souscriptions de contrats d'assurance vie. Enfin, la directive impose aux intermédiaires de se former tout au long de la vie professionnelle.

• La **Norme IFRS 17** doit répondre à la problématique de la diversité des pratiques comptables et à celle de la complexité accrue des produits d'assurance. Entre autres, elle vise à obliger les assureurs à valoriser leurs engagements en valeur de marché, à échéance 2022.

7 «Agriculture : Le ministère propose des assurances mutualisées en cas de sinistre». *Le Dauphiné.* 10 juillet 2014.

• La **Loi Sapin 2** prévoit différentes mesures destinées à la protection des assurés. D'une part, elle introduit des pouvoirs complémentaires au HCSF (Haut conseil de stabilité financière) dans l'objectif de prévenir la stabilité financière. Désormais, il sera en mesure de limiter de manière temporaire et exceptionnelle les retraits sur les contrats d'assurance vie, mais aussi d'intervenir dans les règles de constitution de la provision pour participation des excédents. Cette dernière comprend les bénéfices dûs par les sociétés d'assurance à leurs assurés. D'autre part, cette loi comporte des mesures en faveur des assurés, parmi lesquelles la possibilité de déblocage du PERP (Plan d'épargne retraite populaire) destiné à garantir des revenus complémentaires à partir de la retraite, et la possibilité de résilier les contrats d'assurance emprunteurs à l'issue de leur première année.

• En complément de ces directives propres au secteur, d'autres mesures intéressent plus largement l'assurance et la banque. Ainsi, en juin 2014, la **Loi Eckert** a permis d'instaurer un cadre relatif aux comptes bancaires inactifs et aux contrats d'assurance vie en déshérence. Entrée en vigueur au 1er janvier 2016, elle vise à renforcer les droits des bénéficiaires des dits contrats en incitant les sociétés à résoudre rapidement les situations de déshérence [8]. Elle oblige aussi les assureurs à verser à la Caisse des dépôts et consignations les sommes correspondant aux comptes inactifs de plus de 10 ans et à les reverser définitivement à l'État dans un délai de 30 ans.

• Citons enfin le **Règlement général sur la protection des données** (RGPD). Applicable à partir de mai 2018, il s'applique à tous les types d'entreprise, tout secteurs confondus. Il s'agit du texte de référence européen en matière de protection des données à caractère personnel. Il vise à renforcer le droit des personnes et à responsabiliser les acteurs (entreprises, sous-traitants) traitant les données. Il établit des sections renforcées, notamment sur le plan financier, en cas de manquement.

Plusieurs autres dispositifs transverses à tous les secteurs d'activité continuent d'impacter les politiques des entreprises de l'assurance, comme ceux qui touchent à la RSE (Responsabilité sociale des entreprises), au droit social, à la lutte contre les discriminations, etc.

DE PROFONDS IMPACTS SUR LES MÉTIERS ET LES ORGANISATIONS

Les mutations de l'environnement du secteur de l'assurance sont plurielles : technologiques, réglementaires, sociétales, démographiques, économiques, etc. De ce fait, elles transforment à la fois l'organisation des activités, les métiers et les profils de compétences.

Des enjeux forts sur les métiers de la relation client

Les métiers de la relation client (vente, gestion de contrats et indemnisation) s'inscrivent d'autant plus au cœur des nouveaux enjeux du secteur que les assurés sont devenus des consommateurs de plus en plus exigeants et volatils. Ils attendent des réponses immédiates et n'hésitent pas à changer d'assureur, même si le formalisme des procédures de résiliation peut parfois les freiner [9]. En termes de compétences comportementales, des impératifs de réactivité et d'adaptabilité sont donc de plus en plus attendus au sein des métiers de la relation client pour répondre au défi de satisfaire les assurés. En même temps que l'enjeu de la fidélisation, celui de l'acquisition et du développement de portefeuilles demeure. Les assureurs doivent continuer de travailler leur attractivité, dans un contexte où les consommateurs s'informent quasi systématiquement avant d'acheter, sur Internet notamment. Même si la souscription exclusivement en ligne demeure finalement marginale (environ 4 à 5 % des affaires nouvelles), l'usage des comparateurs d'assurances est désormais très répandu. Plus de deux automobilistes sur trois pensent ainsi que ces outils sont incontournables pour choisir leur assurance, et trois sur quatre jugent qu'ils permettent de trouver l'assurance correspondant le mieux à leur besoin [10].

Les plus fortes exigences des clients, telles que décrites à travers ces tendances concomitantes, expliquent et justifient la révolution opérée par l'ensemble des entreprises d'assurance, que ce soit dans le domaine de la communication, du marketing, de la data, de l'informatique, etc. L'optimisation des parcours et de l'expérience client est un objectif recherché par tous, quel que soit son positionnement sur la chaîne de valeur de l'assurance. Chaque salarié, ou presque, peut désormais être amené à être en contact direct avec le client. Ainsi, bien au-delà des commerciaux, la relation client devient peu à peu une compétence transverse à de nombreux métiers, dans tous les services de l'entreprise.

Du fait de ces enjeux, les métiers de la relation client pourraient offrir des opportunités d'embauche dans le futur. Le chargé de clientèle et le téléconseiller sont particulièrement concernés [11]. Mais tous les métiers au

8 « Assurance : ce qui va changer en 2017 ». *Le Figaro.* 10 janvier 2017.
9 « Consommation : Les Français privilégient la couverture et le prix dans leur choix d'assurance ». *News-Assurances.* 13 février 2015.
10 « Usage et développement des comparateurs d'assurances : panorama européen ». *Le Lynx.fr.*
11 « Les métiers en 2022 ». *France Stratégie.* 2015.

contact du client se transforment, et continueront de se transformer au regard des mutations sociétales et des révolutions technologiques. S'il est légitime de s'interroger sur l'impact de ces choix technologiques sur le volume des emplois, c'est en réalité davantage sur les profils de compétences que la question se pose.

Le digital, un impact sur tous les métiers du secteur assurantiel

Très tôt, les assureurs ont compris l'enjeu posé par l'essor du numérique et le développement d'une culture digitale. La dématérialisation des documents et des procédures (développement des e-contrats, des télédéclarations…) dans laquelle ils se sont engagés depuis le milieu des années 1990 en témoigne. En termes de métiers, des compétences nouvelles sont donc attendues pour répondre aux enjeux diversifiés du digital.

Le travail sur l'image de marque des entreprises et l'entretien de leur e-réputation en est un, considérant qu'Internet est devenu leur vitrine principale. Responsable de la stratégie digitale, *community manager*, *UX-designer (user experience designer)*, *UI-designer (user interface designer)*… sont autant de métiers qui se développent dans le secteur assurantiel en même temps que le digital.

Avec le digital, les métiers du traitement de la donnée changent également. L'enjeu du big data et du traitement de masse, quasiment en temps réel, est au cœur des préoccupations des assureurs, pour qui la donnée constitue la matière première. Au-delà des compétences associées à la collecte et à l'analyse de ces données, se pose la question de leur protection. Les entreprises doivent préserver leur intégrité et leur confidentialité pour maintenir la qualité de la relation client. Sur ce registre, des enjeux de conformité sont à respecter, avec des dispositifs réglementaires et des investissements forts, portés par les métiers liés à la cybersécurité par exemple.

L'intelligence artificielle, qui intègre peu à peu le secteur assurantiel comme d'autres secteurs économiques, permet quant à elle de réduire certaines tâches chronophages pour les salariés en les faisant effectuer par des machines. La souscription des contrats standard en fait partie. Ainsi, les bases d'un contrat d'assurance pourraient bientôt être construites et adaptées en fonction d'algorithmes mathématiques, repositionnant ainsi le conseiller sur les tâches à plus forte valeur ajoutée.

Notons la préoccupation forte des assureurs d'accompagner leurs salariés dans ce processus de transformation digitale. En effet, la branche de l'assurance s'est dotée d'un « certificat digital assurance » (CDA) [12] qui vise à doter ses 150 000 salariés des compétences propres à ces mutations d'ici 2020.

Vers plus d'agilité et plus de rationalisation des activités support

Les nouveaux usages et méthodes de travail induites par le digital concernent tous les secteurs et toutes les strates des sociétés d'assurance. Le phénomène est avant tout culturel. Aussi, le monde de l'entreprise lui-même évolue et encourage l'agilité, la transversalité, pour répondre à ces enjeux. Le travail en mode « silo » est appelé à disparaître pour laisser place à un univers professionnel où les métiers et leurs frontières se recomposent, notamment par l'importance croissante des compétences transverses. Compétences relationnelles, organisationnelles, capacité à travailler en mode projet, au sein d'équipes pluridisciplinaires, intelligence situationnelle… forment autant de dimensions nouvelles et incontournables à l'exercice des métiers, qui redéfinissent les profils attendus des collaborateurs.

En parallèle, les entreprises du secteur poursuivent leurs efforts de rationalisation, qui concerne particulièrement les fonctions support et les activités de pilotage. L'entreprise recentre peu à peu ses ressources sur des activités cœurs-de-métier et/ou à forte valeur ajoutée.

Les métiers du pilotage et de la conformité n'échappent pas à ces dynamiques, s'agissant d'améliorer la performance de l'entreprise via sa gouvernance. En phase avec les objectifs prudentiels visés par la directive Solvabilité 2 notamment, ces métiers ont incidemment renforcé leur position pour accompagner le vaste mouvement de re-conception des structures internes, organisations et modes de fonctionnement des entreprises du secteur.

L'ASSURANCE, UN SECTEUR DYNAMIQUE SUR LE CHAMP DE L'EMPLOI

Un secteur offrant de belles opportunités pour les jeunes diplômés

Face à un contexte économique toujours difficile, sur fond de révolution digitale, de nouvelles attentes de la clientèle, d'un renforcement de la réglementation… le secteur assurantiel ne reste pas statique et continue de démontrer son dynamisme. La stabilité de ses effectifs et le maintien d'un haut niveau de recrutement en attestent.

Avec des salariés dont l'âge moyen est de 43 ans, et une forte proportion d'entre eux issus du papy-boom,

12 *L'Agefi Hebdo,* 23 février 2017.

le secteur de l'assurance devrait offrir de belles opportunités d'emploi et d'évolutions professionnelles pour les années à venir, en particulier aux jeunes diplômés. Sur un secteur qui compte un peu moins de 150 000 salariés (hors intermédiaires d'assurance), environ 13 000 recrutements sont effectués chaque année, soit 9 % de l'effectif total, une proportion relativement stable depuis plusieurs années.

Sur la base des recrutements passés, le secteur recrute aussi bien sur des contrats longs que sur des contrats courts. Les embauches réalisées sur l'ensemble de l'année 2016 montrent ainsi une répartition quasi équivalente entre les contrats CDI (contrat à durée indéterminée) et les CDD (contrat à durée déterminée). Précisons cependant qu'une fois cette phase d'intégration passée, 94 % des salariés travaillent sous CDI. L'alternance (essentiellement sous forme de CDD) constitue un solide vecteur vers l'emploi. On comptait plus de 3 000 alternants parmi les nouveaux entrants dans le monde des assurances en 2016. Le secteur est ouvert à des profils relativement jeunes : 60 % des personnes recrutées en 2016 avaient moins de 30 ans. En termes de niveau d'études, 80 % des recrutements de cette même année ont été réalisés à partir du Bac +2, clé d'entrée dans l'univers assurantiel. Un certain nombre de métiers propres au secteur assurantiel demandent en outre des qualifications élevées, comme ceux présentés dans ce référentiel. En termes de statut d'emploi, les cadres représentaient 30 % des recrutements, mais constituent la moitié de l'effectif total (48 %). Ceci met en lumière les possibilités de mobilités internes qui existent dans ce secteur et ouvre de véritables perspectives à ceux qui ambitionnent des parcours professionnels autant ascensionnels que variés.
Enfin, la majorité des recrutements se concentre sur deux familles de métiers. Le commercial (distribution de produits et développement commercial) et la gestion des contrats ou prestations rassemblent ainsi près de 60 % des embauches. (cf. schéma 5).

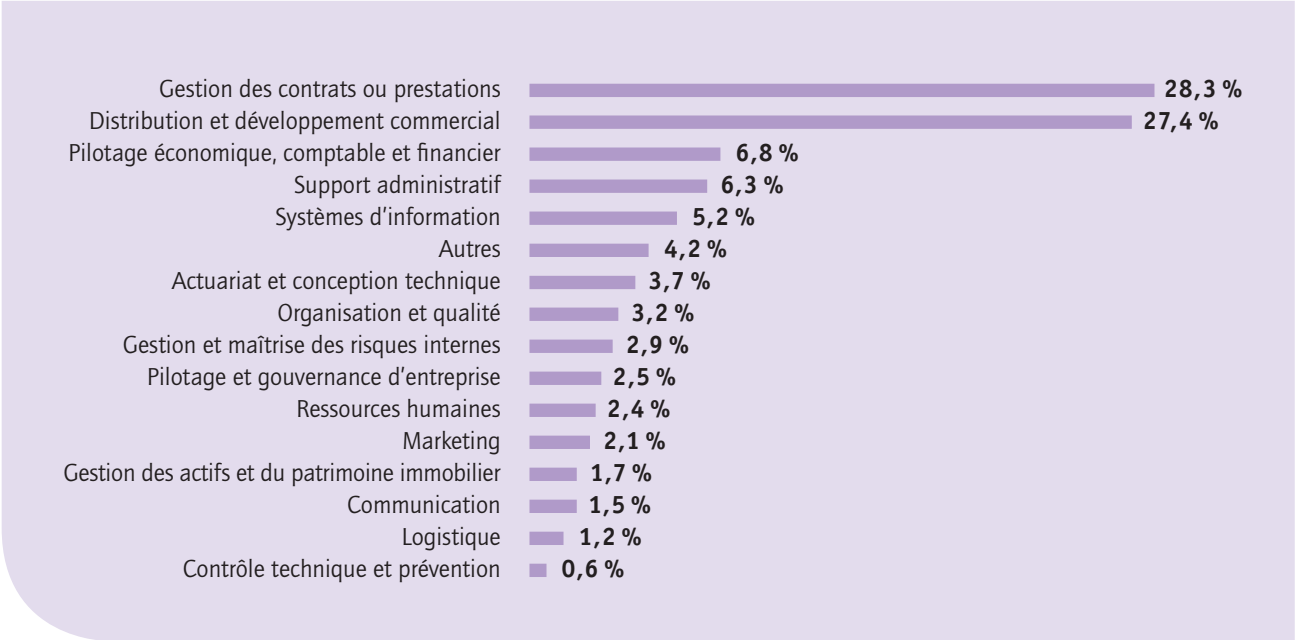
Un secteur assurantiel en attente de nouvelles compétences

Certains métiers de l'assurance se transforment tandis que d'autres se développent avec l'essor de la culture digitale, le renforcement des réglementations, le passage d'une logique de l'offre à une stratégie commerciale basée sur les besoins et attentes des assurés… Ces transformations touchent des métiers propres au secteur assurantiel, comme les indemnisateurs ou les *case managers*. Mais elles peuvent aussi concerner des métiers communs à d'autres secteurs d'activité, qui vont gagner en importance dans le secteur assurantiel. C'est le cas des métiers de la data par exemple.

Chacun des métiers du secteur devra développer une certaine polyvalence en termes de compétences pour répondre aux nombreux enjeux qui transforment et transformeront l'assurance dans les prochaines années. (cf. schéma 6).

–Schéma 5–

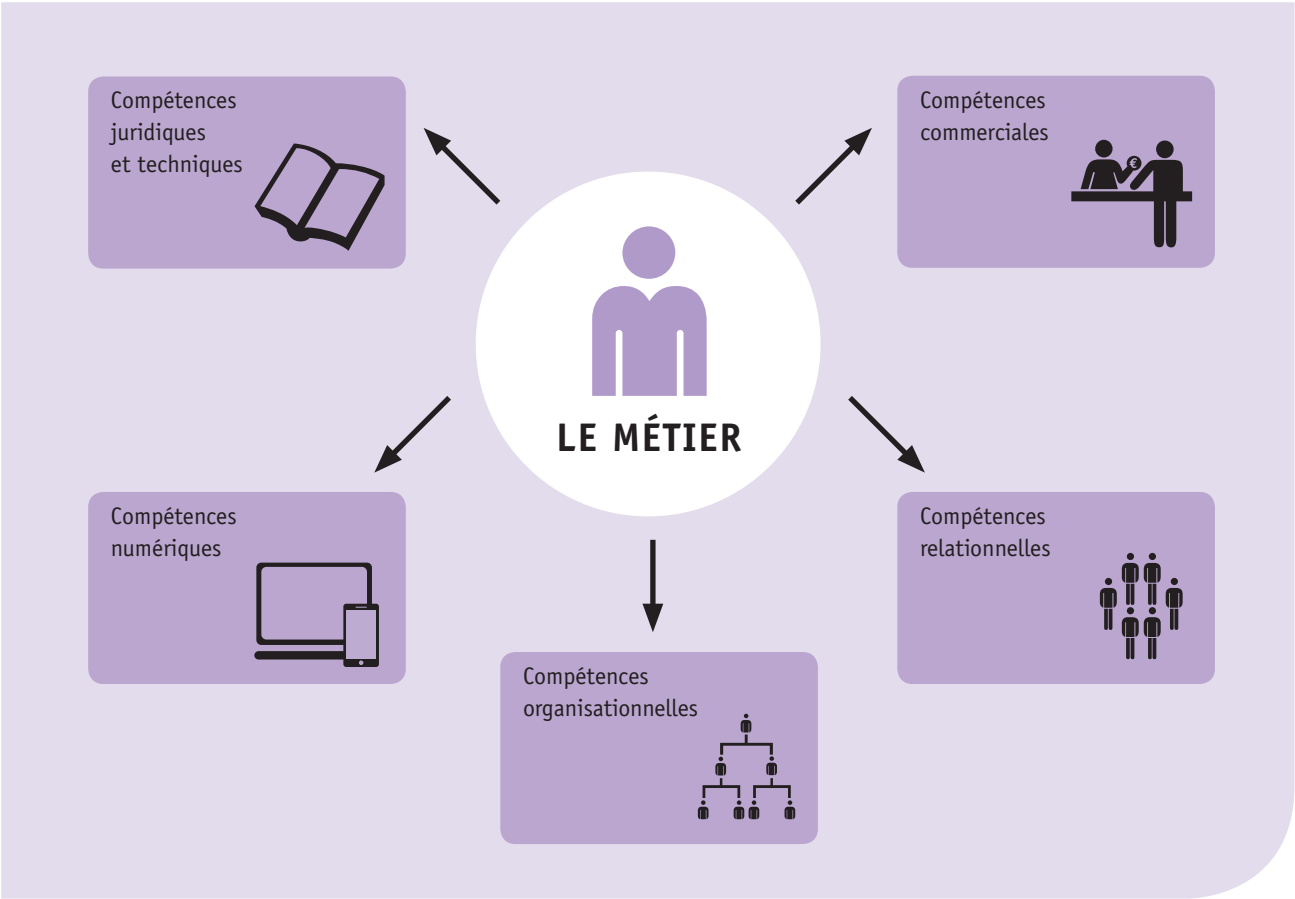
Répartition des recrutements par famille de métiers en 2016



Source : Apec/OEMA, 2017.

–Schéma 6–

Les métiers de l'assurance : des compétences polyvalentes



Source : Apec/OEMA, 2017.

LES FICHES MÉTIERS

P. 20 Cartographie des métiers par famille

P. 21 Cartographie des métiers selon l'expérience

P. 23 Les métiers de la conception et de l'adaptation de produits et services

P. 49 Les métiers de l'intermédiation et du développement commercial

P. 81 Les métiers de la gestion et du suivi de la relation client

P. 107 Les métiers du pilotage organisationnel et transversal

CARTOGRAPHIE
DES MÉTIERS PAR FAMILLE

LES MÉTIERS DE LA CONCEPTION ET DE L'ADAPTATION DE PRODUITS ET SERVICES

1 Responsable de l'expérience client
2 Chargé d'études actuarielles
3 *Data scientist*
4 Géomaticien

LES MÉTIERS DE L'INTERMÉDIATION ET DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

5 Conseiller en gestion de patrimoine et prévoyance
6 Responsable d'équipe commerciale
7 Responsable d'agence
8 Agent général
9 Courtier

LES MÉTIERS DE LA GESTION ET DU SUIVI DE LA RELATION CLIENT

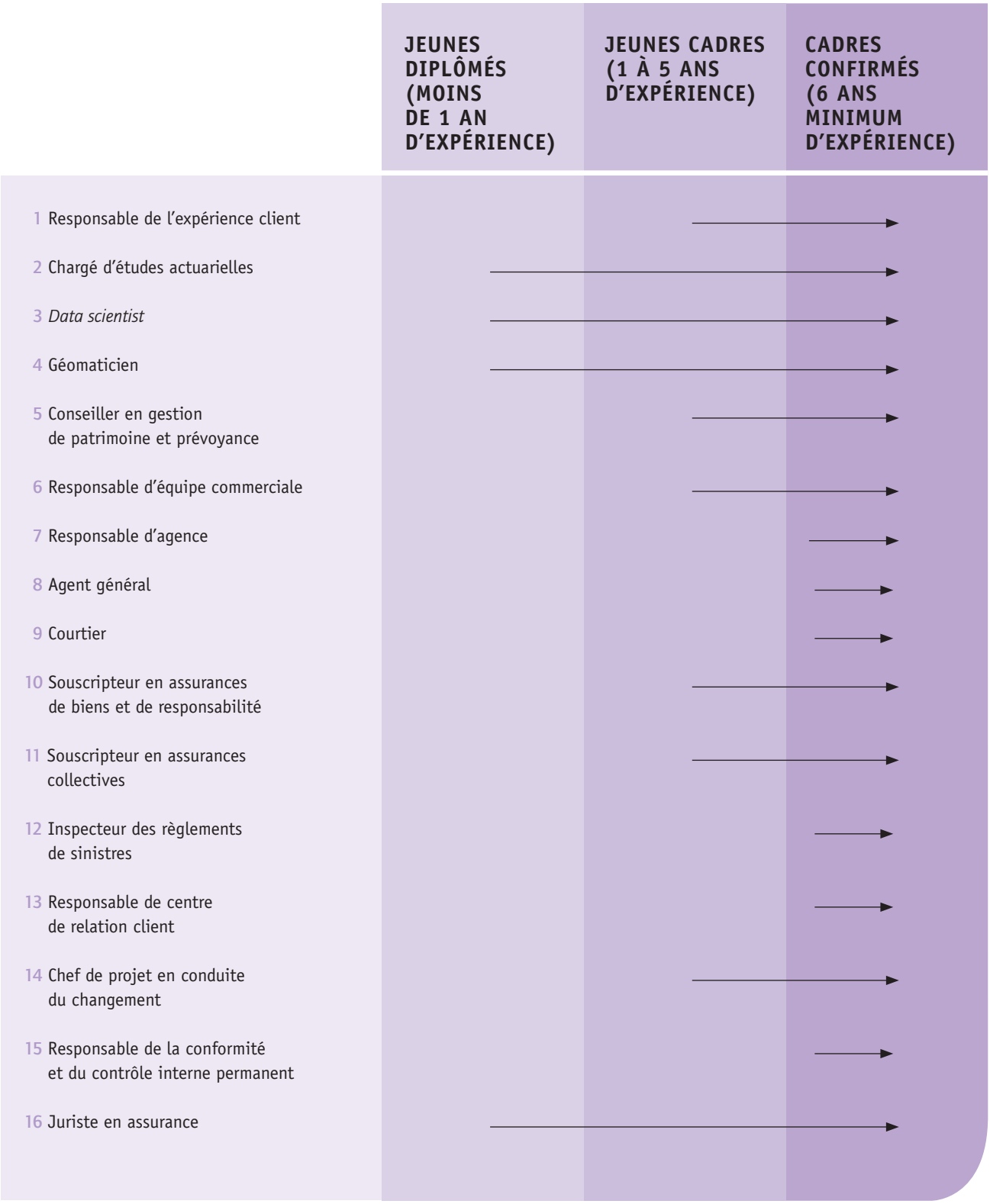
10 Souscripteur en assurances de biens et de responsabilité
11 Souscripteur en assurances collectives
12 Inspecteur des règlements de sinistres
13 Responsable de centre de relation client

LES MÉTIERS DU PILOTAGE ORGANISATIONNEL ET TRANSVERSAL

14 Chef de projet en conduite du changement
15 Responsable de la conformité et du contrôle interne permanent
16 Juriste en assurance

Source : Apec, 2017

CARTOGRAPHIE
DES MÉTIERS SELON L'EXPÉRIENCE



Source : Apec, 2017

LES MÉTIERS DE LA CONCEPTION ET DE L'ADAPTATION DE PRODUITS ET SERVICES

P. 25 1 – Responsable de l'expérience client

P. 31 2 – Chargé d'études actuarielles

P. 37 3 – *Data scientist*

P. 43 4 – Géomaticien

1
RESPONSABLE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

- RESPONSABLE PARCOURS CLIENT
- *UX-DESIGNER* (EXPÉRIENCE UTILISATEUR)
- *CX-DESIGNER* (EXPERIENCE CLIENT)
- CCO *(CHIEF CUSTOMER OFFICER)*

Le responsable de l'expérience client analyse les parcours des clients sous un angle omnicanal. Véritable lien entre le client et l'entreprise, il développe des produits (applications, éléments de langage, de posture...) qui répondent aux attentes et exigences des clients, y compris en termes de procédures internes. Chef d'orchestre de la satisfaction client, il est aussi le garant de l'efficacité et de la rentabilité des solutions d'optimisation apportées à la relation client.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 30 et 40 k€ brut/an
- Cadre confirmé : entre 40 de 60 k€ brut/an

(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille et statut d'entreprise...)

QUI RECRUTE ?

- Toutes entreprises du secteur assurantiel
- Toutes entreprises distribuant des produits/services d'assurances via un réseau commercial physique et sur Internet

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Direction transformation digitale/numérique
- Direction marketing
- Direction générale
- Directions opérationnelles

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS

Internes :
- Direction client
- Direction de l'organisation
- Direction transformation digitale
- DSI, AMOA
- Responsables de centres de relation client
- *Traffic manager*
- *UI-designer (User Interface designer)*

Externes :
- Instituts d'étude

MOTS-CLÉS

- Client, digital, enquête, utilisateur

1 RESPONSABLE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Analyse qualitative des besoins clients et enrichissement fonctionnel des applications et supports de communication

- Piloter des études qualitatives réalisées en interne ou auprès de prestataires (agences de conseil en *UX-design*) pour recueillir les besoins des clients internes ou externes (clients, assurés...), tester leurs réactions face à des produits (existants ou en développement), l'organisation de l'entreprise ou des procédures de gestion.
- Constituer, si besoin, des cahiers des charges à destination de prestataires chargés d'étudier les comportements et les perceptions des clients : définir les cibles à approcher, les attendus de l'enquête, les modes et délais de restitution.
- Animer les terrains d'enquête ou les contrôler lorsqu'ils sont sous-traités.
- Analyser les données collectées sous l'angle des attendus clients, des éléments de satisfaction, d'insatisfactions liées à des expériences vécues ou testées.
- Piloter des *benchmarks* et réaliser de la veille concurrentielle pour mettre en avant de bonnes pratiques et étudier les processus développés par la concurrence.
- Analyser les remontées faites sur Internet, notamment par les clients et les assurés sur les services rendus, leur efficacité, leur qualité.
- Définir des axes d'amélioration et prototyper des solutions fonctionnelles qui puissent répondre aux attentes des clients (éléments de discours écrits ou oraux, nouvelles offres de services, nouveaux outils de communication, applications...) et se montrer fluides, simples et efficaces d'accès quels que soient les types de support (ordinateurs, tablettes, portables...), de canaux de communication/distribution (téléphone, Internet, agences d'assurances...).

Définition et suivi des indicateurs de performance

- S'assurer de la rentabilité des solutions développées ou en développement.
- Communiquer auprès des instances de l'entreprise (direction d'entreprise, développement marketing...) sur l'intérêt de développer de nouveaux produits (gains financiers, image et notoriété de l'entreprise...).
- Définir des indicateurs de performance qualité (questionnaire de satisfaction entre autres, *Customer feed-back*) et commerciale (analyse de flux en lien avec les *traffic managers* par exemple).
- Assurer l'amélioration continue des offres et produits développés, ainsi que des parcours clients.

Management et amélioration continue

- Organiser, piloter et optimiser l'activité du service.
- Être à l'interface des activités de l'informatique, du développement marketing et informer les équipes et directions associées.
- Définir, en lien avec les équipes de création, des maquettes de l'interface virtuelle *(wireframe)* pour structurer l'information des sites internet.
- Rédiger des notes à l'intention des opérationnels pour inculquer de nouveaux processus et/ou des procédures révisées en matière de relation clients (éléments de langage, de posture).
- Sensibiliser les collaborateurs de l'entreprise (à tous les niveaux depuis la direction) à l'émergence d'une culture de service.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Design digital (UI)

- Définir des axes d'amélioration et d'optimisation sur le plan digital pour simplifier l'ergonomie et donc l'usage des différentes interfaces de communication.
- Participer à la mise en œuvre technique des prototypes (assurer le graphisme, codage et développement fonctionnel d'outils...).

VARIABILITÉ

Les métiers de responsable de l'expérience/parcours client et d'*UX-designer* sont très proches. Toutefois, l'*UX-designer* est davantage dans l'opérationnel, il met en pratique la recherche utilisateur, le prototypage, les tests et l'amélioration continue. Le responsable de l'expérience/du parcours client travaille plus sur la vision utilisateur. Il est garant, à l'échelle de l'entreprise, de l'orientation « *User centric* », c'est-à-dire « centrée client ».

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Le métier de responsable de l'expérience client s'est développé avec l'apparition de la culture digitale et l'essor des nouvelles technologies (portabilité des modes de communication par exemple) qui ont modifié le rapport de force entre les producteurs (l'offre) et les consommateurs (la demande).
Comme pour beaucoup d'autres secteurs (banque, grande distribution...), Internet est devenue la vitrine des assureurs. C'est par ce canal que les clients potentiels comparent les offres de souscriptions, et que les assurés utilisent des services d'autogestion de contrats (souscription, arbitrages, déclaration de sinistre). Il y a donc un impératif ressenti par les assureurs de travailler leur image de marque sur Internet, et de développer des applications qui répondent au plus près aux besoins de leurs clients actuels et futurs.
Le métier s'étend à d'autres canaux de communication comme le téléphone, l'accueil en agence... Il vise à raffermir la relation client, soutenir l'enchantement client, en s'assurant de la satisfaction apportée à celui-ci. L'enjeu étant de proposer des services, des produits qui, du fait de leur forte valeur ajoutée, permettent aux assureurs de se démarquer de la concurrence et de répondre aux exigences de plus en plus soutenues des utilisateurs. Dans ce contexte, bienveillance et empathie sont devenues des clés essentielles de la relation client, tandis qu'un effort est vraiment mis sur la capacité des assurances à délivrer des outils, des produits, qui soient fluides et simples d'accès et d'utilisation, tout en demeurant économiquement rentables. D'un point de vue interne aux entreprises, les métiers de l'expérience client gagnent en proximité avec les équipes de développement, les *UX-designers* ayant de plus en plus de facilité à passer de la conception à la spécification technique et fonctionnelle des produits. Cette transition découle du développement de progiciels dédiés.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Bac +4/5 (marketing, sociologie, sciences cognitives, communication, ergonomie...)
- Diplôme d'école de commerce
- Diplôme d'informatique, de multimédia

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Le métier est accessible à de jeunes cadres ayant une connaissance du milieu assurantiel et des produits d'assurances existants.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Savoir mobiliser des techniques de neurosciences et de psychologie comportementale afin de tester des réactions émotionnelles chez les clients
- Connaître les techniques d'animation de groupes et d'enquêtes (on-line, face-à-face, téléphonique).
- Bonnes connaissances en matière de Web analyse pour étudier les comportements clients ou visiteurs sur un site web et, par extension, les comportements d'usages sur les applications mobiles. Connaître des outils comme Google Analytics pour suivre les cheminements des internautes
- Bonnes connaissances de Photoshop, d'Illustrator et d'outils tels que Sketch, Adobe XD, Figma pour créer des maquettes de services accessibles en ligne
- Connaissances de codage sont appréciables pour programmer les besoins d'expressions en langage html
- Bonne culture internet en général
- Sens marketing pour définir des projets économiquement rentables
- Connaissances en statistiques pour suivre des indicateurs de performance

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Rigueur
- Créativité, curiosité
- Force de proposition et capacité d'argumentation
- Sens du service, empathie
- Pédagogue et sens de la communication
- Qualités relationnelles et capacité à travailler en coopération et dans des contextes agiles
- Sens de l'écoute et de l'observation, pragmatisme
- Capacité à piloter des projets

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Technico-commerciaux
- Chargés d'études marketing
- *UI-designer*

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Responsable commercial
- Responsable marketing digital

–TÉMOIGNAGE–

FABIEN ADAM, RESPONSABLE PARCOURS CLIENT, MAIF ASSOCIATIONS ET COLLECTIVITÉS

« Avant, on développait des offres ou des interfaces sans se soucier de savoir si cela répondait véritablement à des attentes utilisateurs. Avec l'expérience-client, la démarche est inversée. »

Fabien Adam a commencé sa carrière au sein d'une agence de communication, après avoir obtenu un Master communication/marketing (Audencia Sciences Com) en 2001. C'est en 2011 qu'il intègre le domaine assurantiel, en étant recruté à la MAIF pour un poste de Chef de projet MOA internet. Tout au long de son parcours, il a évolué sur différents types de poste : responsable d'acquisition de trafic, responsable gestion du canal internet, responsable parcours client.

À la MAIF, Fabien Adam intervient à deux niveaux. Il s'agit d'une part d'auditer les canaux de vente et de fidélisation du parcours client pour *« proposer des axes d'amélioration qui soient en phase avec les besoins des clients »*. Être responsable de l'expérience client, c'est vraiment *« avoir une approche omnicanale »*, étant entendu que les clients utilisent tant le net que le téléphone pour interagir avec les assureurs. Sur Internet, ils partent essentiellement à la recherche de données comparatives sur les offres proposées par les différents acteurs du secteur. Ils peuvent aussi y effectuer des démarches d'autogestion de contrat comme télécharger une attestation d'assurance. En revanche, ils recourent encore majoritairement au téléphone pour souscrire une assurance ou avoir un interlocuteur en cas de sinistre. Dans cette approche multicanale, les agences jouent pleinement leur rôle car elles attirent encore des utilisateurs. La mission de Fabien Adam consiste donc à veiller à ce que tous ces canaux soient optimisés pour coller au mieux aux besoins des assurés et futurs assurés. Le deuxième niveau d'intervention est plus prospectif et consiste pour Fabien Adam à *« acculturer les équipes à avoir une démarche centrée utilisateur et moins technique »*.

La détection des besoins utilisateurs est donc au centre des actions entreprises. Elle se décline en quatre phases successives. Premièrement, une partie recherche et terrain, l'objectif étant d'écouter des utilisateurs sur leurs besoins et de déceler les problématiques qu'ils rencontrent dans une expérience quelconque. Cette démarche peut être sous-traitée ou internalisée. La deuxième phase est le prototypage de solutions susceptibles de répondre aux problématiques de clients, suivie par une phase de test en troisième lieu. *« On va avoir une fonctionnalité, une interface, un discours que l'on va tester en face-à-face ou à distance. On va tester les ressentis des utilisateurs, la fluidité des produits prototypés, etc. Les techniques mobilisées font appel à des capacités de déduction. Cela demande une capacité d'écoute, une appétence de l'humain, de vraies qualités en psychologie comportementale et cognitive. »* Vient alors la quatrième phase de la démarche : la production et l'amélioration continue du produit.

Pour Fabien Adam, la prise en compte de l'expérience client est d'autant plus importante aujourd'hui que *« l'exigence des sociétaires est toujours plus élevée. Il faut donc montrer au client qu'il est au centre de tout, être pertinent, être là où il nous attend, générer de l'émotion... Le sociétaire n'est plus un sociétaire parmi tant d'autres »*. Être intéressant, étonnant, séduisant, généreux, tous ces attributs sont des gages de succès.

– À LIRE AUSSI –

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur :
www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable Projet Outils de la relation clients (H/F)

Roubaix/Nord (59) – Salaire non précisé

Acteur référent en assurance et gestion de patrimoine, nous nous caractérisons par un positionnement reconnu d'assureur gestion privé. Ce dernier lui permet d'offrir une approche globale en assurance vie, banque privée et gestion financière aux particuliers et aux entrepreneurs, à titre privé et professionnel, ainsi qu'en santé et prévoyance...
Au sein de la Direction de l'organisation de la Division Clients et Transformation Digitale, vous occupez le poste d'organisateur, directement rattaché(e) au Responsable de Département « AMOA Outils de la Relation Clients » et êtes amené(e) à travailler en étroite collaboration avec le département « Organisation » de la Direction, avec les différentes Directions Services Client et la DSI. Vous êtes plus particulièrement en charge de l'enrichissement fonctionnel transverse des applications existantes dans un contexte de transformation du parcours client.
Dans cette optique : vous analysez les besoins avec les utilisateurs, en lien avec la digitalisation des processus, trouvez avec la DSI des solutions créatrices de valeur, spécifiez ces solutions, organisez les recettes des livrables en coordonnant les différents acteurs.
Vos principales missions seront : Élaboration et pilotage de la feuille de route fonctionnelle des outils de la relation clients. Coordination des phases de l'ensemble du cycle de vie du projet dont études. Constitution de *Business Cases*, *reporting* projets, études de faisabilité. Conception et réalisation des projets sur les outils de la relation client, plus spécifiquement GED/Workflow et outils d'interactions clients.
La rigueur, la capacité d'analyse et l'esprit de synthèse sont les atouts indispensables pour réussir à ce poste. L'autonomie, l'aisance relationnelle et rédactionnelle vous permettront de mener à bien vos projets. Votre connaissance de l'expérience client, quel que soit le secteur d'activité, notamment au travers du digital, vous permet de donner du sens aux transformations que vous animez et fait de vous un responsable de projet et un interlocuteur légitime auprès de la Direction, de votre équipe projet et des directions métiers. Vous avez l'esprit d'équipe et une qualité d'animation et d'écoute. Volontaire et persévérant(e), vous êtes doté(e)d'une très bonne maîtrise du pack office. Poste basé à Roubaix, des déplacements sont à prévoir à Levallois-Perret.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Chef de projet web/*UX-designer* (H/F)

Paris/Île-de-France (75) – Salaire non précisé

Spécialiste européen de l'assurance auto, notre groupe compte plus de quatre millions de clients à travers l'Europe et les États-Unis. Coté en bourse, il réalise un chiffre d'affaires de 2,5 milliards d'euros et emploie plus de 8 000 personnes dans le monde. Reconnu comme un employeur de référence, le groupe est fier de figurer parmi les meilleures entreprises où il fait bon travailler en Europe. Sa filiale française est un *pure player* de l'assurance automobile. Depuis janvier 2011, elle propose une offre sur-mesure pour les particuliers, que ce soit par téléphone, via son site internet ou via les comparateurs de prix...
Dans le cadre du département marketing, vous mettez vos compétences au service de notre croissance. Sous la direction de la responsable marketing digital : Vous optimisez les parcours prospects/clients à 360° (website, emails, formulaire de devis, landing pages...). Vous développez le pôle Test&Learn sur les leviers d'acquisition et de conversion (Mise en place de plans de tests, Définition des cibles, Définition des actions à mettre en place : schémas fonctionnels et *wireframes*, maquettes...). Gestion des projets (en interne ou avec des prestataires externes). Analyse des actions, bilans, et recommandation. Vous maîtrisez le processus de sa conception jusqu'à sa mise en œuvre. Vous êtes en permanence en veille et réalisez des *benchmarks* sur les *best practices* de la catégorie et au-delà.
Issu(e) d'une formation supérieure en école de commerce, d'ingénieur (Bac +4/5), ou titulaire d'un M2 universitaire, vous avez une première expérience professionnelle ou êtes en quête d'un premier emploi. Vous avez une forte curiosité pour le Web, l'expérience utilisateur et le webmastering. Vous maîtrisez et suivez les dernières tendances sur ces domaines et l'évolution constante des technologies déployées. Vous avez une pensée analytique : étudier les chiffres, émettre des hypothèses, les formaliser, les remettre en cause ne vous fait pas peur. Vous y prenez même du plaisir ! Vous avez déjà géré des projets digitaux avec une approche UX, pendant vos études ou dans le cadre professionnel. Vous êtes capable de travailler en transverse avec différentes équipes (fonctionnel et technique) et de piloter des prestataires externes. Une connaissance de l'intégration HTML/CSS/JQuery et des principaux CMS du marché est un plus.

Source : Apec

2
CHARGÉ D'ÉTUDES ACTUARIELLES

- ACTUAIRE
- CHARGÉ D'ÉTUDES STATISTIQUES
- CONSULTANT EN ÉTUDES ACTUARIELLES

Par son expertise statistique et sa connaissance fine de l'assurance, le chargé d'études actuarielles contribue à la maîtrise des grands équilibres de l'entreprise. Dans cette finalité, il réalise des travaux d'anticipation des risques financiers. Il participe également à la conception technique et à la tarification des produits, le tout dans le respect des règles prudentielles.

RÉMUNÉRATION

- Jeune diplômé : entre 30 et 35 k€ brut/an
- Jeune cadre : entre 35 et 45 k€ brut/an
- Cadre confirmé : entre 45 et 65 k€ brut/an

(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille et statut de l'entreprise...)

QUI RECRUTE ?

- Société anonyme d'assurance
- Société d'assurance mutuelle
- Société mutuelle d'assurance
- Grand cabinet de courtage
- Cabinet de conseil actuariel

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Direction actuariat
- Direction financière
- Direction opérationnelle spécifique (vie, IARDT, collectives, santé...)
- Direction technique
- Direction générale

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS

Internes :
- Direction marketing
- Direction Data
  - Gestionnaires de la donnée/ *Data managers*
  - *Data scientists*
- Direction Systèmes d'information
- Direction Souscription
- Direction Conformité
- Direction Juridique

Externes :
- Réseau commercial, agents généraux, courtiers
- Auditeurs
- Partenaires institutionnels (ACPR, FFA...)
- Prestataires de services informatiques (fouille de données, extraction de données, traitement de données...)

MOTS-CLÉS

- Actuariat, tarification, modélisation, table d'expérience, simulation, règles prudentielles, Solvabilité 2, MCR (Minimum de capital requis), SCR (Capital de solvabilité requis)

2
CHARGÉ D'ÉTUDES ACTUARIELLES

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Identification et réponse aux besoins d'études actuarielles

- Identifier, par un suivi régulier des statistiques internes, les produits d'assurance nécessitant une réorientation en termes de politique tarifaire du fait d'un manque de rentabilité constaté.
- Produire un *benchmark* régulier des produits d'assurance proposés par la concurrence (tarification, critères de sélection des bénéficiaires...).
- Tenir compte des risques sur les marchés financiers et des perspectives économiques/réglementaires/sociétales pouvant impacter directement le secteur assurantiel et ses produits.
- Répondre aux besoins d'analyse actuarielle émanant des directions métiers (ciblage de nouveaux clients, revalorisation tarifaire sur une gamme de produits...).

Traitement de données, évaluation des risques et tarification

- Puiser dans les bases de données internes (de la souscription, du marketing...) et externes (des fournisseurs spécialisés, des partenaires institutionnels) les éléments nécessaires à l'étude actuarielle projetée.
- S'assurer, avec la direction Data, de la validité et de la fiabilité des bases de données utilisées pour l'étude actuarielle.
- Réaliser, en collaboration avec les *data scientists*, des études statistiques autour de l'évaluation des risques : modélisation, probabilités, tables d'expérience, simulation d'un sinistre, calcul du MCR/SCR, taux de rentabilité...
- Élaborer des formules et algorithmes mathématiques permettant de tarifier au plus juste chaque produit d'assurance en fonction du risque assuré.

Conception et adaptation des produits d'assurance

- Participer à l'amélioration des caractéristiques des produits d'assurance en termes de garanties et/ou de tarification, grâce aux apports de l'étude actuarielle.
- Présenter les résultats des analyses actuarielles sous forme de synthèses et tableaux à destination des équipes métiers (souscripteurs, commerciaux...).
- Accompagner techniquement les acteurs impliqués dans l'élaboration des contrats : définition des garanties, rédaction des clauses, adaptation des conditions générales de vente...
- Apporter ses conseils et son assistance technique aux professionnels chargés de commercialiser les contrats auprès des clients.

Contrôle financier et gestion des actifs/passifs de la compagnie d'assurance

- Calculer les provisions financières nécessaires à l'entreprise pour assurer l'indemnisation des assurés sur chaque produit.
- Simuler et modéliser les risques des différents types de placement financier et des choix d'investissement faits par la compagnie d'assurance.
- Effectuer des expertises actuarielles sur les bilans (actif/passif) de la société d'assurance.
- Concevoir et actualiser des outils de pilotage d'activité (tableaux de bord, *reporting*, *scoring*, étude de sinistralité, politiques tarifaires...).
- Contribuer à des audits destinés à améliorer l'organisation de certains services ou certaines procédures financières.

Respect des règles prudentielles et veille réglementaire

- S'assurer que les procédures suivies sont en conformité avec la réglementation en vigueur au sein de l'entreprise (politique de tarification, exigence de rentabilité...) et dans l'ensemble du secteur (Solvabilité 2 notamment, exigeant l'adaptation des fonds propres de chaque compagnie aux risques encourus).
- Maintenir une veille constante sur les normes actuarielles et les rapports réglementaires qui régissent le secteur assurantiel.
- Fournir des données actuarielles aux instances de contrôle internes (direction Conformité, Juridique) et externes (ACPR).

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Les activités du chargé d'études actuarielles peuvent varier selon…

Le domaine de spécialité :
Le chargé d'études actuarielles peut se spécialiser sur un type de risque (vie, IARDT, dommages, santé…) ou une dominante d'activité (produits, réassurance, gestion d'actifs/passifs…). Cette spécialisation peut requérir une solide expertise académique et réglementaire, ainsi que la maîtrise de certains outils et logiciels. Le domaine de spécialité influence également le réseau d'interlocuteurs du chargé d'études actuarielles. La collaboration avec des experts est indispensable pour certains produits d'assurance (sur les typologies de risques industriels par exemple). De plus, certaines spécialités, comme la réassurance, s'exercent dans une dimension internationale. Les risques de terrorisme et de réchauffement climatique sur lesquels s'assurent (entre autres) les sociétés d'assurance sont en effet mondialisés. Le chargé d'études actuarielles spécialiste de ces sujets aura ainsi à travailler en mode projet, en anglais, avec des équipes internationales.

Le type d'entreprise :
– En entreprise d'assurance, le chargé d'études actuarielles est généralement rattaché à une direction Actuariat. Selon le sujet d'analyse, il peut être amené à travailler avec l'ensemble des équipes métiers, et se spécialise le plus souvent sur un type de produit d'assurance ou un domaine d'activités.
– En cabinet de conseils, le chargé d'études actuarielles est un consultant. Il peut réaliser des analyses actuarielles pour diverses sociétés d'assurance, sur diverses problématiques. Sa flexibilité et sa capacité d'adaptation sont particulièrement sollicitées. Il devra également faire preuve de sens commercial pour expliquer ses résultats et proposer de nouvelles solutions à son client.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Le métier de chargé d'études actuarielles est directement lié au principe d'inversion du cycle de production dans l'assurance, qui conduit les assureurs à vendre un produit dont ils ne connaissent pas le coût réel. La mission du chargé d'études actuarielles, tarifier au plus juste le produit, est au cœur des enjeux du secteur. Si la majorité des actuaires travaille pour le monde de l'assurance, leurs compétences intéressent toutefois de plus en plus les banques et les organismes financiers.

Ce métier exerce aujourd'hui une responsabilité importante au sein des sociétés d'assurance. Occupant une fonction centrale et stratégique dans l'entreprise, le chargé d'études actuarielles est amené à collaborer avec le contrôle de gestion, l'informatique, les commerciaux, les juristes et la direction générale. Les évolutions économiques et sociétales (tension budgétaire, digitalisation, volatilité des clients…) le font également échanger régulièrement avec le marketing ; le chargé d'études et le marketeur se nourrissant désormais l'un l'autre de la connaissance actuarielle et de la connaissance du marché pour calculer et tarifier les contrats.
Le chargé d'études actuarielles est également en relation régulière avec le *data scientist*, et l'ensemble des métiers de la science des données. Une même personne peut présenter ces deux compétences complémentaires : l'exploitation des multiples données d'une société d'assurance, et la meilleure tarification de leurs produits dans le respect des règles prudentielles. Les métiers de l'actuariat se forment en effet de plus en plus aux compétences data, qui leur permettent de mieux appréhender l'évaluation des risques grâce à des logiciels et outils techniques spécifiques. La digitalisation de la société, l'explosion du big data, des objets connectés et l'émergence de nouvelles approches comme l'intelligence artificielle ou la *blockchain* ouvrent de nouveaux horizons pour l'analyse des risques et le métier de chargé d'études actuarielles. Les référentiels de données s'enrichissent, les modèles d'analyses s'affinent, la conception des produits et des tarifs intègre des logiques comportementales *(« pay as you live »)*, la protection se personnalise pour chaque client…

Le chargé d'études actuarielles et est restera dès lors un métier emblématique du secteur, dont le rôle sera stratégique pour « calculer l'avenir » et accompagner la prise de décision appropriée par les sociétés d'assurance.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Diplômes d'actuariat de niveau Bac +3 à Bac +5, notamment ceux reconnus par l'Institut des actuaires et délivrés par :

– CDIS (Collège des ingénieurs)
– ENSAE (École nationale de la statistique et de l'administration économique)
– ESSEC (École supérieure des sciences économiques et commerciales)
– EURIA (Euro-institut d'actuariat)
– ISFA (Institut de science financière et d'assurances)
– ISUP (Institut de statistique de l'université de Paris)
– Université de Strasbourg – DUAS (Diplôme universitaire d'actuaire de Strasbourg)
– Université Paris-Dauphine

- Autres diplômes d'actuariat ou d'études actuarielles de niveau Bac +3 à Bac +5
  - Master en actuariat, études actuarielles, finance actuarielle, ingénierie des risques, gestion des risques
  - Master en mathématiques appliquées, statistiques, économétrie, finance
  - Diplôme d'ingénieur en mathématiques, statistiques
- Formation continue
  - Diplôme d'actuaire du CNAM ou du CEA (Centre d'études actuarielles) de l'Institut des actuaires

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Le métier de chargé d'études actuarielles, en fort développement, est ouvert aux jeunes diplômés. Néanmoins, l'expérience exigée peut varier considérablement selon les contenus d'activités associés au poste (produits, réassurance, gestion d'actifs/passifs, organisation...). Les stages effectués pendant la formation (d'actuaire notamment) sont particulièrement valorisés.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Maîtrise des techniques et outils statistiques : modélisation, probabilités, tables d'expérience, simulation d'un sinistre, calcul du MCR/SCR, taux de rentabilité...
- Maîtrise des outils informatiques de traitement statistique et de gestion de bases de données (Excel, SAS, Access, Python, R...)
- Maîtrise d'un ou plusieurs progiciels de tarification et outils liés à l'actuariat
- Connaissances juridiques et fiscales appliquées aux produits d'assurance (Solvabilité 2, IFRS 17, RGPD...)
- Connaissances comptables et financières appliquées à la gestion d'entreprise
- Compétences rédactionnelles
- Maîtrise de l'anglais technique et commercial

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Goût pour l'analyse et l'abstraction
- Rigueur, précision et organisation
- Esprit de synthèse
- Pédagogie pour vulgariser ses analyses
- Capacité à travailler en mode projet

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Technicien d'actuariat
- Chargé d'études statistiques
- Contrôleur de gestion

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- *Data scientist/analyst*
- Souscripteur
- Marketeur

–TÉMOIGNAGE–

PERRINE KLEIN, RESPONSABLE TECHNIQUE PRODUITS-ACTUAIRE, SWISS LIFE PRÉVOYANCE ET SANTÉ

« J'aime le métier d'actuaire car il mêle subtilement les mathématiques et le littéraire, quand la technique doit intégrer la dimension réglementaire de l'assurance. »

Perrine Klein a suivi la formation d'actuaire de l'université de Strasbourg (DUAS). Trois stages dans diverses sociétés lui ont permis de découvrir le métier sous différentes facettes (service Qualité d'une grande compagnie d'assurance, cabinet de conseil parisien, direction des Assurances des risques en protection sociale). *« On peut être actuaire dans une compagnie d'assurance, dans un institut de prévoyance, dans un cabinet de conseil, voire même dans la banque ou dans le service Avantages sociaux d'une entreprise d'un autre secteur... Ainsi, on ne fait pas que de la tarification produits : de nombreux domaines et sujets d'études pluridisciplinaires s'offrent à nous. »* Jeune diplômée en 2009, Perrine Klein trouve alors rapidement un premier emploi, à Paris, puis rejoint la région des Hauts-de-France et commence une nouvelle expérience au sein de Swiss Life Prévoyance et Santé.

Swiss Life France regroupe plus de 2 000 collaborateurs. Le Département actuariat produits et pilotage, auquel appartient Perrine Klein, est quant à lui composé de cinq personnes, aux formations proches de l'actuariat et/ou complémentaires (études, *data science*...). Sa mission principale consiste à développer des études actuarielles facilitant la conception et la révision des produits de prévoyance et de santé proposés par Swiss Life. *« Je participe aux travaux de*

conception de nouveaux produits, mais aussi aux projets de révision de produits déjà commercialisés. Je réalise des suivis d'activité (comprenant tableaux de bord et indicateurs clés de performance), qui permettent de surveiller la rentabilité de nos produits, d'identifier et comprendre les éventuelles dérives. Il arrive aussi que l'on soit amené à revoir une catégorie de produits suite à un benchmark *de la concurrence, ou pour répondre aux attentes du réseau commercial... Je fais également des études sur notre portefeuille clients : à quelle cible élargir ou non un produit ? Quelle est leur sinistralité ? Notre rôle est de nourrir l'ensemble de ces réflexions sur les produits en analysant les chiffres de l'entreprise. »* Une autre dimension non négligeable du métier de Perrine Klein consiste en l'élaboration de documentations techniques, outils, procédures de travail, cahiers des charges, pour son service et plus largement pour l'ensemble des collaborateurs de la société. *« J'apprécie les échanges avec les différents métiers de l'entreprise : l'équipe informatique, la gestion, la MOA, le réseau commercial... »* Les compétences relationnelles sont dès lors au cœur du métier d'actuaire tel que Perrine Klein l'envisage. *« La communication est une facette importante du métier. On échange beaucoup par mail, téléphone, en réunion... Il faut savoir s'adapter à son interlocuteur, et vulgariser différemment le propos, selon qu'il soit informaticien, gestionnaire ou juriste. De la même façon, quand on conçoit nos outils, on doit les adapter à l'utilisateur visé, en étant accessible et créatif. C'est ce qui fait la richesse de notre métier sur le terrain ; la diversité des échanges et des usages. »*

Au-delà de la rigueur (technique, mathématique, juridique), le métier d'actuaire nécessite également de l'adaptabilité et de la curiosité au quotidien. D'autant que l'actuariat se développe et évolue avec la digitalisation de la société. *« La donnée est depuis toujours au cœur de notre métier. C'est la matière première que l'on travaille pour la tarification des produits. Mais, avec l'émergence du big data, de l'intelligence artificielle, des capacités techniques de plus en plus puissantes, l'actuaire doit aujourd'hui être capable de comprendre ce que font les machines, d'interpréter les résultats... On a tout intérêt à se former, et à évoluer dans le même sens que la technologie. »* C'est ce que Perrine Klein et son service commencent d'ores et déjà à faire, en intégrant de nouveaux outils au-delà d'Excel (SAS, Access, R, Python...), et en s'intéressant de près aux évolutions qui impactent la profession. *« L'Institut des actuaires a mis en place une formation* "Data science *pour l'actuariat", c'est le signe que ce métier évolue. Je m'y intéresse de près. Il faut toujours maintenir le niveau de ses compétences, continuer à se former, à se tenir au courant des évolutions de la profession. »*

EXEMPLE D'OFFRE

Actuaire vie (H/F)
Ermont/Val d'Oise (95) – Entre 40 et 70 k€ brut/an

Descriptif de la société : Assureur de particuliers, notre groupe est un acteur majeur de son secteur, le premier assureur des agents du service public.
Description du poste : Au sein de la direction Assurance vie pour le département Technique et juridique, vous rejoignez l'équipe actuariat dans une mission généraliste et proche des opérationnels. Vous intervenez sur l'ensemble des problématiques techniques assurance vie de nos différents produits (épargne en euros et en UC, prévoyance...). Vos activités principales :
– Participer à des projets sur l'évolution des produits et de leur environnement fiscal (étude, rédaction de cahiers des charges techniques et homologation).
– Participer à l'élaboration du bilan social (Solvabilité 1) et de certains états réglementaires.
– Participer au suivi, à l'évolution et à la création de produits.
– Réaliser des outils de simulation internes ou pour le back-office.
– Traiter les questions techniques provenant des différentes entités de la société.
– Valider les données techniques des actions commerciales.
– Intervenir sur le suivi technique de nos traités de réassurance.
– Être en soutien auprès des équipes du groupe en charge du projet Solvabilité 2.
Profil recherché : De formation Bac +5 en actuariat ou équivalent, vous bénéficiez d'une première expérience similaire. Rigoureux et organisé, vous disposez de bonnes qualités d'analyse et de logique. Doté d'un bon relationnel, vous avez le goût du contact et appréciez le travail en équipe. Votre sens du service, votre réactivité et votre écoute sont des atouts pour réussir à ce poste. Vous maîtrisez le pack Office et êtes à l'aise avec Excel/VBA et SAS/SEG.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Chargé d'études statistiques/Actuaire produits (H/F)

Levallois-Perret / Hauts-de-Seine (92) – Entre 32 et 35 k€ brut/an

Spécialiste en assurance des personnes, notre groupe est un des acteurs majeurs sur les marchés de l'assurance patrimoniale en vie et retraite et de l'assurance santé et prévoyance. Depuis 2007, il renforce son positionnement d'assureur gestion privée avec une offre de services financiers qui lui permet désormais de couvrir l'ensemble des besoins de ses clients pour les aider à se construire un avenir serein. Ce cœur de métier est soutenu par des services de fidélisation clients que sont l'assurance dommages, l'assistance et les services à la personne. Poste et missions : au sein de la Direction technique, vous intégrez le département Partenariats et prévoyance qui, pour le marché des entreprises et des particuliers, est en charge de :

– La conception et la tarification des solutions d'assurance
– Le pilotage de la rentabilité technique
– L'organisation et le contrôle interne

Dans le contexte du développement de l'activité des partenariats Non-vie du groupe, vous êtes chargé(e) d'assister le manager du département sur les missions suivantes :

– Optimisation, conception et développement des outils de tarification en prévoyance et santé pour le marché des entreprises et des particuliers (construction de tables d'expérience, modélisation de la rentabilité, calcul des SCR par risques…)
– Conception et développement des outils de pilotage d'activité (suivis d'activité automatisés, *scoring*, étude de sinistralité, valorisation de portefeuilles, politiques tarifaires…)
– Participation aux travaux de conception des produits (validation des business plan, adaptation des garanties, adaptation des documents contractuels, définition des process de souscription…)
– Définition de la politique de risques (sélection médicale, relation avec les réassureurs, exclusions et limites de garanties des produits, validation des process de gestion du point de vue technique…)
– Rédaction des cahiers des charges informatiques et notes techniques produits
– Pilotage ponctuel de projets (comptable, réglementaire, produit…)
– Mise en relation avec des interlocuteurs internes (MOA, MOE, inspection, gestion…) et externes (intermédiaires, partenaires, auditeurs…)

Profil : De formation supérieure (Bac +5, École d'ingénieurs…) en économétrie, maths, statistiques orientées sciences actuarielles ou financières, vous êtes reconnu(e) pour vos qualités relationnelles et rédactionnelles. Poste polyvalent nécessitant rigueur, goût pour les chiffres, autonomie et proactivité. Une connaissance d'Excel/VBA/Access/SAS et des produits d'assurance prévoyance ou de frais médicaux sera un plus pour votre candidature.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur :
www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

3
DATA SCIENTIST

- *DATA ANALYST*
- ANALYSTE DATA
- ANALYSTE STATISTIQUE
- *DATA MINER*
- INGÉNIEUR BIG DATA
- CONSULTANT BIG DATA

En alliant les sciences mathématiques, statistiques et informatiques, le *data scientist* valorise et développe les diverses données externes et/ou détenues par les entreprises d'assurance (base de données clientèle, chiffres de vente, historique des sinistres, visites du site web...) pour en extraire de la connaissance utile à l'optimisation des produits et services proposés.

RÉMUNÉRATION

- Jeune diplômé : entre 35 et 40 k€ brut/an
- Jeune cadre : entre 40 et 50 k€ brut/an
- Cadre confirmé : entre 50 et 70 k€ brut/an

(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille et statut de l'entreprise...)

QUI RECRUTE ?

- Société anonyme d'assurance
- Société d'assurance mutuelle
- Société mutuelle d'assurance
- Grand cabinet de courtage

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

Le *data scientist*, dont la fonction aux frontières poreuses est encore en développement dans de nombreuses sociétés, peut être rattaché à diverses directions métiers :

- Direction Data/numérique/digitale
- Direction Actuariat
- Direction Marketing
- Direction Systèmes d'information

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS

Internes :

- *Chief data officer*/Responsable du projet data
- Développeurs data
- Architectes data/*Data architects*
- Gestionnaires de la donnée/*Data managers*
- Direction métier à l'origine du besoin d'analyse data (actuariat, marketing, indemnisation, relation client, distribution...)
- Direction Systèmes d'information
- Direction Conformité
- Direction Juridique

Externes :

- Prestataires de services informatiques (fouille de données, extraction de données, traitement de données...)

MOTS-CLÉS

- Big data, *data science*, *data mining*, *data engineering*, *data management*, *data visualization*, *business intelligence*, CRM, données structurées/non structurées, *machine learning*, open data, IA (intelligence artificielle)

3
DATA SCIENTIST

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Élaboration et coordination du projet data

- Contribuer à la réflexion sur la stratégie de *business intelligence*/big data de l'entreprise (échanges avec la direction, groupes de travail, etc.).
- Rencontrer les différents services de l'entreprise pour identifier leurs problématiques business pouvant nécessiter un projet data.
- Recueillir et comprendre les besoins métiers propres à chaque projet data (optimisation du CRM, ciblage des campagnes marketing, automatisation de process d'indemnisation, identification des agences à auditer...).
- Traduire les enjeux métiers en problématiques mathématiques/data, et imaginer les solutions opérationnelles potentielles.
- Échanger avec la DSI et la maîtrise d'ouvrage pour préciser les besoins/contraintes techniques du projet data.
- Participer à la rédaction, en collaboration avec le *chief data officer* le cas échéant, du cahier des charges propre à chaque projet data (planning de réalisation, choix techniques et méthodologiques, ressources nécessaires...).
- Coordonner les prestataires de services informatiques éventuels en appui à une étape du projet data (fouille de données, extraction de données, traitement de données...).

Extraction, structuration et gestion de données

- Explorer les données à disposition de l'entreprise (base de données clientèle, chiffres de vente, historique des sinistres, visites du site web...).
- Collecter et sélectionner les données internes à l'entreprise pertinentes pour l'analyse.
- Identifier d'autres sources de données externes nécessaires pour apporter un éclairage complémentaire (disponibles en open data, achetées auprès de fournisseurs...) et coordonner leur acquisition et leur usage.
- Identifier et construire, avec l'équipe informatique, la solution de stockage de données adaptée à chaque projet data.
- Nettoyer et coder les bases de données, pour les rendre disponibles et analysables, dans leur forme et leur contenu.
- Veiller à la conformité et au respect des normes juridiques pour les données exploitées (protection des données personnelles/RGPD, confidentialité...).

Traitement et analyse statistique des données

- Mettre en place les meilleures solutions techniques pour assurer le traitement de grands volumes de données.
- Développer les modèles statistiques et algorithmes mathématiques appropriés pour chaque analyse de données, en s'appuyant sur les outils et langages dédiés.
- Élaborer des scénarii et modèles de prédiction grâce au *machine learning* (développement et implémentation de méthodes par répétition et « apprentissage automatique »).
- Investiguer les nouvelles méthodes d'analyse data en développement : intelligence artificielle, *text mining*, reconnaissance vocale, reconnaissance de forme, traitement de l'image...
- Construire des indicateurs de pilotage et de *reporting* à long terme.

Valorisation des données et accompagnement dans leur utilisation opérationnelle

- Traduire et « faire parler » les données chiffrées pour les transformer en informations opérationnelles pour les métiers de l'entreprise.
- Mettre en perspective les données analysées avec les orientations business globales et/ou spécifiques de l'entreprise et mesurer leur impact stratégique à moyen et long terme.
- Présenter les données analysées de manière claire, visuelle et pédagogique, en s'appuyant notamment sur l'infographie et la *data visualization*.
- Accompagner les équipes métiers dans l'appropriation et l'utilisation opérationnelle des données transmises et/ou de nouvelles solutions data au quotidien.

Veille technologique, amélioration continue et formation des collaborateurs

- Maintenir une veille technologique et documentaire sur les nouvelles techniques et solutions logicielles de big data, en participant notamment à des séminaires, colloques et conférences scientifiques.
- Se former régulièrement à l'usage de nouvelles techniques, nouveaux outils, nouveaux logiciels.
- Mesurer la pertinence et la performance des tech-

niques d'analyse data utilisées, et proposer des améliorations de fond et de forme sur les bases de données internes à l'entreprise.
- Accompagner la montée en compétences des collaborateurs de l'équipe data, et l'appropriation des *data science* par les équipes métiers non techniques.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Les activités du *data scientist* peuvent varier selon...

La taille et l'organisation de l'entreprise :
– Certaines entreprises, notamment les plus grandes qui ont un important effectif dédié à la data, peuvent choisir de « fragmenter » les projets data en plusieurs étapes et plusieurs équipes : la fouille de données (*data mining*), la gestion des données (*data engineering*, *data management*), l'analyse des données, la visualisation des données *(data visualization)*... Le « *data scientist* » se limite (et se spécialise) alors à l'une de ces tâches, et porte un intitulé plus précis : *data miner*, *data manager*, *data analyst*...
– D'autres entreprises, plus petites ou plus récemment investies par la *data science*, fonctionnent avec des *data scientists* « multi-spécialistes », qui maîtrisent l'ensemble des étapes du projet data et gèrent leurs projets de A à Z, en autonomie. C'est également le choix d'entreprises de taille plus importante qui estiment plus intéressant et bénéfique que le *data scientist*, lorsqu'il analyse ses données, ait aussi effectué leur nettoyage au préalable et soit à même de les présenter ensuite aux commanditaires grâce à une vision complète sur le projet.

La spécialisation sur une thématique d'étude assurantielle :
– Certaines entreprises sollicitent leurs *data scientists* sur une thématique d'étude précise : la tarification, le marketing, l'indemnisation, la relation client, l'audit qualité... Dans ce cas, le *data scientist* est généralement rattaché à la direction métier concernée. Ses projets très ciblés lui permettent de se spécialiser sur un domaine précis de l'assurance.
– D'autres entreprises, notamment les plus grandes, ont une équipe data transversale, qui peut venir en appui de toutes les directions métiers. Les thématiques d'études abordées par les *data scientists* sont alors très diversifiées, tout comme leurs connaissances.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Les métiers de la data, évolution des statisticiens, sont relativement récents. L'assurance a pourtant été l'un des premiers domaines à s'y intéresser, dans les années 2000, tant la donnée était et est encore au cœur de l'activité du secteur. Historiquement, les sociétés d'assurance ont toujours collecté de grandes masses de données : informations sur les clients et sur l'objet du contrat, historique des sinistres... La donnée aide en effet l'assureur à atteindre son objectif fondamental : la connaissance du risque « futur et aléatoire » qu'il accepte d'assurer. Les données ont donc plus que jamais un rôle primordial à jouer dans le secteur assurantiel. Au départ consacrées à « l'analyse du passé », elles permettent de développer aujourd'hui une approche prédictive et comportementale du risque qui révolutionne le secteur. Les sociétés d'assurance ont pris conscience des enjeux du big data, et de la nécessité de disposer de professionnels des *data sciences* pour y répondre.

L'assurance est un secteur d'emploi particulier pour un *data scientist*. Il comporte ses propres données (contrats, sinistres...), ses propres règles juridiques, son propre cycle de production... Il s'agit de plus d'un domaine où la data se développe à grande vitesse, dans des finalités exploratoires très larges. On voit ainsi apparaître chaque jour de nouvelles techniques (*text mining*, traitement de l'image, *machine learning,* intelligence artificielle, *blockchain*), de nouveaux outils, de nouvelles données à étudier (mails et avis rédigés sur les réseaux sociaux, données géolocalisées sur les automobiles, données d'usage et de consommation issues des objets connectés, photographies prises par des drones...). Les bases de données disponibles (internes ou externes aux sociétés d'assurance) deviennent dès lors particulièrement volumineuses et diversifiées. Le *data scientist* évoluera donc, pendant quelques années encore, dans un contexte où les méthodes data et les outils seront expérimentaux et particulièrement ouverts. À lui de savoir allier ses compétences techniques, et certaines aptitudes personnelles indispensables (adaptabilité, communication, créativité...) pour relever ce défi.

Les impacts du big data pourront être, et sont déjà, très importants pour le domaine de l'assurance, qui voit ses métiers, son organisation et ses enjeux évoluer en même temps que la *data science* s'y intéresse. Le *data scientist*, au cœur des projets data, intervient dans ce contexte comme un levier de croissance économique. Indispensable pour accompagner la révolution digitale du secteur assurantiel, le métier bénéficie de forts potentiels de développement.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Diplôme de niveau Bac +5
– Master en big data, *data science*
– Master en mathématiques appliquées, statistiques,

modélisation des données, informatique décisionnelle, économétrie
- Diplôme d'ingénieur statisticien, avec une spécialisation big data, *data science*
- Diplôme de niveau Bac +8
- Doctorat en mathématiques appliquées, statistiques, modélisation des données, informatique décisionnelle

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Particulièrement ouvert aux jeunes diplômés, le métier de *data scientist* est encore récent sur le marché du travail. Les expériences demandées dans ce métier sont donc assez réduites (selon le niveau hiérarchique du poste), et ce sont principalement le diplôme, la maîtrise des outils techniques et les aptitudes professionnelles qui orienteront le choix des recruteurs. La présentation de réalisations concrètes (exemples de projets, outils développés) est un plus non négligeable lors d'un recrutement.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Maîtrise des techniques analytiques : algorithmes, apprentissage statistique, *machine learning*, modèles prédictifs, *scoring*, segmentation...
- Maîtrise des outils, langages de programmation et logiciels de *data science* propres à chaque entreprise (Excel, Access, SPSS, SAS, Python, R, SQL, Spark, C++)
- Connaissance transversale des métiers de l'assurance (actuariat, souscription, indemnisation, relation client...) et du périmètre d'action de l'entreprise (assurance collective, particuliers, entreprises)
- Connaissance de l'environnement réglementaire du secteur assurantiel (Solvabilité 2)
- Connaissance des réglementations propres à l'usage des données (RGPD notamment)
- Maîtrise de l'anglais technique

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Goût pour les chiffres
- Esprit d'analyse et de synthèse
- Rigueur et méthode
- Créativité et force de proposition
- Curiosité et intérêt pour les nouvelles technologies du big data (objets connectés, intelligence artificielle...)
- Capacité à apprendre et adaptabilité
- Esprit de challenge
- Écoute et sens du service
- Capacité à travailler en mode projet
- Communication orale et écrite
- Pédagogie et vulgarisation des éléments techniques

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Chargé d'études statistiques
- Chargé de traitement statistique
- *Data miner*
- Actuaire

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- *Chief data officer*/Responsable du projet data
- Directeur des systèmes d'information
- *Business intelligence manager*

–TÉMOIGNAGES–

XAVIER MUNOZ, *DATA SCIENTIST* – RESPONSABLE ANALYTICS, AVIVA

« Le* data scientist *facilite le travail de l'assureur : il enrichit sa connaissance des risques et des clients, et il améliore l'efficacité de ses process. »

Statisticien diplômé en 1996, Xavier Munoz a pu voir émerger peu à peu la *data science* au sein du secteur de l'assurance qu'il n'a jamais quitté. Ses expériences dans plusieurs compagnies lui ont permis de travailler sur des enjeux fort diversifiés : la tarification, le lancement de produits, le contrôle qualité, l'international... Mais c'est bien pour se consacrer à la *data science* qu'il revient chez Aviva en 2014. *« Je suis arrivé pour mettre en place le service Analytics. Nous sommes partis de zéro. Aujourd'hui, nous sommes sept, tous* data scientist*. »*

Xavier Munoz et son équipe travaillent pour tous les services de l'entreprise : marketing, commercial, tarification, indemnisation, audit... *« Nous intervenons à chaque étape de la chaîne de valeur de l'assurance, de l'acquisition des nouveaux clients à l'indemnisation. En amont de chaque projet Analytics, il y a un besoin métier particulier. »* Xavier Munoz apprécie la variété des sujets d'étude que cela implique. *« Nous faisons de l'analyse du comportement client, via des modèles d'appétence à l'achat de produits, des modèles de conversion de projet en contrat ou des modèles de propension à résilier. Nous réalisons également des études pour les équipes en charge de la distribution, ou du contrôle qualité pour mieux cibler les agences à auditer par exemple. Nous développons aussi des outils pour améliorer l'efficacité de nos*

process, les simplifier et automatiser certaines tâches. Actuellement, l'équipe, a une dizaine de projets en cours.»

Xavier Munoz positionne son métier de *data scientist* à l'interface de nombreux services et interlocuteurs. La compétence relationnelle lui semble dès lors primordiale. *«Je suis en lien avec tous les départements. Je fais en sorte que chaque direction métier mette à disposition les bons interlocuteurs, les bonnes données. Il y a également beaucoup d'échanges avec l'informatique pour implémenter les outils développés dans nos process. La direction juridique n'est jamais très loin non plus, car nous avons besoin de savoir ce qu'il est possible de faire ou non avec les données. Il faut donc être capable d'expliquer, de vulgariser le contenu des études et de communiquer avec tous les interlocuteurs, qui pour la majorité ne sont pas techniques.»* L'adaptabilité semble la deuxième qualité nécessaire à l'exercice de son métier. Adaptabilité aux sujets d'études variés, mais aussi aux outils et données qui évoluent sans cesse. *«Les sources changent. Nous utilisons de plus en plus des données externes. Nous nous appuyons sur une direction partenaire, la* Data Factory*, qui nous aide à les recueillir, en fonction des sujets. Cela peut être de l'open data, comme celle disponible sur le site data.gouv.fr, ou des bases de données de fournisseurs spécialisés. Et puis la nature même des données que nous utilisons évolue, nous ne travaillons plus uniquement sur des bases de données structurées. Nous avons commencé à faire du* text mining *en 2015. Nous avons par exemple une étude en cours pour essayer de segmenter le contenu d'annexes contractuelles qui sont écrites en texte libre par nos agents généraux. Dans un futur proche, nous allons même faire des tests sur le traitement de l'image. La photo d'une maison pourrait nous fournir des données sur sa taille par exemple, ou d'autres caractéristiques utiles dans la tarification.»*
La formation continue est un enjeu fort pour Xavier Munoz. *«Nous évoluons en permanence vers toujours plus de* data science*. L'année dernière, toute l'équipe a été formée aux techniques de* machine learning *sur R et Python. Cela fait partie des incontournables aujourd'hui.»* Les échanges à l'international et les instances de réflexion transverses lui permettent également de se préparer au mieux au futur prometteur de son métier. *«J'ai beaucoup d'échanges avec les autres pays du groupe. La semaine dernière, j'étais à Londres pour des conférences internes sur le Digital et sur l'utilisation de la* data science *en assurance dommage... Qu'est-ce que l'intelligence artificielle pourrait apporter à l'assurance ? Est-ce qu'on pourra bientôt avoir des moteurs intelligents qui font de la souscription à la place du souscripteur ? Il n'y a pas vraiment de limites à l'évolution dans ce domaine...»*

YANNICK LE CACHEUX, *DATA SCIENTIST*, AXA

«Le* data scientist *est un "geek" aux multiples compétences, qui doit savoir interpréter les algorithmes, trier, décoder, être à la fois proactif, multitâche et communicant...»

«Matheux par passion», Yannick Le Cacheux aime depuis toujours réfléchir sur des problèmes abstraits complexes, en utilisant des méthodes mathématiques et statistiques avancées. La *data science* répondra à cette vocation. Il choisit ainsi de combiner son diplôme d'ingénieur de l'école des Mines de Nantes avec une formation spécialisée sur le *machine learning* au Georgia Institute of Technology, aux États-Unis. Dès l'obtention de ce double diplôme en 2015, Yannick Le Cacheux est alors contacté par de nombreuses entreprises, dont AXA. *«La recherche d'un premier emploi a été plutôt facile puisque je n'ai pas vraiment cherché ! Parmi les recruteurs qui m'ont contacté, AXA m'a proposé un poste intéressant. J'ai ainsi découvert le monde de l'assurance à travers la* data science*.»*

Pour accompagner sa mutation numérique, AXA développe fortement les métiers du digital et de la data. Chaque équipe métier (CRM, marketing, produits...) peut ainsi avoir un ou plusieurs *data scientists* spécialisés sur ses problématiques. Yannick Le Cacheux, quant à lui, travaille dans le pôle *data science* transversal, qui aide l'ensemble des équipes de l'entreprise. *«Notre département fait office de référence data chez AXA France. Il est composé de cinq* data scientists*, une dizaine de développeurs, trois* data managers *qui coordonnent la donnée au quotidien et veillent aux aspects juridiques, cinq chargés de qualification qui vérifient le bon respect du cahier des charges des productions, et cinq ou six chefs de projets qui gèrent l'interaction avec les équipes métiers de l'entreprise. Nous pouvons ainsi gérer un projet data de A à Z, pour n'importe quelle entité.»* Les projets data varient en général d'un *«proof of concept»* sur l'intérêt de techniques algorithmiques pour un service, à l'industrialisation complète d'une solution data personnalisée. Yannick Le Cacheux est également amené à travailler sur des enjeux stratégiques à plus long terme. *«Je travaille notamment sur la déduplication de la base de données clients d'AXA. Certains clients sont en effet répertoriés plusieurs fois sans qu'ils soient repérés. Par exemple, Monsieur X souscrit à une assurance habitation en ligne, puis il va, quelques années plus tard, dans une agence et prend une assurance auto, mais il peut aussi par ailleurs être affilié à une mutuelle apparentée AXA via son entreprise ! Il apparaîtra ainsi trois fois dans nos bases de données. Mon travail est d'identifier ce type de cas pour avoir une vision unifiée de nos clients. Cela paraît simple mais cela nécessite des algorithmes assez complexes, d'au-*

tant plus sur une base de données composée de 30 millions de personnes ! »

Les projets data menés par Yannick Le Cacheux l'amènent à être en relation directe et permanente avec les autres services de l'entreprise : cadrage des besoins, réunions de travail, présentation des résultats, industrialisation de solutions data... La communication et la vulgarisation de ces approches sont son quotidien. Yannick Le Cacheux apprécie cet aspect, et s'est notamment spécialisé dans la formation de ses collaborateurs. *« Hier, j'ai par exemple donné une formation technique aux actuaires, sur de nouveaux outils big data. J'aime cette dimension d'accompagnement des équipes sur l'évolution des technologies. »* La formation, Yannick Le Cacheux l'utilise également pour lui-même, pour suivre les évolutions permanentes de son métier. *« Il y a sans cesse des évolutions réglementaires, l'usage des données clients est de plus en plus règlementé. On doit se former sur ces aspects. Puis, avec l'intelligence artificielle et les objets connectés, on a accès à de plus en plus de données, et donc de plus en plus de cas d'usage potentiellement intéressants à développer. Chez AXA, nous travaillons par exemple sur un projet pour identifier plus facilement les pièces jointes des mails (constat, pièce d'identité, chèque...), afin d'accélérer les processus de traitement interne. Ce sont des sujets qui m'intéressent. D'ailleurs, je pense commencer un doctorat en intelligence artificielle à la rentrée prochaine, pour me perfectionner... »*

EXEMPLE D'OFFRE

***Data scientist* (H/F)**
Paris/Île-de-France (75) – 100 k€ brut/an

Notre client, acteur majeur de l'assurance directe en forte croissance en France et en Europe, cherche à renforcer ses équipes d'un *Data scientist*.
Description : Au sein de l'équipe Big data de l'entité France, le candidat contribue à la dynamique continue d'innovation et de perfectionnement en travaillant sur des problématiques business par l'usage de technologies de pointe (*machine learning*, *data mining*, techniques d'optimisation, visualisation, etc.). À ce titre, ses principales missions sont les suivantes :
– Travailler en collaboration étroite avec les experts métiers et informatiques pour comprendre leurs problématiques opérationnelles.
– Collecter, explorer et adapter les données internes de la structure.
– Résoudre les enjeux métiers en utilisant des techniques de *data science*.
– Développer, analyser et évaluer les algorithmes visant à l'amélioration de leur performance.
– Contribuer à la déclinaison opérationnelle des résultats et vérifier leur impact sur les principaux indicateurs de la société.
Profil du candidat : de formation Bac +5 ou plus en mathématiques, *data science*, statistiques, informatiques ou actuariat, le candidat dispose d'excellentes compétences en confection d'algorithmes et développement de code : C++, Java, langage de script R/Python, Sas, Matlab, SQL. Issu idéalement d'une première formation en tant qu'ingénieur R&D ou scientifique, le candidat dispose déjà d'une maîtrise des techniques *machine learning* et idéalement des outils suivants : Hadoop, NoSQL, etc. Excellente capacité de communication, curiosité intellectuelle, adaptation rapide sont autant d'atouts pour réussir dans cet environnement exigeant. La maîtrise de l'anglais à l'oral comme à l'écrit est impérative. La capacité à évoluer dans un environnement matriciel et le goût du challenge sont des atouts majeurs pour réussir dans ce poste.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur :
www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

4
GÉOMATICIEN

- CHARGÉ DE MISSION GÉOMATIQUE/SIG
- CHEF DE PROJET GÉOMATIQUE/SIG
- CHARGÉ D'ÉTUDES GÉOMATIQUE/SIG
- GESTIONNAIRE DE DONNÉES GÉOGRAPHIQUES/SPATIALES/SIG
- INGÉNIEUR GÉOMATIQUE/SIG

À la croisée des statistiques et de la géographie, le géomaticien exploite la dimension géographique des informations et données dont disposent les sociétés d'assurance. En créant diverses cartographies thématiques et analyses spatiales, grâce à un système d'information géographique (SIG), il peut ainsi identifier des zones à risques naturels, faciliter la prévention, améliorer le réseau de distribution commerciale, le traitement des sinistres...

RÉMUNÉRATION

- Jeune diplômé : entre 30 et 35 k€ brut/an
- Jeune cadre : entre 35 et 40 k€ brut/an
- Cadre confirmé : entre 40 et 50 k€ brut/an

(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille et statut de l'entreprise...)

QUI RECRUTE ?

- Société anonyme d'assurance
- Société d'assurance mutuelle
- Société mutuelle d'assurance
- Grand cabinet de courtage

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Direction Data
- Direction Systèmes d'information
- Direction opérationnelle (sinistres)
- Direction Marketing
- Direction Actuariat

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS

Internes :
- Responsable géomatique/Responsable SIG
- Direction Data
- Direction métier à l'origine du besoin d'analyse géographique (actuariat, marketing, prévention, distribution...)
- Direction Systèmes d'information
- Direction Communication
- Direction générale

Externes :
- Partenaires institutionnels (État, instituts de recherche sur les risques naturels, IGN, DREAL...)

MOTS-CLÉS

- Géomatique, SIG (système d'information géographique)/GIS *(geographic information system)*, géolocalisation, risques naturels, cartographie en ligne/*web mapping*, open data

4 GÉOMATICIEN

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Acquisition et structuration des données géographiques

- Participer au développement et à la mise à jour des bases de données géographiques disponibles au sein de l'entreprise (données spatiales, cartes, statistiques géolocalisées, images aériennes et satellites...).
- Identifier et collecter les données géographiques nécessaires auprès de fournisseurs externes ou à partir de la documentation disponible (open data).
- Traduire des informations géographiques non structurées (cartes, objets, reliefs...) en données statistiques analysables.
- Valider la qualité et la cohérence des données géographiques exploitables.
- Structurer et intégrer les données dans le SIG utilisé par l'entreprise.

Traitement informatique des données géographiques et production cartographique

- Analyser les données spatiales en fonction des besoins de chaque projet (statistique descriptive, analyse de territoires, maillage territorial...) à l'aide du SIG.
- Construire des outils de modélisation et de simulation (de risques naturels, d'aménagement urbain...).
- Réaliser des livrables cartographiques (cartes, atlas, réseaux...) à partir des données du SIG.
- Mettre à jour régulièrement le référentiel de données géographiques et les cartes (cartes de sinistres, cartes de risques...) internes à l'entreprise.
- Évaluer les impacts de l'analyse spatiale en termes de business pour la société d'assurance (sur des usages géolocalisés, sur la tarification, sur la stratégie marketing, sur la prévention des risques, sur la gestion des événements naturels, sur la couverture commerciale...).

Diffusion de l'information géographique

- Rédiger une synthèse écrite à destination du commanditaire de chaque étude géographique pour accompagner la prise de décision des équipes métiers concernées.
- Diffuser les données géographiques ou cartographiques sur des réseaux d'information internes et externes à l'entreprise.
- Participer au développement d'une cartographie en ligne *(web mapping)*.

Formation, veille et animation de réseaux

- Accompagner les utilisateurs dans l'interprétation des cartes et l'usage des outils de géomatique.
- Assurer une veille technologique sur les outils de géomatique et leur usage dans le secteur assurantiel.
- Participer aux réseaux de producteurs et utilisateurs de données spatiales dans l'assurance (autres compagnies d'assurance, partenaires institutionnels, acteurs locaux...).

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

La « géomatique », contraction des termes « géographie » et « informatique », correspond à l'hybridation de deux métiers existants depuis longtemps : le statisticien et le géographe. La discipline s'est développée avec la diffusion de la *data science* dans tous les secteurs de l'économie. Le géomaticien apporte toutefois une coloration particulière à cette science des données : le regard géographique. Grâce à ses connaissances théoriques et des outils propres à la discipline (les systèmes d'information géographique/SIG), le géomaticien peut, tout comme le *data scientist*, explorer et comparer des données, mais en leur apportant une analyse spatiale représentée par des cartes, atlas, etc. L'information géographique est très hétérogène, et le géomaticien peut intervenir dans de nombreux secteurs qui ont besoin d'analyse spatiale : service public, urbanisme, agriculture, énergie, transports, distribution... et assurance.

Les assureurs disposent d'une multitude de données géographiques et/ou géolocalisées : bases de données spatiales, cartes, images satellites... La géomatique y est particulièrement utile et attendue. Le principal usage concerne à l'heure actuelle l'analyse et la prédiction des risques naturels au regard des portefeuilles existants. Grâce aux outils de SIG, les géomaticiens peuvent en effet localiser un sinistre, croiser les informations sur le risque d'inondation/de séisme et les services de prévention, établir une cartographie des aléas climatiques sur un territoire... et ainsi mieux comprendre et expliquer la répartition

géographique d'un phénomène et les coûts subis par la société d'assurance, voire anticiper des mesures conservatoires d'urgence pour les futurs sinistrés. À l'origine concentrée sur la prévention des risques naturels, la géomatique tend aujourd'hui à se diversifier dans le secteur assurantiel. De nouvelles données géolocalisées apparaissent avec l'avènement du big data et des objets connectés. On assiste peu à peu à une explosion des usages géolocalisés, qui conduit le géomaticien à élargir ses domaines d'application au-delà des seuls risques climatiques. L'assurance automobile peut ainsi le solliciter pour exploiter les données localisées issues des GPS des voitures (itinéraire, vitesse, comportement au volant...) et améliorer ses contrats *« pay as you drive »*. L'assurance santé commence à prendre en compte les données spatiales présentes dans les montres connectées (déplacements, nombre de pas...). L'assurance habitation réfléchit à l'exploitation de photographies prises par les drones pour évaluer la sinistralité d'une maison/d'un immeuble. Les risques agricoles s'intéressent quant à eux aux photographies aériennes pour mieux catégoriser et surveiller les parcelles... Les données se développent, en même temps qu'elles deviennent de plus en plus accessibles (grâce aux avancées réglementaires sur l'open data notamment). Les enjeux sont de taille pour la géomatique et le géomaticien. Dans l'assurance, comme dans d'autres secteurs, la géomatique devient une réelle source de maîtrise des risques, de réduction des coûts et d'innovation.

Encore peu visible, le marché des géomaticiens est amené à se développer dans les prochaines années au sein de l'assurance. Certains géomaticiens se spécialisent peu à peu dans des secteurs porteurs tels la prévention des risques, le traitement de l'image ou la cartographie en ligne *(web mapping)*.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Diplôme de niveau Bac +5
  - Master en géomatique, SIG
  - Master en géographie, aménagement, urbanisme, géomarketing, avec une spécialisation géomatique, SIG
  - Master en mathématiques, statistiques, informatique, avec une spécialisation géomatique, SIG
  - Diplôme d'ingénieur statisticien, avec une spécialisation géomatique, SIG
  - Diplôme d'ingénieur de l'École nationale des sciences géographiques (ENSG)

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Le domaine de la géomatique est ouvert aux jeunes diplômés aussi bien qu'aux cadres confirmés et la relative nouveauté du domaine favorise l'intégration de parcours diversifiés. Les stages en entreprise sont particulièrement valorisés.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Maîtrise des concepts théoriques et techniques de la géographie (enjeux des milieux, règles de représentation graphique, réalisation de tracés, construction d'une cartographie thématique, conception 2D/3D, topographie, analyse spatiale...)
- Maîtrise de l'analyse statistique (croisement de données, modélisation, langage de programmation...)
- Connaissance des principes de structuration des bases de données géographiques
- Maîtrise de l'usage d'un SIG (système d'information géographique) : ArcGIS, GeoConcept, Intr@Geo, MapInfo, StarGIS, Apic, Elyx, GeoMedia, AutoCad Map, Mapanddata, Cartes & Données, QGis, Grass, Jump, Udig, Quantum GIS, GvSIG, NASA World Wind...
- Maîtrise des techniques d'acquisition, intégration et diffusion de données géographiques
- Connaissance des techniques de numérisation, de digitalisation, d'infographie
- Connaissance du contexte juridique et réglementaire du domaine assurantiel
- Maîtrise d'un anglais technique

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Qualités relationnelles et écoute des besoins du commanditaire interne
- Rigueur dans le recueil et le traitement des données
- Curiosité intellectuelle
- Force de proposition et créativité
- Esprit d'analyse et de synthèse
- Soin et sens esthétique dans le rendu des documents
- Capacités d'organisation et de suivi du projet
- Aptitude à travailler en mode projet

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Technicien géomaticien
- Technicien géomatique
- Technicien SIG
- Chargé d'études statistiques

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Responsable géomatique
- Responsable SIG

–TÉMOIGNAGE–

ELSA ROTHSCHILD, CHARGÉE DE MISSION – GÉOMATICIENNE, ONRN

« Un géomaticien est bien sûr bon techniquement, mais il doit aussi comprendre les enjeux de la géographie. Et surtout être curieux pour développer sans cesse de nouvelles analyses. »

Géographe de formation, Elsa Rothschild a commencé sa vie professionnelle loin du monde de l'assurance. La géomatique, qu'elle a découverte lors de son Master, lui a très vite permis de rendre sa discipline *« concrète »*. À l'interface entre la géographie et la *data science*, cette spécialité consiste à croiser des données géographiques pour en sortir des analyses spatiales, le plus souvent cartographiées. Un stage au ministère de l'Environnement lui permet d'entrer en relation avec l'Observatoire national des risques naturels (ONRN), qu'elle intégrera ensuite en tant que chargée de mission–géomaticienne.

« C'est comme ça que j'ai découvert le monde de l'assurance, l'Observatoire étant un partenariat entre le ministère de l'Environnement, la Caisse centrale de réassurance (CCR) et la Mission risques naturels (MRN), qui accompagne la prévention auprès des assureurs. » L'Observatoire a pour but de centraliser les données sur les risques naturels et en particulier celles concernant les sinistres issues des assureurs, pour les diffuser ensuite auprès des acteurs institutionnels de la prévention et de la gestion des risques afin de mieux orienter les politiques publiques.

En tant que géomaticienne, Elsa Rothschild partage son temps entre diverses missions. Elle apprécie particulièrement l'analyse et le croisement de données, au cœur de son métier originel : *« Localiser les sinistres, essayer de les comprendre, expliquer leur répartition géographique... Par exemple, à l'échelle d'une région, on peut voir s'il y a des communes avec une forte exposition aux risques mais qui n'ont pas de dispositifs de prévention. C'est le point fort de la géomatique, croiser diverses informations statistiques localisées pour en ressortir des résultats concrets. »* Mais sa mission principale, au-delà de la modélisation de données gérée davantage en amont par les géomaticiens et les *data scientists* de ses partenaires, c'est bien la traduction de données et leur visualisation/diffusion sur le site internet de l'Observatoire. *« On diffuse et actualise 53 indicateurs clés, sur 3 thématiques : les risques (aléas), la sinistralité et la prévention en France : la population en zone inondable, le nombre de bâtiments à risque, le nombre de sinistres... »* Elsa Rothschild met alors sa *« casquette de géomaticienne technique »* pour utiliser l'outil SIG (système d'information géographique) qui permet l'affichage de ces multiples couches de données cartographiées.

La géomatique, comme plus largement l'ensemble du big data, impacte de plus en plus le secteur de l'assurance. Les données disponibles se diversifient. *« Avec la loi de modernisation numérique, beaucoup de données deviennent publiques. La base entreprises de l'Insee, présentant l'adresse de toutes les entreprises françaises, nous permet désormais de calculer le nombre d'entreprises dans des zones à risque. L'accès facilité à toutes ces données va développer l'analyse en géomatique. »* La géolocalisation des données présente en effet un enjeu de stratégie et de développement pour les assureurs. *« Un assureur a récemment sorti un outil cartographique qui permet d'évaluer le trajet avec le moins de risque d'accident de voiture... Un autre pourra analyser le comportement des conducteurs via le GPS... Un autre localisera un bien et étudiera ses risques contextualisés pour mieux l'assurer... »* La conjoncture du métier est donc favorable pour l'avenir selon Elsa Rothschild. *« Le métier se développe, surtout dans le milieu de l'assurance. Les assureurs essayent aussi de développer eux-mêmes leurs propres outils, et vont donc recruter des géomaticiens. C'est positif, surtout pour ceux qui comme moi viennent du monde de la géographie, où les débouchés sont restreints. »* Mais les compétences à avoir sont complexes, entre technique statistique pure, culture géographique et compréhension des enjeux propres à chaque structure. Elsa Rothschild passe d'ailleurs une grande partie de son temps à animer des réseaux, des groupes de travail, etc. *« C'est ce que j'aime dans mon métier, être en contact avec une diversité d'acteurs, rendre les données très concrètes auprès d'eux, ça me passionne. »* •

EXEMPLE D'OFFRE

Chargé d'études géomarketing (H/F)

Paris/Île-de-France (75) – Entre 40 et 50 k€ brut/an

Leader de l'assurance de personnes en France, notre groupe conçoit, fabrique et gère des contrats d'assurance en épargne, retraite et prévoyance. Depuis 150 ans, nous nous donnons pour mission de permettre à chacun de sécuriser son avenir et celui de ses proches.

Poste et missions : La *business unit* Protection sociale et services recherche pour son service Données marketing un Chargé d'études géomarketing. Les missions du service sont orientées vers la conception d'outils d'aide à la vente, l'analyse de données et les études géomarketing. Les missions du poste sont tournées vers l'exploitation de données marketing et géographiques en vue de produire des documents cartographiques et réaliser des études géomarketing et statistiques. Les principales activités sont les suivantes :

– Assurer la collecte de données géographiques auprès de prestataires spécialisés.
– Gérer et administrer un référentiel de données géographiques.
– Structurer, intégrer et administrer les données dans le SIG.
– Exploiter les données, construire les modèles de données et réaliser les analyses spatiales à l'aide du SIG.
– Produire des analyses cartographiques.
– Réaliser des études statistiques et géomarketing (statistiques descriptives, segmentation, typologie, analyses de territoires, maillage territorial).
– Rédiger la documentation technique des traitements.
– Assurer une veille technologique sur les outils ainsi qu'une veille sur les données marketing et géographiques.

Profil : Pour occuper ce poste, vous devrez :

– Maîtriser les techniques de traitement de données et analyses statistiques.
– Maîtriser l'architecture et l'infrastructure des SIG.
– Maîtriser les méthodes de modélisation de données à composante spatiale.
– Maîtriser les principaux logiciels de SIG (ArcGIS, MapInfo, QGis).
– Maîtriser les logiciels de traitement et d'analyse de données (SAS, SQL, Visual Basic).
– Posséder une très bonne connaissance de l'information géographique (données, cartographies, acteurs du marché).
– Avoir des aptitudes à produire des documents soignés et esthétiques.
– Faire preuve de rigueur, fiabilité, goût prononcé pour la manipulation de données.
– Posséder des capacités d'analyse et de synthèse.
– Faire preuve de créativité, curiosité, réactivité, autonomie.
– Avoir une expérience confirmée en géomarketing et statistiques et posséder un niveau de formation Bac +4/5 avec une spécialisation géomarketing/géomatique.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Géomaticien (H/F)
Saint-Denis/Seine-Saint-Denis (93) – Entre 33 et 36 k€ brut/an

Entreprise : Notre groupe est l'un des principaux assureurs mondiaux, avec 66 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2013 et près de 80 000 collaborateurs répartis dans plus de 60 pays. Avec 7 000 collaborateurs et 11,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2013, notre filiale française propose des produits et des services qui couvrent tous les besoins de ses clients : assurance dommages, épargne et protection sociale pour les particuliers, les entreprises ou encore les professionnels. Acteur engagé du développement durable, notre groupe prend une nouvelle initiative pour anticiper, évaluer et, à terme, limiter les conséquences des catastrophes naturelles sur ses clients, et renforce ses moyens pour modéliser ces événements, en recrutant un Géomaticien.
Poste et missions : Au sein d'une équipe pluridisciplinaire (actuaires, statisticiens, assureurs), vous contribuerez, par le partage et la mise en œuvre de vos connaissances théoriques et pratiques, à l'élaboration de modèles mathématiques sur les catastrophes naturelles, et/ou à leur utilisation. Situé à la croisée des dimensions climatiques, anthropiques et géographiques de l'assurance, ce poste vous permettra de construire des réponses scientifiques et concrètes aux rapides évolutions de notre environnement. Un parcours de formation individualisé, des bases de l'assurance et de la réassurance jusqu'aux techniques de modélisation « catastrophes » les plus pointues, vous sera proposé.
Profil : Aussi, si vous avez envie d'intégrer un grand groupe international offrant des perspectives de carrière diversifiées, de contribuer activement à sa transformation et à ses projets de développement, rejoignez-nous ! Titulaire d'un Bac +5 spécialisé en Sciences de la terre/Géographie/Risques et environnement, vous bénéficiez d'une première expérience dans le traitement de larges bases de données. Votre curiosité, vos qualités relationnelles et votre capacité à travailler en équipe vous permettront de mener à bien les missions qui vous seront confiées. Votre anglais est courant.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur :
www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

LES MÉTIERS DE L'INTERMÉDIATION ET DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

P. 51 **5** – Conseiller en gestion de patrimoine et prévoyance

P. 57 **6** – Responsable d'équipe commerciale

P. 63 **7** – Responsable d'agence

P. 69 **8** – Agent général

P. 75 **9** – Courtier

5
CONSEILLER EN GESTION DE PATRIMOINE ET PRÉVOYANCE

- CONSEILLER EN GESTION DE PATRIMOINE
- GESTIONNAIRE DE PATRIMOINE
- CONSEILLER PATRIMONIAL
- CONSEILLER EN PROTECTION SOCIALE

Le conseiller en gestion de patrimoine et prévoyance guide et conseille une clientèle de particuliers et/ou de professionnels dans le choix d'investissements/placements pour constituer ou optimiser, selon la règlementation bancaire, financière et assurantielle, leur protection sociale et leur patrimoine : revenus et épargne, épargne retraite, santé, prévoyance, transmission de patrimoine.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 30 et 45 k€ brut/an
- Cadre confirmé : entre 45 et 70 k€ brut/an

(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille et statut d'entreprise...).
La rémunération est constituée d'un salaire fixe parfois associé à des primes variables (objectifs...) ou des honoraires (pour les professions libérales).

QUI RECRUTE ?

- Sociétés anonymes d'assurance
- Sociétés d'assurance mutuelles
- Cabinets privés de gestion de patrimoine et protection sociale
- Sociétés de courtage
- Agents généraux
- Banques
- Sociétés d'expertise comptable

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur d'agence
- Directeur commercial (en cabinet)
- Inspecteur des équipes commerciales

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS

Internes :
- Directeur d'agence
- Directeur commercial
- Responsable d'équipe
- Service marketing
- Service de gestion patrimoniale
- Conseillers Hotline

Externes :
- Clients
- Experts comptables
- Avocats
- Notaires
- Fiscalistes
- Responsables d'associations (association de taille importante/placement trésorerie/CARPA)

MOTS-CLÉS

- Patrimoine, retraite, transmission, fiscalité, épargne, expertise sociale, placements, prévoyance, assurance vie, CGP (Conseiller en gestion de patrimoine)

5
CONSEILLER EN GESTION DE PATRIMOINE ET PRÉVOYANCE

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Diagnostic/bilan de la situation patrimoniale et sociale du client ou du prospect

- Réaliser une étude de la situation sociale et patrimoniale du client.
- Écouter et questionner le client afin d'analyser et de déterminer ses besoins, ses attentes, en respectant les obligations légales en vigueur.

Conseil, valorisation et optimisation

- Apporter du conseil sur les services et placements.
- Adapter son conseil aux évolutions de la situation du client (événement touchant à sa vie familiale : divorce, succession...) ou professionnelle et de son environnement réglementaire (en termes de fiscalité par exemple) et reconsidérer si besoin la stratégie mise en place.
- Définir une stratégie de placements et proposer des solutions personnalisées et adaptées à l'objectif visé par le client (augmenter ses revenus, constituer un capital, s'assurer d'un revenu complémentaire à la retraite, transmettre un patrimoine...) en tenant compte du niveau de risque auquel il souhaite s'exposer.
- Expliquer au client la stratégie envisagée, les avantages, les inconvénients et les risques encourus.
- Effectuer un bilan des solutions mises en place.
- Identifier les écarts entre les prévisions et le réel.

Prospection, développement commercial et fidélisation

- Développer le portefeuille de nouveaux clients.
- Planifier et organiser les rendez-vous clients physiques en fonction des objectifs assignés.
- Entretenir les relations avec son réseau (experts comptables, avocats...) pour augmenter la taille du portefeuille clients.
- Accompagner et assurer un suivi du patrimoine de ses clients dans le temps à des fins de fidélisation.
- Informer les clients en portefeuille des nouvelles opportunités fiscales ou placements avantageux.

Veille règlementaire et technique

- Se maintenir informé des évolutions règlementaires.
- Connaître la gamme des produits à sa disposition.
- Savoir faire appel à des spécialistes/experts patrimoniaux ou prévoyance sur des problématiques complexes et/ou de nouveaux produits.

Gestion et suivi des dossiers

- Effectuer des opérations de *reporting* d'activité (tableaux de bord), de rendez-vous (renseignement du CRM, base de données en réseau de la structure) et auprès de sa hiérarchie.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Organiser sa prospection, sa prise de rendez-vous pour se constituer un portefeuille de clients (téléphonique, porte-à-porte, mailing, réunions d'information).
- Informer, former, accompagner des collaborateurs (chargés de clientèle, commerciaux...) et leur faire partager un savoir-faire sur les thématiques patrimoniales ou prévoyance afin qu'ils soient à même de répondre facilement aux demandes des clients.
- Effectuer une veille concurrentielle sur les produits existants et leurs évolutions.
- Orienter le client vers un avocat, un expert-comptable, un notaire ou un gérant de portefeuille.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Le conseiller en gestion de patrimoine et prévoyance peut se spécialiser sur un type de clientèle donnée (particuliers, artisans, professions libérales...) ou sur un type de risques (santé, prévoyance, immobilier, fiscalité de la transmission pour les entreprises et les particuliers...).
Le métier peut s'exercer sous un statut d'indépendant ou en tant que salarié d'une entreprise.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

L'activité des conseillers en gestion de patrimoine et prévoyance a réellement pris son envol au début des années 1980. Depuis, le métier de CGP (conseiller en gestion de patrimoine) n'a cessé de se développer et de se professionnaliser.

En plein essor, les conseillers en gestion de patrimoine contribuent pleinement au développement commercial de leur société. Ils répondent à des besoins liés aux évolutions sociétales : le vieillissement de la population, la transmission de plus en plus tardive des patrimoines, la prise en charge individuelle de la dépendance des personnes âgées. Par ailleurs, l'instabilité économique et fiscale, l'incertitude sur l'avenir des retraites, le risque du déclassement conduisent à anticiper davantage ses vieux jours. De même, les problématiques d'héritage et de succession au sens large (donation ou legs) sont au cœur des solidarités intergénérationnelles.

Parallèlement, le métier évolue, devient de plus en plus technique et exige un grand professionnalisme. L'activité des conseillers en gestion de patrimoine est complexe pour diverses raisons :
– L'activité de conseil en patrimoine et prévoyance est sans cesse en évolution, avec des réglementations fiscales et juridiques qui changent continuellement et qui se densifient. Le conseiller en gestion de patrimoine doit faire face à des process de plus en plus exigeants liés à des contraintes juridiques françaises qui découlent du Code de la consommation et obligent les conseillers en gestion de patrimoine et prévoyance à questionner davantage le client : obligation de s'informer sur ses besoins, obligation de l'informer des risques encourus, obligation de le conseiller en matière fiscale et financière, obligation de diligence et de rendre compte, obligation de loyauté, etc. L'adaptation à la règlementation constitue un enjeu majeur des prochaines années. Le conseiller en gestion de patrimoine doit être de plus en plus informé et a la nécessité de se former en permanence pour suivre les évolutions règlementaires.
– Cette activité est également complexe du fait de son exercice possible par des professions connexes, ce qui fait du marché de la gestion de patrimoine un univers très concurrentiel. D'autres spécialistes du droit, de la fiscalité et de l'économie se sont lancés dans cette branche. Aussi, les banques, les experts-comptables, les conseillers de clientèle, les avocats ou les notaires par exemple sont capables de conseiller leurs clients dans la gestion de leur patrimoine.
– Le rôle du conseiller en gestion de patrimoine est d'être transverse sur différents domaines (solutions juridiques, fiscales et financières) qui demandent de faire travailler ensemble plusieurs professions. En ce sens, le gestionnaire de patrimoine joue de plus en plus un rôle de chef d'orchestre d'où il tire sa valeur ajoutée.
– Les attentes et les pratiques des clients changent. Avec le développement d'Internet notamment, les clients sont de mieux en mieux informés. Ils ont la possibilité de trouver plus d'informations sur la gestion de patrimoine (en matière de fiscalité, placements, protection de la famille, offres sur les assurances...), d'accéder à des offres et des tarifs compétitifs. La disponibilité, la réactivité deviennent des enjeux majeurs. Les conseillers en gestion de patrimoine doivent s'adapter à ces nouvelles attentes et exigences.
– La transformation numérique impacte également le métier avec, à terme, le développement des transactions effectuées via le Web, les services 100 % en ligne, la disponibilité 7 jours sur 7, l'utilisation de *robo-advisors* (logiciels de gestion d'actifs automatisée qui ont beaucoup de succès aux États-Unis). Des évolutions perçues comme un atout, voire une opportunité qui facilite la souscription des contrats, optimise la gestion et rend plus accessibles les diagnostics clients et les simulations en ligne, mais qui impliquera des adaptations et changera les pratiques du métier.
– L'arrivée de nouveaux acteurs : les AssurTech et les FinTech, concurrents moins chers que les CGP. La révolution Internet devrait amener l'offre de solutions d'épargne à évoluer. On parle ici d'un Uber de la gestion de patrimoine. L'objectif étant de réduire les intermédiaires et surtout, avec les outils informatiques, de réduire les coûts de gestion de ces produits. Avec néanmoins une interrogation : ces structures ne proposent pas tout ce qui fait la force d'un conseiller en gestion de patrimoine : son écoute, sa proximité et son offre large de solutions. Un des enjeux du métier va être la capacité du CGP à transformer ses solutions « produits » vers des offres de services facturables avec une réelle personnalisation, un service sur mesure, un conseil toujours mieux adapté.

Dans ce contexte, les exigences vis-à-vis des conseillers en patrimoine vont s'intensifier, alors même que les produits risquent d'être de plus en plus standardisés. Ces exigences vont sans doute faire évoluer dans les prochaines années le métier de conseiller en patrimoine avec, comme défi en ligne de mire pour eux, la nécessité de renouveler leur clientèle, de trouver de nouveaux clients et de les fidéliser en prouvant la plus-value qu'ils apportent à l'heure où les ordinateurs sont souvent considérés comme des alternatives suffisantes, notamment en termes de flexibilité.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Bac +2/3 à 4/5 dans le domaine commercial (force de vente, actions commerciales)
- Master (M1, M2...) spécialisé en gestion de patrimoine/banque/droit/finance/assurance/sciences économiques ou un diplôme d'école de commerce

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Le poste demande une première expérience dans la vente et la prospection client. Les formations en alternance en gestion de patrimoine sont appréciées. Ce poste est accessible à des débutants ayant réalisé un stage long dans le milieu assurantiel ou bancaire ou ayant une expérience préalable en tant que chargé de clientèle.
Le plus souvent, le processus d'intégration dans le poste s'accompagne d'une formation complémentaire préalable réalisée en interne (techniques commerciales « terrain » et connaissance des produits de l'entreprise). Un accompagnement personnalisé à la prise de fonction peut aussi y être associé. Une formation assurance et/ou bancaire peut être exigée.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Techniques de vente (téléphoniques et en face-à-face)/argumentation commerciale
- Connaissances juridiques : droit social, fiscal, patrimonial, successoral, code des assurances
- Connaissance des produits d'épargne (assurance vie, PEA, Madelin, OPCVM...), des produits de défiscalisation
- Connaissances en économie, gestion et comptabilité
- Maîtrise des outils d'analyse (risques, fiscalité...)

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Autonomie (travail indépendant, travail « home office »)
- Ouverture d'esprit/curiosité
- Capacité d'écoute et de questionnement pour comprendre les besoins du client
- Sens de la négociation/force de conviction
- Capacité d'adaptation (nombreux interlocuteurs différents)
- Capacité d'organisation (prospection, gestion du temps, de son activité et des déplacements)
- Esprit d'analyse et de synthèse (établir un diagnostic), discernement
- Aisance relationnelle
- Sens de la confidentialité
- Réactivité, disponibilité
- Rigueur et précision
- Goût des défis/esprit entrepreneurial/esprit d'initiative
- Travail en équipe, souplesse, agilité

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Chargé de clientèle

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Responsable d'équipe de conseillers en gestion patrimoniale pour la banque/assurance
- Gestionnaire de fortune
- Ingénieur patrimonial
- Gérant de cabinet indépendant
- Courtier
- Agent général d'assurance

–TÉMOIGNAGE–

CLÉMENCE RYTLEWSKI, CONSEILLÈRE EN PROTECTION SOCIALE ET PATRIMONIALE, AG2R LA MONDIALE

« Aujourd'hui, être conseillère en protection sociale et patrimoniale, c'est être confronté au quotidien à la diversité des situations vécues par les professionnels, ceux qui marchent bien et ceux qui sont plus en difficulté. Ça permet d'avoir un autre regard sur le monde, d'être plus compréhensif, plus tolérant, de mieux comprendre. »

Clémence Rytlewski a toujours aimé « créer du lien ». Elle commence son parcours par des études de communication à l'EFAP (École française des attachés de presse) et une fois diplômée, elle exerce différentes fonctions dans cet univers pendant près d'une quinzaine d'années. Successivement, elle est consultante dans une agence pendant trois ans, puis responsable des relations presse au service communication d'un groupe indépendant et responsable de la communication dans une petite entreprise les six années suivantes : trois structures, toutes spécialisées dans le secteur de la finance.
C'est alors qu'elle a l'opportunité « de faire du commercial » et par goût, s'engage dans cette nouvelle voie professionnelle. *« J'étais ravie d'avoir ce rôle d'interface au sein de plusieurs entreprises à des postes de communicante, mais j'ai vraiment voulu être un maillon plus* "front office", *plus au-devant de la scène. Occuper un poste vraiment prépondérant pour l'entreprise, davantage source de profit ».*
C'est ainsi que Clémence Rytlewski entre chez AG2R La Mondiale en septembre 2010 et entame un pro-

cessus de formation interne (théorique et terrain) qui lui demande un important investissement personnel afin d'acquérir la maîtrise de son nouveau métier de conseillère en protection sociale et patrimoniale. *« Une fois qu'on a passé les premières années qui étaient très chargées en formation, on continue à faire de la formation continue de manière permanente. Dans ce métier, il y a beaucoup de droit à connaître, vous avez l'impact des lois de financement de la sécurité sociale, l'impact des lois fiscales, le droit fiscal, patrimonial, le droit successoral et celui des assurances, le code général des impôts. Cette technicité nous permet de conforter notre légitimité et nous permet de nous renouveler en permanence. »*

Son rôle est de conseiller sa clientèle, les entreprises de moins de 20 salariés, afin de protéger et d'optimiser leur rémunération immédiate et future, leur patrimoine financier, en proposant des solutions concrètes en termes de couverture santé, d'épargne, de retraite et de prévoyance.
Sur la manière dont elle conçoit sa profession, Clémence Rytlewski est particulièrement attachée à sa dimension d'aide, d'amélioration. *« Nous sommes comme un ancien notaire de famille, quelqu'un à qui on fait confiance, dont on est proche, à qui on raconte un peu sa vie. Je suis convaincue qu'il faut préserver ce rôle de conseil, que ce métier est essentiel, n'a de sens que par le conseil et les réponses que nous apportons à nos clients. Nous aidons vraiment les gens. »*

Pour être un bon conseiller en protection sociale et patrimoniale, elle considère que la base de sa mission est la parfaite maîtrise de son sujet sur le plan technique, de façon à asseoir sa légitimité. Il est également primordial, selon elle, de disposer de réelles qualités personnelles. À un jeune qui voudrait se lancer dans ce métier qui recrute, elle conseille : *« Si j'avais 25 ans, il faudrait que je puisse montrer que je sais. C'est essentiel pour avoir une écoute chez son client et après, c'est beaucoup, beaucoup d'écoute. Des qualités humaines. Ne pas être trop sûr de soi, personne ne détient la vérité. Faire preuve d'une certaine humilité. »*

EXEMPLE D'OFFRE

Conseiller en gestion de patrimoine (H/F)

Fontenay-le-Comte/Vendée (85) – Entre 40 et 70 k€ brut/an

Cabinet privé de conseil en gestion de patrimoine implanté en Pays de La Loire recherche dans le cadre de son développement un Conseiller en Vendée.
Poste et missions : professionnel issu des métiers de la Banque et/ou Assurance ou jeune diplômé motivé, vous prendrez en charge le développement et la fidélisation de votre portefeuille de clients et prospects (chefs d'entreprise, professions libérales et particuliers). Vous apporterez des conseils personnalisés en matière d'investissements financiers, de fiscalité, de prévoyance. Vous accompagnerez vos clients dans leurs projets et développerez une relation de forte proximité. Votre professionnalisme vous permettra de qualifier la demande « Produits/Services » de nos prospects et de nos clients.
Rassurant et persuasif, vous saurez convaincre vos interlocuteurs que l'offre du Cabinet est adaptée à leurs besoins. Nous vous offrons : une rémunération à la hauteur de vos ambitions, une gamme de produits reconnue, des services hauts de gamme, l'assistance des partenaires et d'un Back Office de qualité. Évolution de carrière pour candidat à potentiel vers un statut d'associé.
Profil : Bac +3 minimum, expérience minimum de deux ans minimum. Sens relationnel, esprit entreprenariat, capacités d'écoute et de persuasion.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Conseiller en gestion de patrimoine (H/F)

Libourne/Gironde (33) – Entre 20 et 36 k€ brut/an

Nous sommes une société en fort développement, composée de 20 collaborateurs exerçant sur 4 cabinets d'assurance. Leader sur les marchés des PME-PMI et viticoles, nous gérons un portefeuille d'environ 9 000 clients.
Poste et missions : dans le cadre de vos fonctions, vous accompagnerez vos clients et définirez avec eux leurs objectifs et optimiserez la gestion de leur patrimoine. Développerez le portefeuille particulier et professionnel qui vous sera confié avec la gamme-produit du réseau MMA notamment en Épargne et Prévoyance. Réaliserez un bilan patrimonial auprès de chaque client. Contribuerez à la réalisation des actions commerciales.
Profil : vous êtes diplômé(e) d'une école de Conseiller en Gestion Patrimoniale Bac +4/5 et/ou possédez une réelle expérience dans ce domaine d'activités. Vous disposez d'une compétence commerciale, de capacités d'écoute et d'adaptation au service de la satisfaction client.
Nous vous proposons : une formation aux produits de la société, un véhicule et téléphone de fonction, une rémunération composée d'un fixe garanti de 20 600 € et d'une partie variable jusqu'à 15 700 €, cette rémunération est évolutive. Notre bureau basé au siège à Libourne, et la Gironde comme secteur d'activité.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur :
www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

6
RESPONSABLE D'ÉQUIPE COMMERCIALE

• INSPECTEUR COMMERCIAL

Le responsable d'équipe commerciale gère et anime une équipe de conseillers commerciaux, dans le but de réaliser les objectifs fixés par l'entreprise. Il développe l'activité et assure la fidélisation des clients.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 30 et 50 k€ brut/an
- Cadre confirmé : entre 50 et 100 k€ brut/an

(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille et statut de l'entreprise...)

QUI RECRUTE ?

- Toutes les sociétés d'assurance

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur commercial
- Inspecteur commercial
- Directeur régional

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS

Internes :
- Direction de la Gestion des contrats
- Direction de Gestion des sinistres
- Direction Commerciale
- Direction Juridique
- Direction des Ressources humaines

Externes :
- Clients (particuliers ou professionnels)

MOTS-CLÉS

- Activité commerciale, développement du portefeuille client, relation client, fidélisation, management

6
RESPONSABLE D'ÉQUIPE COMMERCIALE

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Management et développement de l'équipe

- Encadrer, superviser et accompagner les collaborateurs dans leurs activités quotidiennes.
- Piloter l'activité commerciale de ses équipes.
- Accompagner chaque collaborateur dans sa montée en compétences.
- Mettre en place et animer les formations professionnelles de ses collaborateurs.
- Assurer l'interface entre le terrain commercial et la direction de l'entreprise.
- Procéder au recrutement des nouveaux collaborateurs.

Développement commercial

- Participer à l'élaboration de la stratégie commerciale de l'entreprise relative au secteur dont il a la charge.
- Élaborer et mettre en œuvre des plans d'actions commerciales.
- Fidéliser et accompagner les clients dans l'évolution de leurs besoins et leur proposer une gamme de produits adaptés.
- Développer les portefeuilles clients (particuliers ou professionnels).
- Être actif au niveau du tissu local en représentant son entreprise lors des manifestations et événements à nature commerciale.
- Assurer le *reporting* des indicateurs et le suivi de la performance.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Selon que le responsable d'équipe commerciale exerce sa fonction auprès de conseillers de réseau salariés (ou parfois auprès d'un réseau d'intermédiaires), ses activités et son mode opératoire peuvent varier.
Les activités d'un responsable d'équipe commerciale et sa démarche management peuvent également varier selon qu'il gère une équipe de conseillers terrain ou une plateforme téléphonique.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

L'évolution du métier de responsable d'équipe commerciale peut s'appréhender à l'aune des avancées technologiques qui ont fortement marqué l'ensemble des métiers de la relation client, mais aussi de la crise économique qui sévit depuis 2008.
Le numérique, en bouleversant profondément les usages, est à l'origine de la modification du rapport des clients à l'assurance. D'abord, la disponibilité des informations sur le Web (notamment via les comparateurs d'assurances) rend le client plus connaisseur et, de fait, plus exigeant. Aussi, le digital offre la possibilité d'effectuer l'ensemble des démarches à distance (souscrire un contrat, le modifier, régler un sinistre, prendre des renseignements, se rassurer...). Cette dématérialisation se pose comme cause de dissensions physique de la relation entre le client et l'assureur. Enfin, la règlementation évolue dans le sens d'un assouplissement des conditions de résiliation des contrats.
Suite à ces changements, le secteur de l'assurance assiste à une évolution de tous les métiers de la relation client. Les responsables des réseaux de commerciaux doivent renouveler leurs pratiques commerciales et les stratégies d'approfondissement de la relation client afin de s'assurer une position d'interlocuteur privilégié, en particulier face à la baisse de rendement des marchés financiers.
Dans ce contexte, la fidélisation et le développement du portefeuille client deviennent un véritable défi. La réactivité et l'approche personnalisée des dossiers constituent des impératifs à chaque étape du parcours client (prospection, suivi de dossiers, gestion des situations de sinistralité).
Le contact humain restera au cœur des enjeux de fidélisation tout au long de la vie du contrat.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Diplôme de niveau Bac +2 à Bac +5
- Diplôme de l'université, d'école de commerce ou de management

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Une première expérience professionnelle de trois ans minimum est requise pour exercer le métier de responsable d'équipe commerciale.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Maîtrise des techniques de vente
- Maîtrise de techniques de management
- Connaissances du secteur de l'assurance (risques, produits, publics)
- Connaissances de réglementation assurantielle
- Capacités rédactionnelles

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Dynamisme et réactivité
- Organisation et rigueur
- Leadership
- Sens du relationnel, écoute et ouverture à l'autre
- Capacité à adapter son discours en fonction de l'interlocuteur
- Force de conviction
- Goût du résultat et du challenge
- Aptitudes à travailler en équipe
- Résistance au stress

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Conseiller commercial
- Chargé(e) de clientèle
- Superviseur commercial

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Directeur commercial (secteur ou région)
- Responsable Grands Comptes

–TÉMOIGNAGES–

BENOÎT NEVIN, RESPONSABLE D'ÉQUIPE COMMERCIALE, GENERALI

« Le responsable d'équipe commerciale forme ses collaborateurs, leur donne confiance en eux, les valorise, les accompagne dans leur relation à l'autre en vue d'une plus grande autonomie et d'une meilleure efficacité commerciale. »

Après l'obtention de son DESS en gestion des entreprises, c'est sans hésiter que Benoît Nevin se tourne vers le secteur de l'assurance et y vise un poste de formateur. Cependant, son tempérament commercial encourage le recruteur de l'époque à le réorienter vers le métier d'inspecteur commercial en assurance vie. En 1991, il rentre chez Generali en tant qu'inspecteur, mais rapidement son périmètre d'activité s'élargit. Responsable du bureau de Lyon, *« mon évolution s'est faite à travers l'élargissement de mon périmètre géographique. Au départ, j'étais responsable du bureau de Lyon, puis très rapidement on m'a confié la responsabilité d'une région qui faisait le quart nord-est de la France (Lyon-Lille-Strasbourg), ainsi que le développement commercial qui allait avec, le recrutement et le suivi des équipes* middle office *».*

Gérant une équipe de 13 inspecteurs, Benoît Nevin compare son rôle à celui d'un chef d'orchestre devant faire jouer différents instruments de musique ensemble et en mesure. *« Je dois développer un esprit d'équipe et la communication entre les collègues. Les inspecteurs ont une vraie proximité avec nos distributeurs et sachant qu'une de nos stratégies, c'est le multi-équipement, il est important qu'ils échangent entre eux et ne raisonnent plus sur un seul segment marché, une seule catégorie de distributeurs et une seule logique métier. On a croisé les métiers pour que les gens communiquent mieux, pour mieux servir et équiper nos clients. »*

La large diversité des activités inhérentes au métier de responsable d'équipe commerciale demande un sens de l'organisation et une rigueur. Exerçant un métier complexe et passionnant, Benoît Nevin en tire un fort sentiment de satisfaction. Sa semaine-type : *« Je suis au bureau le lundi et le vendredi. Lundi, parce qu'on a des réunions avec le siège et avec mon équipe, et vendredi c'est une journée que je consacre au traitement des mails. Dans la semaine, je suis à l'extérieur pour représenter notre entreprise dans des réunions avec les distributeurs. Je passe aussi les journées avec les inspecteurs et on rencontre nos partenaires, on les écoute pour voir quels sont les points à améliorer et on essaie de trouver des solutions à leurs problèmes. Il peut s'agir des difficultés de gestion ou d'organisation. On fait également avec eux le point sur les évolutions à venir de nos métiers, de nos produits et de notre environnement. »*

Les missions dont Benoît Nevin et ses collaborateurs sont investis ne peuvent aboutir sans l'adhésion de chacun au projet de l'entreprise et une forte implication personnelle. Cela conduit Benoît Nevin à promouvoir auprès de jeunes diplômés intéressés par ce métier la nécessité d'un comportement exemplaire dans la relation au client et une réactivité indéfectible dans le traitement des dossiers. *« Il faut qu'on soit crédible, et la confiance ne se décrète pas, elle se prouve tous les jours. Il faut qu'on soit fournisseurs de qualité d'autant plus qu'on va voir des intermédiaires qui vont vendre nos produits. Donc, l'engagement humain doit venir compléter l'engagement informatique. Ainsi, une fois qu'on connaît son métier, il faut adopter une ligne de conduite, s'adapter à nos intermédiaires et aux besoins de la compagnie d'assurance. »*

DAVID FONSALE, RESPONSABLE D'ÉQUIPE COMMERCIALE, PRÉVOIR

« Le métier d'inspecteur commercial est passionnant car basé sur la relation humaine. C'est aussi un métier qui ne connaît pas la routine et où on peut évoluer. »

Aujourd'hui inspecteur commercial et responsable de quatre bureaux situés sur Rennes, Redon, Saint-Malo et Saint-Brieuc, David Fonsale bâtit l'intégralité de sa carrière professionnelle au sein du Groupe Prévoir. En y rentrant en janvier 2000 comme conseiller commercial en assurance de personnes, il franchit les différents échelons et accède au poste d'inspecteur commercial. *« Ma carrière s'est faite assez rapidement parce qu'en sept ans, je suis devenu cadre, d'abord tuteur manager – j'intégrais et je formais des débutants – deux ans après, j'ai été nommé responsable d'équipe commerciale et puis cadre commercial. »* Cette évolution professionnelle s'est faite grâce à un dispositif d'accompagnement interne qui a contribué directement à sa montée en compétences.

En évoquant les activités rattachées au métier d'inspecteur commercial, David Fonsale met en évidence son rôle de manager de proximité. En effet, il est de sa responsabilité de veiller à l'avancement de ses collaborateurs : *« Tous les mois, je mène des entretiens individuels avec mes collaborateurs. Il s'agit de faire une analyse de l'activité de chacun d'entre eux et ensuite mettre en place un plan d'actions pour le mois à venir. »* En ce sens, les journées d'accompagnement des collaborateurs sur le terrain sont d'une importance primordiale. Elles permettent à David Fonsale de les observer et ensuite de leur proposer des axes d'amélioration concrets. *« Il y a un suivi de la performance attendue. Le débriefing qui suit la journée d'accompagnement permet au collaborateur de connaître tant ses points forts que ses faiblesses et moi, cela me permet d'affiner mon accompagnement futur. »* De par son rôle de manager de proximité, David Fonsale est également chargé d'assurer la transmission de l'information tout le long de la ligne hiérarchique. Cette position d'intermédiaire entre la direction et ses équipes en fait le porteur et le garant des orientations stratégiques de l'entreprise.

Si David Fonsale explique ne pas contribuer directement au développement des portefeuilles clients, il suit de près l'évolution de l'activité de ses équipes, en lien avec les objectifs fixés par l'entreprise. *« Chaque jour, j'ai des indicateurs qui me permettent de piloter la performance de mes responsables d'équipe : indicateurs qualitatifs de production, indicateurs d'activité, indicateurs du maintien de l'activité, indicateurs de suivi et de maintien du portefeuille client. »* À ce sujet David Fonsale note que la fidélisation demeure un des premiers enjeux de son entreprise et ne peut aboutir que par l'instauration d'une relation client irréprochable. *« Il est essentiel de maintenir les contrats des clients et cela peut se faire par une éthique et du conseil. On démarre par une bonne écoute pour pouvoir adapter son conseil et proposer la meilleure solution. Ensuite, la fidélisation exige le suivi du client et chez nous, la proximité est vraiment mise en avant. Les collaborateurs se déplacent directement au contact des clients, qu'ils soient des particuliers ou des professionnels. Cela suppose également d'intervenir pour tout ce qui est règlement sinistre. »*

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable d'équipe commerciale (H/F)

Niort/Deux-Sèvres (79) – Entre 45 et 60 k€ brut/an

Descriptif de la société : Grand groupe qui poursuit son développement sur l'ensemble des marchés : particuliers et professionnels (agricole, ACPS, Collectivités, Entreprises....). Rejoignez une entreprise régionale à dimension humaine mais appartenant à un groupe d'assurance. Forte de ses valeurs mutualistes et de ses principes d'action qui en font un employeur socialement responsable, notre entreprise propose de réelles opportunités de carrières. Description du poste : Vous participez à l'élaboration de la politique commerciale et à ce titre vous proposez les plans d'actions sur votre périmètre/vous mettez en œuvre les actions commerciales et vous en assurez le suivi/vous managez et animez une équipe de chargés de clientèle agricole/vous animez l'activité commerciale de votre équipe en relation avec les autres métiers de l'entreprise (marketing, gestion production, gestion des sinistres, etc.)/vous assurez le développement et le suivi des partenariats auprès de la chambre d'agriculture et organismes professionnels agricoles.
Profil recherché : De niveau Bac +3 minimum (École de commerce ou équivalent), vous justifiez d'une expérience d'au moins cinq ans acquise dans une fonction de manager d'équipe au sein d'une société d'assurance ou d'un bancassureur. Management de réseau commercial multi-sites, pilotage d'activité commerciale, connaissances des techniques générales d'assurance et de banque sont indispensables pour réussir dans cette fonction. La connaissance des risques professionnels agricoles est une exigence pour le poste.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable d'équipe commerciale (H/F)

Limoges/Haute-Vienne (87) – Entre 35 et 45 k€ brut/an

Cabinet de Recrutement spécialisé dans le secteur Banque/Assurance recherche, pour l'un de ses clients, un assureur de premier plan, un Responsable d'Équipe Commerciale Vie H/F à Limoges. Poste et missions : Rattaché au Responsable du Marché de l'assurance vie, le candidat aura pour principales missions de : manager une équipe composée d'experts en assurance vie répartis sur l'Indre, la Haute-Vienne et la Charente/piloter l'activité commerciale de son équipe/accompagner, former et animer son équipe/intervenir en agence en rendez-vous pour concrétiser des ventes et des négociations clients/contrôler et superviser les travaux de son équipe/rendre compte à sa hiérarchie de l'activité commerciale sur le secteur/travailler en synergie avec le Responsable du Marché des Particuliers.
Profil : De formation Bac +2 à Bac +5, le candidat disposera d'une expérience confirmée en management associée à une expertise technique sur les problématiques liées à l'assurance vie. Le candidat aura également une maîtrise parfaite des techniques de ventes. Dynamique et doté d'un bon sens relationnel, le candidat aura la capacité de manager et de mobiliser son équipe pour atteindre les objectifs fixés par sa hiérarchie grâce à son sens du résultat et son goût du challenge.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur :
www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

7
RESPONSABLE D'AGENCE

- DIRECTEUR D'AGENCE
- RESPONSABLE DE POINT D'ACCUEIL (PHYSIQUE)
- RESPONSABLE DE BUREAU D'ASSURANCE

Le responsable d'agence a pour mission de développer l'activité commerciale de son point de vente, de l'animer, de manager son équipe en vue de réaliser les objectifs définis par la direction de sa structure.

RÉMUNÉRATION

- Cadre confirmé : entre 50 et 60 k€ brut/an

(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille et statut d'entreprise...)

QUI RECRUTE ?

- Sociétés anonymes d'assurance
- Sociétés d'assurance mutuelles
- Cabinet de courtage en assurance

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur des agences
- Directeur commercial
- Responsable régional

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS

Internes :
- Directeur régional
- Directeur des agences
- Directeur commercial
- Chargés de clientèle – Chargé de développement commercial
- Chargé de développement commercial
- Inspecteurs commerciaux et techniques
- Service marketing
- Service/central support administration et gestion du personnel
- Services indemnisation

Externes :
- Clients
- Experts
- Notaires

MOTS-CLÉS

- Contrat d'assurance, produits d'assurance, épargne, portefeuille clients, relation clients, prospection, développement commercial

7 RESPONSABLE D'AGENCE

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Animation et planification de l'activité de l'agence

- Définir une stratégie commerciale en accord avec sa direction régionale.
- Élaborer et mettre en place un plan d'action.
- Mettre en œuvre la stratégie et la politique commerciale de la structure.
- Organiser, planifier et mettre en œuvre les actions commerciales.
- Effectuer un *reporting* informatique des activités et des performances auprès de sa hiérarchie.
- Suivre la règlementation en matière d'assurance.

Développement commercial

- Répondre aux demandes de la clientèle (visites physiques, gestion du courrier, appels téléphoniques entrants, traitement de réclamations, relance de devis...) en garantissant une qualité de service.
- Organiser la prospection téléphonique (opérations de *phoning* au sein de l'agence).

Management

- Encadrer, piloter, assister, animer son équipe.
- Développer les compétences de ses collaborateurs par des actions de formation sur les nouveaux produits, en techniques de vente et d'indemnisation.
- Prendre les mesures correctives (réajustement des objectifs individuels, rappel des procédures, complément de formation produits...).

Gestion opérationnelle et contrôle qualité

- Contrôler les contrats pour vérifier la bonne application et le respect des process et des règles techniques.
- Contrôler les délais de traitement des dossiers.
- Traiter les réclamations, les litiges.
- Étudier les mesures dérogatoires sur certains dossiers de clients.
- Définir et suivre les indicateurs d'activité de l'équipe commerciale.
- Effectuer les *reportings* de contrôle qualité.
- Réaliser un suivi de l'expérience client, du temps d'attente sur les rendez-vous agence et les visites spontanées (étude de satisfaction « à chaud », *Net Promoter Score*) et rappel éventuel du client en cas d'insatisfaction.

Gestion administrative

- Assurer la gestion administrative et des ressources humaines de l'agence (gestion du personnel, besoins formation, recrutement...).

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Contribuer à différentes missions dans l'entreprise comme la définition de la politique produits (nouveaux produits en développement), la politique de communication (publicité...), la définition de modules de formation.
- Effectuer des déplacements pour des rendez-vous en clientèle.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Dans son activité, le responsable d'agence intervient sur différents types de produits d'assurance comme les assurances vie, les assurances dommages, les sinistres, l'épargne et la prévoyance, la retraite, la santé, etc. Il intervient sur l'ensemble des produits proposés par son entreprise.
L'activité varie selon le mode d'organisation (délégation régionale, départementale...).
Les activités du responsable d'agence peuvent également varier selon la taille et la structure du portefeuille géré à l'agence.

La taille de l'agence :
– Dans une agence de taille modeste (environ trois/quatre personnes), le responsable est amené à gérer un portefeuille essentiellement composé de particuliers et de professionnels, en assurant surtout une présence commerciale. Son emploi du temps sera découpé entre la gestion des clients, la gestion de son équipe de collaborateurs et l'organisation de l'agence au quotidien : beaucoup de polyvalence lui est donc nécessaire.
– Dans une agence plus importante (10 personnes et plus), le responsable d'agence sera en appui des conseillers, sans portefeuille personnellement dédié. Il sera en charge du développement commercial de l'antenne. Dans le contexte d'une évolution professionnelle, c'est généralement en deuxième poste que le responsable se verra confier la direction d'une

agence plus importante : il développera ainsi ses capacités managériales et commerciales et sera très fréquemment en contact avec les fonctions du siège.
Le responsable d'agence peut travailler au sein d'une agence spécialisée, consacrée à une clientèle de particuliers, de professionnels ou d'entreprises.
Il peut également, après quelques années d'activité, prendre la responsabilité de plusieurs agences sur un même secteur géographique.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Les réseaux traditionnels de distribution de l'assurance sont amenés à changer sous l'effet de plusieurs facteurs d'évolution. On peut noter ainsi : un contexte règlementaire qui ne cesse de se renouveler, de se complexifier et de se durcir ; un paysage concurrentiel actif et diversifié ; des évolutions technologiques ; des usages, des comportements et des attentes client qui changent et se transforment (en particulier chez les jeunes).
L'enjeu pour les assureurs est aujourd'hui de se différencier, en trouvant un nouvel équilibre entre la conquête d'une nouvelle clientèle et la fidélisation de l'existante (loi Hamon qui facilite la résiliation à tout moment), afin de susciter la préférence client. Le « prix » n'est plus le critère principal qui doit permettre de se différencier. L'enjeu est de se démarquer par la qualité des services proposés, c'est-à-dire par la manière dont la promesse initiale faite à la souscription du contrat se réalise, par exemple au moment d'un sinistre.
Les assureurs doivent faire face à une vive concurrence notamment de la part des banques en recherche de nouveaux relais de croissance, mais aussi des CGPI , des conseillers en gestion de patrimoine, des acteurs de la grande distribution, des concessions automobiles ou encore des voyagistes.
Par ailleurs, les lieux de vente se multiplient avec la montée en puissance des plateformes téléphoniques ou collaboratives, des sites internet, l'apparition de nouveaux supports et outils intelligents et connectés, le recours à des apporteurs d'affaire et des prescripteurs, l'émergence de nouveaux intermédiaires comme les courtiers grossistes ou les comparateurs d'assurance en ligne qui influent sur les marchés.
Ces bouleversements, qui peuvent également constituer des opportunités, induisent une automatisation des process qui permet de gagner en efficacité opérationnelle, mais poussent aussi les assureurs à revisiter leur stratégie en matière de relation client. En effet, si la relation client reste l'élément déterminant de la stratégie, elle produit de nouveaux standards dans la mesure où le digital instaure une nouvelle proximité avec le client, via les sites internet et les appli mobiles. Le client, plus expérimenté en termes de nouvelles technologies, devient plus autonome dans sa recherche d'information et plus exigeant. Cela amène les assureurs à repenser leur organisation autour de l'expérience et des parcours client, selon les nouveaux usages de consommation d'assurance, selon ses besoins et ses envies, entre canaux virtuels/physiques. Il doit pouvoir accéder à une information complète sur les produits et services en ligne, améliorer sa recherche d'information au sein d'une agence où les conseillers pourront jouer leur rôle de « rassurance » et finaliser la souscription.
La rentabilité des agences devient un enjeu dans un contexte de baisse générale de fréquentation. Il s'agit bien de redimensionner le réseau des agences. Le succès des agences du futur reposera sur la capacité à s'adapter aux évolutions des attentes des clients et à leur apporter une réelle valeur ajoutée relationnelle par rapport à la sphère digitale : en assurance bien sûr, mais aussi au-delà, avec de plus en plus de produits et de services associés. L'agence se déclinera sur plusieurs formats, pour s'adapter aux variations des attentes et besoins du client.
La place et le rôle des agences au sein des dispositifs de contact sont en passe d'être repensés. L'agence traditionnelle évoluera probablement pour devenir potentiellement un lieu de rencontre, se transformant en salle de réunion par exemple, ou encore en espace de co-working, proposant des accès à Internet, une pluralité de services que l'assureur sera légitime à offrir. Des changements susceptibles d'apporter de nouveaux usages, de nouveaux outils d'aide à la vente, des simulateurs, des entretiens en visio-conférence, qui seront autant d'enjeux en matière de formation pour les équipes commerciales.
Cette évolution à venir ne doit cependant pas faire oublier le rôle central des agences en matière de souscription. Si Internet se présente comme le premier point de contact et le canal déclencheur de l'achat, les réseaux physiques, en agences notamment, concentrent encore l'essentiel des souscriptions réalisées par les assurances (ils représentent environ 96 % des nouvelles affaires à fin 2016).

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Bac +4/5 dans le domaine commercial
- Écoles de commerce et de management
- Master 2 en droit des assurances
- École nationale d'assurances (ENASS)

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Une expérience professionnelle de management commercial de trois à cinq ans dans le secteur des entreprises de service (assurance, banque, finance,

grande distribution) est demandée. La promotion interne après quelques années d'expérience est courante pour accéder à ce poste.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissance de la gamme des produits
- Capacité de commercialiser les produits
- Connaissance de la stratégie de l'entreprise et compétence pour la relayer
- Pilotage d'objectifs
- Animation d'équipe
- Maîtrise des techniques de management
- Maîtrise des outils informatiques

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Autonomie
- Sens du management
- Présence et disponibilité pour son équipe
- Capacité à travailler en équipe
- Qualités commerciales et sens de la négociation
- Capacité d'écoute
- Dynamisme/réactivité
- Avoir le goût des challenges, de la performance, esprit entrepreneur
- Rigueur
- Capacités d'organisation, de coordination et d'adaptation
- Sens de la priorisation des tâches

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Adjoint au responsable d'agence
- Conseiller en assurance
- Chargé de clientèle
- Inspecteur commercial

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Directeur des agences
- Directeur régional
- Directeur commercial

–TÉMOIGNAGES–

NICOLAS PAULY, RESPONSABLE DE POINT D'ACCUEIL PHYSIQUE, MACIF

« En tant que responsable d'agence, je construis avec mes collaborateurs des solutions pour prévoir, éviter les difficultés à mes clients, garantir leur protection et c'est ce qui me plaît dans mon métier. »

À l'origine, Nicolas Pauly suit des études économiques, DEUG, puis complète son cursus par un second cycle orienté monnaie et finance à la fin des années 1990. En parallèle, il travaille les samedis et durant les vacances scolaires comme conseiller guichet et ensuite conseiller clientèle dans une banque, désireux d'ajouter une dimension pratique à sa formation initiale qu'il juge parfois trop théorique. Lorsqu'il obtient son diplôme en 2002, il continue de travailler dans cette structure. Au début de l'année 2004, il choisit de s'orienter vers le monde assurantiel et intègre, via la MACIF, une fonction de téléconseiller en plateau téléphonique ; il commercialise alors exclusivement des produits d'assurance. Entre 2007 et 2011, il change de poste, redevient conseiller clientèle dans le but d'acquérir une expérience indispensable à l'évolution vers un poste d'encadrant. À partir de 2011, Nicolas Pauly passe adjoint au responsable de point d'accueil. À 37 ans, il est aujourd'hui lui-même responsable d'un point d'accueil. *« J'ai suivi toutes les étapes qui m'ont permis d'intégrer une fonction de manager et de connaître ainsi toutes les problématiques des équipes que je gère. »*

Dans son quotidien, Nicolas Pauly s'occupe de l'animation commerciale et contribue à faire monter en compétences ses équipes par des actions de formation (jeux de rôles, mises en situation). *« Si on résume mon travail, je traite les problématiques, les dossiers complexes, je remplace mes collaborateurs quand nous avons plusieurs malades et qu'il n'y a pas de solutions en interne, j'accompagne mes équipes et je fais de l'entraînement commercial. »*
Ses missions sont également axées sur le suivi d'expérience clients. *« Au niveau de l'environnement concurrentiel, avec la loi Hamon, notre paysage a été très fortement impacté avec le droit de résiliation à tout moment. Cela a entraîné une façon de travailler complétement différente, un client qui n'est pas satisfait pouvant partir au bout de 33 jours. Donc nous travaillons beaucoup sur la satisfaction à l'instant T, "à chaud" avec eux. On a des actions de marketing. On a un engagement de qualité vis-à-vis de nos clients. La satisfaction du client, c'est ce qui prime. »*

Nicolas Pauly identifie des transformations de son métier avec les modes de consommation et les

attentes clients qui évoluent sous l'effet de la digitalisation. *« La révolution numérique impacte le contexte client ; on a à faire à un client de plus en plus informé, qui veut de l'immédiateté. Un client qui veut faire quelque chose très rapidement peut passer par Internet et n'a pas besoin de nous. Donc nous travaillons vraiment au quotidien pour donner une vraie valeur ajoutée au point d'accueil. Là où ils ont besoin de nous, c'est sur notre rôle de conseil. »*
Il pointe également un environnement règlementaire qui se durcit. *« En interne, il y a beaucoup de formation sur tout ce qui concerne la règlementation, la lutte antifraudes, le blanchiment d'argent, le respect des règles techniques qui sont édictées chez nous. J'ai un rôle de contrôle des règles techniques que mes collaborateurs doivent appliquer. »*

De nécessaires adaptations qui n'entament en rien son enthousiasme pour le métier qu'il exerce. *« J'aime cette culture de la performance, du résultat, il faut aimer ce que l'on fait. Moi, je suis passionné par mon travail. »*

NADÈGE MALOSTI-BELKACEMI, DIRECTEUR D'AGENCE GMF CONSEIL – GMF

« Le responsable d'agence dans l'assurance se renouvelle de manière permanente, c'est ce qui donne vie au métier. L'avantage, et c'est ce que j'aime dans ce métier, est le fait que vous n'avez pas une journée qui ressemble à une autre. Il est impossible de s'ennuyer dans le domaine de l'assurance. »

Après un Bac économique et un BTS Action commerciale, Nadège Malosti-Belkacemi commence son parcours professionnel dans le secteur de la grande distribution où elle travaille pendant un an au rayon textile de différents points de vente. Elle intègre ensuite, pour quelques mois, une entreprise commercialisant des encyclopédies en porte-à-porte comme VRP. De ces deux expériences, elle acquiert une grande rigueur de travail et développe ses compétences commerciales. *« Ces expériences vous permettent de vous confronter au "non" ou aux portes qui claquent, c'est une école exceptionnelle dans le domaine de la vente. Cela vous retire beaucoup de freins face aux contacts clients. »*

À la recherche de nouveaux débouchés, elle postule dans les secteurs porteurs, qui recrutent à ce moment-là, de la banque et de l'assurance. En octobre 1996, Nadège Malosti-Belkacemi choisit d'entrer à la GMF, assureur des agents du service public, via un parcours d'apprentissage de quatorze mois pour se former au métier de conseiller en assurance et épargne. *« J'ai eu la chance de trouver une entreprise qui m'a fait confiance, m'a formée et qui a investi sur moi. J'ai été formée par l'ENASS pour la partie assurance, la Chambre de commerce pour tout ce qui relève des techniques commerciales et la GMF pour la technicité produits. Le diplôme final "Conseiller en Assurance et Épargne" est reconnu toutes compagnies d'assurance confondues. »*

En 1997, engagée comme conseiller en assurance, elle exerce cette activité pendant six ans au sein d'une agence pour évoluer ensuite, en 2002, vers un poste de chargé de clientèle assurance qu'elle occupe jusqu'en 2010 sur une agence et une antenne.

L'année 2011 lui donne l'opportunité de progresser à nouveau et on lui confie la responsabilité d'une agence sur laquelle est rattachée une antenne. Nadège Malosti-Belkacemi encadre aujourd'hui six personnes dont cinq sur l'agence et une sur l'antenne.

Parmi les missions principales qui lui incombent en tant que directrice d'agence, elle organise et planifie les actions commerciales qui visent à capter de nouveaux clients aussi bien sur l'agence que sur l'antenne (par parrainage, *phoning* ou par l'intermédiaire de permanences effectuées sur des sites de la fonction publique) tout en veillant à respecter la stratégie de l'entreprise et la qualité des souscriptions. Elle se doit également de fidéliser ses sociétaires, dans un contexte de concurrence accrue, des banques notamment, en veillant à maintenir une qualité de service. *« La qualité de service est fondamentale. C'est cela qui nous différencie des autres assureurs. »*

Une autre de ses missions est d'accompagner ses collaborateurs dans leurs missions et de les faire progresser. *« Encadrer son équipe et être présent à tout moment. Manager, c'est la satisfaction de faire progresser ses collaborateurs jusqu'à les voir évoluer vers d'autres fonctions. Il faut avoir envie de manager une équipe, de la faire évoluer, de la voir grandir. »*

Des atouts de son métier, elle met en avant l'autonomie dont elle bénéficie pour l'exercer, la capacité de renouvellement des challenges à relever et le sentiment de réussite qui y est associé. Fière de son parcours, Nadège Malosti-Belkacemi apprécie et prend particulièrement à cœur son rôle de manager.

Enfin, son plaisir réside dans le fait de travailler dans un environnement agréable : *« Il faut de la gaieté, du dynamisme. Ma satisfaction est là : voir mes collaborateurs arriver avec le sourire le matin et être contents de travailler. »*

EXEMPLE D'OFFRE

Directeur de bureau régional (H/F)

Guadeloupe (971) – Entre 85 et 95 k€ brut/an

Entreprise : courtier d'assurance et conseil en gestion des risques, leader sur son marché, premier réseau régional en France et acteur majeur à l'International recherche un(e) Directeur de Bureau Régional pour son bureau guadeloupéen.
Missions principales : vous contribuez au développement commercial du bureau et gérez en particulier les dossiers de prospection. Vous veillez au respect des process et procédures internes. Vous supervisez, avec les équipes techniques, les études et négociez avec le marché. Vous définissez votre budget et les moyens d'action pour atteindre les objectifs fixés. Vous coordonnez la mise en œuvre des projets du groupe (définition des besoins et pilotage des projets informatiques). Vous managez les ressources humaines de l'entité dont vous avez la responsabilité : optimisation de l'organisation, développement des compétences, mise en œuvre des process Groupe auprès de vos équipes.
Profil : issu(e) d'une formation de niveau Bac +4/5, vous justifiez d'une expérience de 10 ans minimum acquise en cabinet de courtage ou en compagnie d'assurance sur un poste commercial, en ayant occupé une fonction managériale et en ayant eu la responsabilité d'un centre de profit.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable de bureau (H/F)

Occitanie – Entre 40 et 45 k€ brut/an

Entreprise : Mutuelle
Poste et missions : Cadre CDI, rattaché au Responsable de région, vous êtes garant du développement commercial et du management opérationnel du bureau et des délégations rattachées.
Missions principales : impulser la dynamique commerciale : plan de développement, suivi, correctif, participation aux opérations commerciales… ; manager et animer votre équipe : suivi de l'activité, évolution des compétences, entretien annuel, actions de formation… ; assurer la gestion du bureau : planning, ressources humaines et matérielles, appui aux délégations rattachées… ; accueillir les sociétaires et prospects en cas de besoin : conseil, vente, fidélisation…
Profil : de formation Bac +4 École de commerce/gestion, vous disposez de cinq ans d'expérience minimum dans le secteur assurance/banque, de préférence dans le monde mutualiste. Expérience réussie de management d'équipe et de développement commercial indispensable. Maîtrise des règles de gestion et d'organisation d'un bureau, connaissance des techniques assurances souhaitées.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur :
www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

8
AGENT GÉNÉRAL

- AGENT GÉNÉRAL D'ASSURANCE
- DIRECTEUR D'AGENCE

L'agent général exerce un rôle d'intermédiaire entre la clientèle et une société d'assurance dont il distribue les produits et services en exclusivité. Mandataire de la compagnie tout en étant indépendant, il peut exercer en tant que profession libérale ou gérer sa propre société commerciale, qu'il doit développer et manager au quotidien.

RÉMUNÉRATION

- Cadre confirmé : entre 45 et 75 k€ brut/an

(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique...)
La rémunération de l'agent général est essentiellement constituée de commissions sur le chiffre d'affaires de son agence.

QUI RECRUTE ?

Le métier d'agent général s'exerce en indépendant, en nom propre ou en société. Néanmoins, les compagnies d'assurance peuvent valoriser les postes vacants dans leur réseau d'agences en libellant des offres d'emploi d'agent général. Le candidat recruté ne sera pas salarié de la société d'assurance mais son mandataire.

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

Chef d'entreprise, l'agent général est autonome hiérarchiquement. Il peut toutefois répondre à certains impératifs réglementaires, administratifs et techniques imposés par la compagnie d'assurance qui le mandate.

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS

Internes :
- Agents généraux associés
- Chargés d'accueil
- Conseillers commerciaux
- Chargés de clientèle
- Assistants administratifs

Externes :
- Clients particuliers
- Clients professionnels (entreprises, professions libérales, travailleurs indépendants)
- Société d'assurance partenaire
  - Réseau commercial, inspecteurs commerciaux
  - Souscripteurs
  - Gestionnaires de sinistres
  - Inspecteurs sinistres
  - Directeur Juridique
- Direction Comptabilité
  - Experts en assurance
  - Apporteurs d'affaires
  - Réseau local (chambres professionnelles, collectivités, industriels...)

MOTS-CLÉS

- Intermédiaire en assurance, agence, traité de nomination, indemnité compensatrice, droit de créance, apporteur d'affaires

8
AGENT GÉNÉRAL

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Installation et déploiement de son agence générale d'assurance

- Signer un accord contractuel (traité de nomination) avec une entreprise d'assurance.
- Prendre en charge un ou plusieurs points de vente.
- Racheter le portefeuille de clients associé au(x) point(s) de vente.
- Définir, avec la compagnie d'assurance et les éventuels associés agents généraux, la stratégie de rentabilité et d'expansion propre à son agence.
- Assurer la gestion financière de l'entité.
- Suivre l'évolution de son portefeuille de clients (volume, structure, spécificités, rentabilité...).

Gestion du personnel

- Recruter, encadrer et animer les activités d'une équipe (chargés d'accueil, conseillers commerciaux, chargés de clientèle, assistants administratifs...).
- Organiser les plannings.
- Assister et conseiller l'ensemble du personnel commercial.
- Former les collaborateurs commerciaux et administratifs (nouveaux produits de la compagnie d'assurance, évolutions réglementaires...).

Développement commercial du portefeuille de clients

- Prospecter pour élargir et développer le portefeuille de contrats existant.
- Se constituer et entretenir un réseau relationnel et de prescription avec les apporteurs d'affaires au niveau local.
- S'investir dans le tissu économique local pour faire connaître l'agence et identifier des prospects.
- Organiser, planifier et mettre en œuvre les actions commerciales (mailings, prospection téléphonique, marketing ciblé, programmes de fidélisation...) commanditées par la compagnie d'assurance.
- Participer à la mise en place de nouvelles opérations et produits de la compagnie.

Accompagnement des clients dans la souscription et la gestion des sinistres

- Rencontrer les clients (à domicile ou en agence) pour diagnostiquer leurs besoins et attentes en matière d'assurance.
- Sélectionner, avec le client, la solution d'assurance de la compagnie partenaire la plus adaptée à sa situation.
- Coordonner la réponse assurantielle proposée (contrat, clauses, tarification) avec la réglementation et l'éthique de la compagnie d'assurance.
- Superviser les opérations de souscription (montage administratif du dossier, signature du contrat...).
- Suivre sa clientèle, en lui proposant de nouveaux produits et services en fonction de l'évolution de ses besoins (changement familial, déménagement, reconversion, investissement immobilier...).
- Superviser le traitement et la gestion des sinistres, de la déclaration initiale jusqu'au règlement des indemnités.
- Faire appel à un expert pour évaluer le dommage en cas de sinistre complexe.
- Veiller au respect de la qualité du service apporté au client à chaque étape de son accompagnement.

Veille réglementaire et formation continue

- Mener une veille permanente sur l'évolution de la législation en matière d'assurance vie, dommages, santé...
- S'informer, via un *benchmark*, des produits et services proposés par la concurrence locale.
- Se former régulièrement, au sein de la compagnie d'assurance partenaire, aux nouveaux produits et outils internes.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Les activités de l'agent général peuvent varier selon...

Le statut :
– Lorsqu'il est indépendant, l'agent général doit être particulièrement polyvalent pour gérer tous les aspects commerciaux, administratifs et techniques de son métier.
– Lorsqu'il dirige (ou codirige) une agence de plusieurs salariés, situation la plus fréquente, l'agent général peut déléguer certaines de ses missions : l'accueil auprès des chargés d'accueil, la souscription et le règlement des sinistres auprès des conseillers commerciaux et des chargés de clientèle, la gestion auprès des assistants administratifs et comptables... Il se concentrera alors davantage dans l'élaboration de la stratégie de développement de son portefeuille de clients. Le management (des hommes, des res-

sources) aura en outre une place prépondérante dans son quotidien.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Bien que très encadré d'un point de vue réglementaire, le métier d'agent général a cela de spécifique qu'il est ouvert aux profils atypiques issus de divers horizons hors assurance (commerce, industrie, services...). La profession a ainsi vu s'installer pendant de nombreuses années des agents généraux en seconde partie de carrière, des couples quittant les grandes villes, etc. Les conditions d'accès à la profession, relativement strictes, sont quasiment identiques à celles du courtier : justifier d'une formation initiale spécifique de 150 heures (relevée la plupart du temps à 600 heures par les compagnies) ou avoir été cadre pendant deux ans dans une société d'assurance (ou assimilée) ou posséder un diplôme de niveau 1, souscrire une assurance responsabilité civile professionnelle et une garantie financière, être inscrit à l'ORIAS, avoir 18 ans minimum et un casier judiciaire vierge.
Le métier recrute uniquement par reprise d'agence existante. Ainsi, pour exercer, l'agent général doit racheter le droit d'usage du portefeuille de clients constitué par un prédécesseur en payant à la compagnie d'assurance une indemnité compensatrice. En effet, la société d'assurance reste quoi qu'il en soit propriétaire de la clientèle investie et développée par l'agent.

La relation entre l'agent général et la compagnie d'assurance dont il distribue les produits est un réel partenariat. Chacun des deux s'engage et signe un traité de nomination, instaurant des droits et devoirs réciproques :
– L'agent général est sous mandat d'exclusivité avec la compagnie d'assurance concernée. Il vend uniquement ses produits, et respecte sa politique stratégique et commerciale. Il garde toutefois une certaine liberté dans l'accompagnement des clients, le choix des prestataires en cas de sinistres, etc.
– La compagnie d'assurance porte légalement le risque assuré à ses clients par l'intermédiaire de l'agent. Elle lui met à disposition les moyens techniques et commerciaux (locaux, logistique, outils numériques, marketing produits, communication...) pour exercer son métier. Elle le forme régulièrement à ses nouveaux produits et services, en fonction des besoins de l'agence.

Le métier d'agent général est donc fort différent de celui de courtier, intermédiaire en assurance comme lui : l'agent n'est pas propriétaire de son portefeuille de clients, il est lié à une seule compagnie d'assurance... et ne travaille généralement pas sur les mêmes produits et risques que le courtier. Alors que le courtier travaille le plus souvent avec des entreprises et travailleurs non-salariés, on retrouve davantage l'agent général sur les marchés de particuliers, IARDT notamment. Il exerce majoritairement en province, sur un territoire géographique défini, et son implantation dans le réseau local est importante. L'agent général est un acteur de sa ville/de son village, qui participe activement au développement du tissu économique régional.

L'ère du virtuel et la concurrence accrue vont toutefois amener à faire évoluer le métier d'agent général dans les futures années. L'agent doit désormais répondre à des clients plus avertis et volatils, ainsi qu'à des besoins qui évoluent. La judiciarisation de la société lui assure un rôle déterminant, mais le périmètre des risques protégés s'élargit. L'assurance de biens laisse peu à peu place à une assurance d'« usage », qui se développe avec l'économie de partage (location de voiture, d'habitation...). Les produits et services proposés par la compagnie d'assurance devront nécessairement s'adapter, et l'agent général qui les distribue également. La digitalisation de la relation avec le client, et sa visite de moins en moins fréquente mais plus ciblée en agence, nécessitera également adaptabilité, flexibilité et créativité de la part de l'agent général et de ses collaborateurs. Face à un marché plus complexe et concurrentiel, l'agent général peut renforcer sa dimension relationnelle, au cœur de son métier. Certaines agences rurales réfléchissent d'ailleurs déjà à élargir leur périmètre de services (administratifs, etc.) pour devenir une plateforme d'accueil et d'accompagnement, au cœur de la vie locale de leurs clients.

La polyvalence propre à l'agent, à la fois chef d'entreprise, commercial et conseiller, continuera de faire la richesse et la difficulté de ce métier qui devra relever de nombreux défis dans les prochaines années.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Formation spécifique de 150 à 600 heures assurée par la compagnie d'assurance mandante
- Diplôme de niveau Bac +3
  - Licence professionnelle en assurance
  - Licence professionnelle en droit, gestion, économie, marketing, vente
- Diplôme de niveau Bac +5
  - Diplôme de l'ENASS (École nationale d'assurances)
  - Diplôme d'un Institut des assurances
  - Master en assurance
  - Master en droit, gestion, économie, marketing, vente

– Diplôme d'ESC (École supérieure de commerce)
– Diplôme d'ingénieur

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Le métier d'agent général, bien qu'ouvert aux débutants en assurance, nécessite le cas échéant une solide expérience dans un domaine proche : droit, gestion, économie, marketing, vente... En effet, les compagnies d'assurance préfèrent confier ce poste stratégique à des candidats ayant une solide expérience commerciale, et prêts à relever le défi de la gestion d'entreprise. La possession d'un carnet d'adresses conséquent (clients potentiels), et l'implication dans le tissu économique local sont particulièrement valorisées.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Maîtrise de l'offre de produits et services de la compagnie d'assurance partenaire
- Techniques de négociation et vente de produits d'assurance
- Maîtrise de la gestion financière et comptable d'une entreprise
- Connaissance du marché et des acteurs de l'assurance (compagnies, intermédiaires, produits et prestations proposées...)
- Connaissances législatives sur le secteur assurantiel
- Connaissance du tissu économique local
- Maîtrise des outils informatiques dédiés à la prospection et la gestion d'un portefeuille clients

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Sens commercial
- Aisance relationnelle
- Écoute et compréhension des besoins
- Capacité d'anticipation
- Créativité et adaptabilité
- Dynamisme et réactivité
- Esprit d'entrepreneur et qualités managériales

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Souscripteur
- Gestionnaire de contrats
- Chargé de clientèle
- Inspecteur commercial
- Responsable de bureau d'assurance
- Directeur commercial

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Courtier

L'agent général évolue le plus souvent en développant son agence, en élargissant sa gamme de produits, en se spécialisant sur une clientèle spécifique ou en rachetant d'autres agences.

–TÉMOIGNAGES–

JEAN-CHARLES PIED, AGENT GÉNÉRAL, MUTUELLE DE POITIERS

« Le métier d'agent général permet d'être entrepreneur tout en développant une vraie relation commerciale avec les sociétaires, sans pression financière de la compagnie. »

Jean-Charles Pied a toujours su rester proche du monde rural qui l'a « formé ». C'est donc naturellement qu'après un BTS agricole et quelques années dans le marché de la viande, il décide de reprendre une agence de la Mutuelle de Poitiers, au service des habitants des « petits bourgs » de la Vienne et des Deux-Sèvres. Jean-Charles Pied est alors tenté par ce métier d'agent général qui, au plus près des clients, garde une certaine indépendance vis-à-vis de la mutuelle qu'il sert. *« Sur un sinistre matériel en automobile par exemple, on gère tout : de l'ouverture, l'expertise, jusqu'au règlement. La compagnie porte le risque, mais ne gère pas le dossier. Et on a une certaine liberté. Si l'agent décide de continuer à faire travailler le garagiste du coin pour les bris de glace plutôt que le partenaire conseillé par la Mutuelle, ils ne peuvent pas lui dire grand-chose. »*

Jean-Charles Pied se prend rapidement au « jeu », se forme, travaille, modernise l'agence et développe son portefeuille de clients. Leur société SARL, que Jean-Charles Pied manage désormais avec son associé, compte aujourd'hui deux agents et cinq collaboratrices. Pendant que celles-ci s'occupent de la gestion administrative, de la tarification, du suivi des sinistres et de l'accueil, lui préfère l'extérieur, et la rencontre avec les clients. *« J'étais destiné au terrain. Je passe ma vie dehors. On a une vraie culture d'aller chez le client : le rencontrer, analyser les sinistres, prendre des photos, répondre à ses besoins... »* Les journées sont donc chargées. *« Ça commence vers 7h15 à l'agence, seul ou avec mon associé. Je profite de ce moment pour gérer mes mails, faire le point sur ce qu'il s'est passé la veille à l'agence, grâce à notre cahier de bord des appels et visites. Puis je pars sur le terrain. En général, les collaboratrices m'ont préparé un programme de rendez-vous clients. En ce moment, on est*

surtout sur de la gestion de sinistres, notamment suite aux tempêtes de début d'année. Mais on fait aussi des devis, comme hier avec un sociétaire qui rénove une vieille bâtisse et souhaite souscrire à une assurance multirisque habitation. Puis un mardi sur deux, on a notre réunion d'équipe, qui nous permet de voir où on va, comment... On en profite parfois pour faire un rappel de formation, récemment c'était sur le nouveau produit habitation de la Mutuelle de Poitiers par exemple... »

Le métier de l'agent général, comme beaucoup d'autres, est impacté par la révolution numérique. Jean-Charles Pied le constate côté terrain, puisque la Mutuelle de Poitiers va bientôt mettre en place de nouveaux outils nomades pour faciliter les pratiques de l'agent général en termes d'établissement de devis, de tarification, de souscription... *« Est-ce que l'agent de demain sera un agent complètement embarqué, avec tous ces outils dans un "bureau mobile" ? »* Mais c'est plus globalement tout le travail en agence que Jean-Charles Pied voit évoluer. *« La visite du client en agence diminue. On transfère une partie des tâches administratives chez le sociétaire, qui peut souscrire un contrat un dimanche soir par exemple. On doit donc faire plus de commercial pour aller chercher les gens. Mais surtout, on doit être encore plus qualitatif, pour être complémentaire du Web. »* L'humain reste dès lors au cœur de toutes les transactions. *« Les dossiers difficiles finissent toujours sur le bureau de l'agent général. Il faut donc avoir une culture de la relation humaine. Si vous n'aimez pas aider les gens, ce n'est pas la peine de venir dans ce métier ! »* Concrètement, cela passe par une vraie relation humaine approfondie sur le terrain. *« Un rendez-vous, c'est environ 1h. Je pourrais faire moins, mais j'aime prendre le temps avec un sociétaire sans forcément avoir en tête qu'il faut lui vendre ce produit-là... Et puis c'est pour ça qu'ils nous choisissent ! »* C'est pour ces raisons que Jean-Charles Pied est optimiste sur l'avenir de ce métier qu'il exerce depuis 25 ans... *« Je crois qu'on restera toujours des acteurs de proximité. Nos sociétaires connaissent Jean-Charles et Hugues plus que la mutuelle. L'agent général est quand même un métier d'avenir, il se structure simplement différemment... »*

LAURENT BOULANGEAT, AGENT GÉNÉRAL, GENERALI

« L'agent général doit savoir gérer sa position délicate entre la compagnie qui porte le risque et le client, représenter à la fois l'un et l'autre. »

Sorti d'école de commerce en 1997, Laurent Boulangeat commence sa carrière comme responsable grands comptes dans l'horlogerie de luxe, *« très loin du monde de l'assurance »*. C'est une opportunité familiale quelques années plus tard qui lui fera découvrir le métier d'agent général, lorsqu'il reprend l'agence de son oncle en Haute-Savoie et en profite pour devenir *« son propre patron »*. *« Beaucoup d'agents généraux viennent de la banque, du commerce... Quand vous avez l'expérience de la relation client et du management, la reconversion est tout à fait envisageable. La première année a bien sûr été difficile, mais mon oncle était là pour m'apprendre le métier... »*

L'entreprise s'est depuis développée et compte aujourd'hui 30 collaborateurs. *« Je gère en direct 10 personnes : une responsable administrative, des commerciaux et des gestionnaires. J'ai deux associés qui s'occupent des autres équipes. Exercer en association était un choix. Cela permet de prendre du recul sur ce que l'on fait, et de s'améliorer. »* Laurent Boulangeat a besoin de ces échanges stratégiques entre associés pour mener à bien les missions très diversifiées qu'exige son poste. *« C'est vraiment un métier très complet. Il y a d'abord la partie gestion de contrats et de sinistres, et l'accompagnement du client qui va avec. Hier, j'étais par exemple missionné en entreprise pour photographier et constater un sinistre d'infiltration dans un bureau. J'en ai également profité pour faire un point sur les contrats prévoyance et santé des salariés. Ensuite, il y a bien sûr une dimension management et développement commercial très forte. Comment améliorer la performance, conserver les clients, en prospecter de nouveaux... ? Et enfin, il y a la partie gestion d'entreprise. On est chef d'entreprise à part entière, on pilote la stratégie, l'administratif, les RH, la logistique... avec la richesse et le lot d'enquiquinements qui y sont liés. »*
Le métier d'agent général demande à la fois des compétences commerciales et techniques. *« Ce que j'aime dans ce métier, c'est qu'on est technico-commercial. C'est-à-dire que c'est clairement un métier de commerce : il faut interagir avec les clients, les convaincre, gérer l'après-vente. Et ce d'autant plus qu'on vend toujours deux fois : au client, et à la compagnie. Mais ce sens commercial doit s'appuyer sur de la technique. Il faut avoir une capacité d'analyse du besoin, et de fortes connaissances théoriques. Vous n'inventez pas les conditions générales des contrats, ni les procédures de règlement... »* Laurent Boulangeat constate à ce sujet les multiples évolutions du cadre législatif et l'adaptation que cela nécessite pour l'agent général.

La diversité du quotidien de Laurent Boulangeat passe également par des interlocuteurs très diversifiés. *« Pour moi, la grande richesse c'est de travailler avec des gens très différents. Ça va du particulier à l'artisan commerçant, à la profession libérale, au chef d'entreprise. Et vous n'allez pas assurer pareil un boulanger ou un avocat. À chaque fois, c'est une nouvelle histoire. »* Laurent Boulangeat a dès lors à cœur d'aller à leur rencontre pour élargir son réseau. Il participe également à plusieurs instances locales et nationales pour faire connaître son métier et réfléchir

sur son avenir avec d'autres interlocuteurs du secteur… *« À 19h je suis invité à l'inauguration d'une boutique par un commerçant sociétaire. Je vais y aller d'abord parce que j'ai plaisir à partager un moment avec lui, mais aussi parce que c'est l'occasion de rencontrer d'autres commerçants de la ville, d'interagir. L'agent général est acteur de sa cité. Je rencontre des apporteurs d'affaires, des réseaux d'entrepreneurs, des institutions… Via le syndicat, je participe au comité consultatif du secteur financier, qui dépend du ministère de l'Économie, par exemple… Cela permet de réfléchir, et d'ouvrir la réflexion, au-delà de l'agence. »*

EXEMPLE D'OFFRE

Agent général d'assurance (H/F)

Royan/Charente-Maritime (17) – Entre 30 et 50 k€ brut/an

Entreprise : Fédération de mutuelles et de sociétés d'assurance spécialisées dans les assurances de personnes et de dommages, nous intervenons auprès de plus de 300 000 sociétaires et clients.
Poste et missions : Nous recherchons pour la ville de Royan (17) un Agent général d'assurance. Vous avez un véritable esprit d'entrepreneur, un solide relationnel, un tempérament commercial et de réelles qualités de gestionnaire, nous vous proposons de devenir l'acteur de votre réussite en exploitant, développant et fidélisant un portefeuille de contrats d'assurance diversifié en assurance vie et non-vie.
Profil : Partenaire privilégié d'un groupe à taille humaine et apportant aux clients services et conseils de qualité, vous êtes un acteur de proximité dans la vie locale et professionnelle. Vous disposez d'une solide formation dans le domaine de l'assurance avec une expérience commerciale vie et non-vie réussie.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur :
www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

EXEMPLE D'OFFRE

Agent général (H/F)

Strasbourg/Bas-Rhin (67) – Entre 50 et 150 k€ brut/an

Entreprise : Troisième assureur européen, premier assureur vie en Europe, notre groupe est implanté dans plus de 60 pays et garantit 65 millions de clients dans le monde entier. Puissant et solide, doté d'un esprit pionnier qui le caractérise, il allie sérieux, anticipation et innovation. Forts d'un réseau de plus de 900 agents généraux d'assurance, nous recherchons un Agent général dans le cadre d'une reprise d'agence et de portefeuilles sur Strasbourg.
Poste et missions :
– Exploiter votre fibre entrepreneuriale. Être agent général à nos côtés, c'est exercer vos qualités d'entrepreneur au cœur de la stratégie d'une compagnie reconnue. Vous pratiquez la prospection et le développement du portefeuille de clients qui vous est confié, essentiellement sur les marchés des professionnels et des entreprises. Vous mettez à profit vos qualités de conseil et d'expertise en proposant des solutions d'assurance adaptées à vos clients. Vous exercez au nom d'un groupe solide et d'une référence de l'assurance, dont l'image de marque constitue un atout auprès des clients. Vous organisez la vie de l'agence et managez une équipe à taille humaine en ayant pour objectif l'amélioration constante des compétences et performances de vos collaborateurs. Vous assurez la gestion de votre centre de profit et déployez une stratégie d'expansion et de rentabilité en accord avec la stratégie de l'entreprise.
– Bénéficier d'un accompagnement soutenu. Vous bénéficiez d'un accompagnement individualisé, qui passe notamment par des modules de formation spécifiques ou des parcours de labellisation. Un support technique et commercial de proximité vous est apporté au travers d'interlocuteurs privilégiés (inspecteurs commerciaux dédiés) et de programmes modulables de promotion des ventes.
Profil : Vous avez un niveau d'études équivalent à un Bac +3/4 et vous justifiez d'une expérience réussie de 10 ans minimum à des fonctions commerciales, d'animation managériale d'équipe et/ou de gestion d'un centre de profit. Doté(e) d'un fort esprit de challenge, vous avez un esprit entrepreneurial et souhaitez vous implanter localement pour développer un portefeuille. Donnez-vous les moyens de vos ambitions ! Fonds propres requis : à partir de 300 000.

Source : Apec

9
COURTIER

- COURTIER D'ASSURANCE
- COLLABORATEUR EN SOCIÉTÉ DE COURTAGE
- CHARGÉ D'AFFAIRES EN SOCIÉTÉ DE COURTAGE
- CHARGÉ DE CLIENTÈLE EN SOCIÉTÉ DE COURTAGE
- COMMERCIAL EN SOCIÉTÉ DE COURTAGE

Le courtier assure l'intermédiation entre un client, particulier, professionnel ou entreprise, et la compagnie d'assurance qui répond à son besoin. Commerçant indépendant, il est propriétaire de son portefeuille de clients pour prospecter auprès du marché assurantiel, négocier les contrats pour le compte des assurés et les conseiller lors d'un sinistre.

RÉMUNÉRATION

- Cadre confirmé : entre 45 et 75 k€ brut/an

(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille et statut de l'entreprise...).
La rémunération du courtier comprend une partie fixe et une partie variable, constituées de commissions sur les ventes de contrats à ses clients.

QUI RECRUTE ?

- Société de courtage

Le métier de courtier peut également s'exercer en indépendant. Le courtier indépendant en assurance a un statut de commerçant et doit être inscrit au Registre du commerce et des sociétés.

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Direction générale
- Direction spécialisée sur un marché client et/ou un produit assurantiel

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS

Internes :
- Directeur général
- Responsable du service spécialisé sur un marché client et/ou un produit assurantiel
- Direction Souscription
- Direction Conformité
- Direction Juridique

Externes :
- Apporteurs d'affaires : experts comptables, avocats...
- Clients particuliers
- Clients professionnels
  - Professions libérales et travailleurs indépendants
  - Directeurs stratégiques/*Risk manager* des entreprises clientes
  - Directeurs des ressources humaines des entreprises clientes
- Compagnies d'assurance
  - Réseau commercial
  - Souscripteurs
  - Gestionnaires de sinistres
  - Directeur Conformité

MOTS-CLÉS

- Intermédiaire en assurance, courtage, apporteur d'affaires, cotation, DIA 2 (Directive sur l'intermédiation en assurance 2)

9
COURTIER

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Analyse du marché et développement commercial d'un portefeuille de clients

- Suivre les évolutions du marché assurantiel (acteurs, produits, enjeux...).
- Identifier et anticiper de nouvelles attentes clients et de nouvelles niches produit/client à cibler.
- Prospecter une clientèle et/ou utiliser un fichier existant à développer.
- Se constituer un réseau de clients et compagnies d'assurance.
- Suivre l'évolution de son portefeuille de clients (volume, spécificités, rentabilité...).
- Entretenir un réseau d'apporteurs d'affaires (experts comptables, avocats, particuliers...).
- Élaborer et mettre à jour des supports commerciaux personnalisés.

Négociation de contrats d'assurance

- Conseiller le client en l'aidant à définir précisément ses besoins.
- Étudier et mettre en perspective les besoins des clients avec leurs risques et les éléments de tarification.
- Consulter différents assureurs pour obtenir leurs cotations/devis.
- Sélectionner, avec le client, l'offre d'assurance la plus adaptée.
- Négocier l'ajustement des conditions du contrat (garanties, prix) jusqu'à sa souscription.
- Recueillir auprès du client tous les éléments nécessaires pour établir les contrats.
- Accompagner la mise en relation entre le client et la compagnie dans la conclusion des contrats (rédaction des accords, montage administratif du dossier, signature du contrat...).

Suivi des clients et gestion des sinistres

- Effectuer un suivi du contrat (respect des clauses, gestion des litiges...) et de la relation commerciale (accompagnement, conseil...) avec chaque client.
- Suggérer certains ajustements (avenants) au client/à la compagnie d'assurance en fonction de nouveaux paramètres.
- Jouer un rôle d'interface entre l'assuré et l'assureur après survenance d'un sinistre.
- Représenter les intérêts de son client auprès des assureurs et l'assister lors du règlement d'un sinistre.
- Coordonner la phase d'indemnisation/règlement (montage et suivi du dossier).

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Les activités du courtier peuvent varier selon...

Le statut :
– Lorsqu'il est indépendant, le courtier est un commerçant à part entière, inscrit au Registre du commerce et des sociétés. Chef d'entreprise, il doit assurer en toute autonomie la gestion administrative, technique, RH et comptable de son activité.
– En tant que salarié d'une société de courtage, le courtier dispose d'un portefeuille de clients qui appartient à son entreprise. Les axes stratégiques (orientation du portefeuille, ciblage de nouveaux produits d'assurance...) peuvent être décidés par la direction de la société de courtage.

La taille de la structure :
– En petit cabinet de courtage, les missions et responsabilités du courtier peuvent être très étendues, du développement commercial jusqu'à la gestion des sinistres et le suivi technico-administratif. La fidélisation des clients est l'une de ses missions primordiales.
– En grand cabinet de courtage, l'organisation des services peut se rapprocher de celle d'une entreprise d'assurance : commerciaux, gestionnaires de contrats, actuaires... Le « courtier » exercera alors un métier classique de l'assurance, et l'intitulé de son poste ne stipulera pas forcément le contexte de courtage. Ses compétences seront dès lors très variables en fonction du domaine d'exercice. Ces cabinets gèrent souvent l'intégralité de la relation avec le client, qui ne communique jamais directement avec la compagnie d'assurance finale, porteuse du risque. Les grands cabinets de courtage peuvent en outre attendre de leurs collaborateurs une spécialisation sur une clientèle (professionnelle notamment) et/ou un type de risques particulier.

La spécialisation :
Le courtier ou son cabinet de courtage peut se spécialiser par produit (assurance vie, dommages, risques industriels, réassurance...) ou par niche de marché (particuliers, PME-PMI, grands comptes, travailleurs non-salariés...). Il existe ainsi de plus en plus de courtiers polarisés sur certains domaines métiers : médecins, avocats, militaires, monde équestre... pour lesquels ils développent et négocient des contrats

spécifiques. La prospection commerciale au cœur des missions du courtier devra nécessairement s'adapter à chaque population, avec ses propres besoins, attentes, contraintes réglementaires... Une connaissance fine et un suivi des enjeux du domaine concerné sont indispensables.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Étendu aujourd'hui à de nombreux secteurs professionnels (immobilier, construction, marchandises, voyages), le métier de courtier a une place spécifique dans l'assurance.

Le courtier exerce sous contrainte des règles spécifiques aux métiers qui présentent des opérations d'assurance. Quand il est commerçant indépendant, il est inscrit au Registre du commerce et des sociétés, et suit la réglementation édictée par le ministère de l'Économie et des Finances. Il n'est donc pas soumis à la même comptabilité ni aux mêmes règles prudentielles qu'une société d'assurance. À l'instar des agents généraux d'assurance, les conditions d'accès à la profession sont toutefois assez strictes : justifier d'une formation initiale spécifique de 150 heures ou avoir été cadre pendant deux ans dans une société d'assurance (ou assimilée), posséder un diplôme de niveau 1, souscrire une assurance responsabilité civile professionnelle et une garantie financière, être inscrit à l'ORIAS, avoir au moins 18 ans et un casier judiciaire vierge.

Le courtier fait partie, avec l'agent général d'assurance, d'un des principaux statuts d'intermédiaires en assurance (IAS). Comme lui, il ne porte pas le risque assuré, et est relativement autonome dans le développement de son portefeuille de clients. Mais, à la différence de l'agent, le courtier (ou le cabinet de courtage) est propriétaire de son portefeuille. Il est donc autonome dans le choix de ses clients, comme dans celui des assureurs. En effet, contrairement à l'agent, le courtier n'est pas lié à une compagnie, il est libre de travailler avec n'importe quelle société d'assurance, celle la plus à même de répondre aux besoins particuliers de son client. Enfin, le profil du courtier est plus hétérogène que celui de l'agent général. Assez proche de ce dernier dans les cabinets de proximité, il travaillera en revanche davantage avec des entreprises clientes, sur divers produits et risques, dans les grands cabinets urbains. Notons que certains cabinets de courtage sont à dimension internationale, avec plusieurs dizaines de milliers de salariés. Il existe également des grossistes en courtage, « courtiers de courtiers », qui exercent un rôle d'intermédiaire entre des petits courtiers indépendants et les grandes compagnies d'assurance.

De nombreuses évolutions ont impacté, et transforment encore, le métier de courtier :

– Des évolutions économiques, avec les conséquences de la crise de 2008, la prégnance plus forte de la bancassurance sur les marchés, et l'apparition de comparateurs d'assurance toujours plus présents et combatifs.
– Des évolutions législatives ou réglementaires, avec les nouvelles réglementations européennes et françaises, comme l'ANI (Accord national interprofessionnel) de 2013 qui généralise la complémentaire santé aux entreprises du privé, ou la DIA 2 (Directive sur l'intermédiation en assurance 2), qui réorganise la pratique de distribution de produits d'assurance, applicable en 2018.
– Des évolutions sociétales, avec de nouvelles exigences de la part d'un client averti, sensible au prix, et de plus en plus volatil.
– Des évolutions technologiques, avec la digitalisation de la relation client, de la gestion, le développement d'une souscription via le Web, et l'apparition de nouveaux risques à assurer (cyber-risques). Cet environnement changeant, concurrentiel et toujours plus complexe amène le courtier à remettre en cause certaines de ses missions et pratiques professionnelles.

Face aux nouveaux enjeux et défis à relever, certains courtiers et cabinets de courtage opteront pour une stratégie de volume, en développant au maximum leur portefeuille de clients. D'autres préfèreront se spécialiser sur certains risques et/ou type de clients. D'autres encore se concentreront sur le virage digital que le métier doit prendre, en développant une réelle stratégie numérique (création et/ou enrichissement d'un site web, prospection sur les réseaux sociaux, formation des collaborateurs à l'usage des outils numériques de pointe, investissement dans le big data...). Chacun valorisera quoi qu'il en soit le conseil et la qualité de service (écoute, empathie, relationnel...), au cœur du métier de courtier et de sa valeur ajoutée pour le client.

Les nombreux départs à la retraite et l'ouverture aux jeunes diplômés présagent une conjoncture favorable pour ce métier emblématique de l'assurance.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

• Diplôme de niveau Bac +3
– Licence professionnelle en assurance
– Licence professionnelle en droit, gestion
• Diplôme de niveau Bac +5
– Master en assurance
– Master en droit, gestion
– Diplôme d'ESC (École supérieure de commerce)
• Diplôme d'ingénieur

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Le courtage peut être ouvert aux jeunes diplômés en grand cabinet de courtage, mais il s'adresse le plus souvent à des cadres très expérimentés. Une expérience ciblée sur une clientèle et/ou un type de produit d'assurance (IARDT, vie, entreprise, TNS...) peut notamment être attendue. Aussi, une expérience de salarié s'impose avant de se lancer comme courtier indépendant.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissance du marché et des acteurs de l'assurance (compagnies, intermédiaires, produits et prestations proposées...)
- Techniques de négociation et vente de produits d'assurance
- Connaissances juridiques sur son secteur et sa clientèle (grande entreprise, PME-PMI, particulier...)
- Maîtrise de l'anglais commercial en contexte international
- Maîtrise des outils informatiques dédiés à la prospection et la gestion d'un portefeuille clients

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Sens commercial et aisance relationnelle
- Écoute et compréhension des besoins
- Capacité d'anticipation
- Créativité et adaptabilité
- Diplomatie et force de persuasion
- Dynamisme et réactivité
- Disponibilité horaire et géographique
- Goût pour le challenge
- Esprit d'entrepreneur et qualités managériales

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Agent général d'assurance
- Souscripteur
- Gestionnaire de contrats
- Chargé d'affaires
- Chargé de clientèle
- Commercial

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Directeur commercial
- Directeur d'un cabinet de courtage

–TÉMOIGNAGES–

JOA NETO, CHARGÉE DE CLIENTÈLE – COURTIER, SATEC

« Ma vision du courtage, c'est d'abord défendre les intérêts de nos clients, tout en veillant au maintien d'un portefeuille sain pour l'assureur. »

Joa Neto est entrée dans le monde de l'assurance un peu « par hasard », comme sténodactylographe correspondancière en support à un cabinet de courtage. *« Après deux années passées à assister mes collègues, auprès desquels j'ai découvert le métier de courtier, ces hommes et ces femmes épanouis dans leur travail m'ont donné envie de me réorienter dans ce domaine. Après avoir passé mon brevet d'assurance en cours du soir, j'ai intégré auprès du même courtier un poste d'aide rédactrice pour obtenir quelques années après un statut cadre. »*

Le courtage lui a offert une carrière riche et diversifiée, ayant exercé divers métiers tant en production qu'en souscription au service d'une clientèle de particuliers et d'entreprises : gestion de portefeuille, placement de risques, missions de chargée de clientèle, sans oublier des missions de formation de collaborateurs, etc. Aujourd'hui, c'est aux professionnels de l'immobilier qu'elle consacre son temps et son énergie, au sein du groupe SATEC (325 collaborateurs) qu'elle a intégré en 2012. Sa mission consiste à placer l'ensemble du parc immobilier des syndics en multirisque immeuble et à répondre aux besoins d'assurance construction des copropriétés.

Ce qui intéresse particulièrement Joa Neto dans le métier de courtier, c'est la défense des intérêts du client. La mission d'un chargé de clientèle peut varier selon les compétences dont dispose le commercial. *« En ce qui me concerne, je rends visite au client, cerne ses besoins et lui en fais part, réponds à ses attentes, note ses instructions, récupère tous les éléments pour établir les tarifications, analyse son fichier de sinistralité, saisis les assureurs, négocie les conditions, établis et envoie les devis, prépare des comparatifs avec les conditions existantes, suis l'évolution du parc. J'assure le suivi du contentieux prime, du contentieux sinistre, du renouvellement des primes. J'interviens sur des points techniques, procède à la rédaction de textes, modèles de lettres destinées aux clients. Interlocutrice dédiée, je mets le client en relation avec nos différents services. J'interviens pour la mise en place de l'extranet SATEC et en assure la formation auprès du client. Je participe à des réunions transversales, à des salons, je développe mon réseau... »*
Au-delà de ses qualités indispensables de commerciale, Joa Neto doit dès lors se montrer adaptable

vis-à-vis de ses clients : *« J'écoute puis j'adapte mon discours en fonction de mon interlocuteur. »* Flexible et disponible du point de vue des horaires et déplacements : *« Un commercial peut être demandé dans le Sud de la France... J'ai aussi eu des clients qui m'ont adressé un mail le vendredi en me disant "Je vous attends dimanche" »* et *« upgradée »* face à l'évolution des produits et des outils informatiques : *« À mes débuts dans ce métier, une secrétaire tapait mon courrier, une opératrice gérait la saisie, etc. Puis l'informatique s'est imposée. Ce n'était pas ma génération et il a fallu que je m'adapte. »* Joa Neto a réussi à relever ces défis car l'ouverture et la curiosité font partie de son état d'esprit, de sa façon de travailler, et sont indispensables, selon elle, pour exercer ce métier. *« Ce que j'aime, c'est qu'aucune affaire ne se ressemble. Un client rigoureux ? Je veille à satisfaire ses exigences. Un placement de risque improbable ? Je me démène en vue d'apporter une solution d'assurance. Cela fait partie du service que je dois au client. Et plus il y a de challenges à relever, plus ça me plaît ! »*

SOULAIF ID BELLA, COURTIÈRE - DIRECTRICE, WARGNY ASSURANCES

« Je travaille dans un cabinet de courtage de proximité. Cela me permet d'entretenir des relations durables et agréables avec mes clients. »

Après une première année de droit, Soulaif Id Bella intègre le monde de l'assurance via un BTS en alternance en tant que chargée de clientèle, au plus près des besoins des clients. *« L'alternance est la meilleure formation possible pour commencer dans le domaine de l'assurance. Cela m'a permis d'acquérir les notions techniques pour être opérationnelle très vite. J'ai alors voulu découvrir un peu mieux ce secteur et son périmètre d'action. J'ai utilisé l'intérim pour acquérir des compétences auprès de différents organismes et préciser ce que je voulais faire. »* Elle portera finalement son choix sur le courtage, et le cabinet Wargny assurances, qui lui offre de belles perspectives. Soulaif Id Bella évoluera alors en même temps que le cabinet, qui passe de 3 à 15 collaborateurs en quelques années. *« Je suis rentrée comme technico-commerciale à 23 ans, et aujourd'hui je suis directrice. »*

En plus du management du personnel, la mission de Soulaif Id Bella consiste à accompagner ses collaborateurs courtiers sur les trois périmètres d'action du cabinet : la protection sociale via les assurances collectives de salariés, les dommages (auprès de particuliers et entreprises) et l'assurance pour les travailleurs indépendants et professions libérales.
« J'apprécie particulièrement la relation avec les DRH d'entreprises dans la protection de leurs salariés. C'est un vrai accompagnement. Les contrats ne sont pas faciles à comprendre pour eux, les garanties non plus. On est là à la fois pour leur fournir l'assurance d'une grande compagnie, mais aussi pour les aider à communiquer sur son contenu, informer leurs collaborateurs. Les travailleurs indépendants, c'est un tout autre "public". Ce sont des personnes qui ont peu de temps, mais qui montrent une certaine exigence. L'accompagnement n'est nécessairement pas le même. » Le cabinet Wargny assurances a notamment développé une expertise sur la « niche » des avocats. *« Ils ont des besoins et une attitude de consommation qui est différente par rapport à d'autres professions. Un avocat ne va pas fonctionner comme un ostéopathe par exemple. Moins axé sur la prévention des risques, l'avocat, d'affaires notamment, est davantage dans le curatif. Il peut par exemple souhaiter un remboursement intégral de tous ses frais de santé... »*

Soulaif Id Bella apprécie particulièrement la diversité de missions offerte par le courtage. *« Entre les DRH, les particuliers, les indépendants, on a des clients très diversifiés. On travaille également avec plusieurs compagnies partenaires qui ont chacune leur spécificité, leur méthodologie, leur process. C'est ce qui me plaît, on ne s'ennuie jamais. »* Cette variété nécessite selon elle certaines qualités indispensables à l'exercice du métier de courtier : adaptabilité, curiosité, esprit de challenge... *« Le monde du courtage a besoin de personnes polyvalentes. Quand un client vient vers nous, on prend du temps pour recenser ses besoins, faire le point sur ses attentes. Ça demande un certain savoir-être, et une adaptabilité. »* La formation et la veille font dès lors partie des missions de Soulaif Id Bella au quotidien. *« On se forme régulièrement, et on suit les évolutions de la réglementation, du digital, de l'actualité d'autres secteurs de nos clients actuels et potentiels... »* C'est cet investissement et cette passion pour le métier qui ont permis à Soulaif Id Bella d'évoluer rapidement au cours de sa carrière, et d'entrevoir aujourd'hui la perspective de l'ouverture de son propre cabinet... *« Je suis en train de créer mon propre cabinet de courtage, spécialisé dans un premier temps sur la protection sociale qui m'a toujours animée. Il y a tellement de perspectives, notamment depuis que l'assurance collective est devenue obligatoire en entreprise... Je souhaiterais mettre plus l'accent sur la prévention... Au lieu d'agir en mode "pompiers" sur la santé. C'est, il me semble, l'avenir de l'assurance. »*

EXEMPLE D'OFFRE

Courtier en risques entreprises (H/F)

Lille/Nord (59) – Entre 55 et 80 k€ brut/an

Nous recrutons, pour une société très réputée sur son marché du courtage en assurance, un(e) Commercial(e) risques entreprises et industriels. Vous occupez le poste de Chargé(e) de clientèle risques entreprises. Vos missions sont les suivantes :
– Développer un portefeuille clients composé de PME-PMI, grandes entreprises.
– Analyser les besoins en assurance des clients et prospects.
– Répondre aux problématiques d'assurance spécifiques.
– Proposer des solutions globales en adéquation avec les attentes de vos clients en dommages aux biens et responsabilité civile.
– Conseiller et accompagner vos clients au quotidien en vous positionnant en expert du risque entreprise.
– Garantir une relation commerciale durable et basée sur la confiance.
De formation supérieure en assurance, vous justifiez d'au moins cinq ans d'expérience à un poste similaire. Vous maîtrisez parfaitement le risque entreprise et connaissez les produits dommages aux biens, perte d'exploitation, responsabilité civile, flotte, transport, construction, protection sociale. Vous serez accompagné(e) et soutenu(e) par des équipes compétentes dans l'élaboration des offres commerciales, la souscription des contrats et l'indemnisation de vos clients. Autonome, vous faites preuve de pugnacité et d'un sens de la relation client très développé. La fidélisation et la relation client sont vos principales préoccupations. Notre client jouit d'une excellente réputation sur son secteur. Nous vous proposons un poste riche avec de réelles perspectives de réussite.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Courtier en assurance (H/F)

Lyon/Rhône (69) – Entre 30 et 39 k€ brut/an

Notre client est un acteur majeur dans le secteur du courtage en vie-épargne/prévoyance sur toute la France. Dans le cadre de son développement sur la France, nous recherchons des Commerciaux en assurance vie sur Lyon.
Missions : Affecté au secteur de Lyon, votre mission est de créer, développer et fidéliser votre propre clientèle à partir de prospection téléphonique avec choix de votre zone géographique et de vos clients, et autonomie dans l'organisation de vos rendez-vous. Vous ciblez une clientèle de particuliers, professions libérales et de travailleurs non-salariés. Votre rémunération est à la hauteur de votre talent : très attractive et non plafonnée. Évolution rapide possible vers des postes de management dès 9-12 mois. Formations diplômantes pointues en assurance vie épargne retraite prévoyance santé : ORIAS, MBA en gestion de patrimoine. Challenges motivants : voyages (New York, Dubaï...).
Profil : Vous avez une âme de commercial souhaitant une rémunération attractive et non plafonnée. Ambitieux, vous voulez évoluer rapidement au sein d'une agence dynamique et en pleine croissance. Votre savoir-être est plus important que votre savoir-faire.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur :
www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

LES MÉTIERS DE LA GESTION ET DU SUIVI DE LA RELATION CLIENT

P. 83 **10** – Souscripteur en assurances de biens et de responsabilité

P. 89 **11** – Souscripteur en assurances collectives

P. 95 **12** – Inspecteur des règlements de sinistres

P. 101 **13** – Responsable de centre de relation client

10
SOUSCRIPTEUR EN ASSURANCES DE BIENS ET DE RESPONSABILITÉ

- SOUSCRIPTEUR GRANDS COMPTES
- SOUSCRIPTEUR ENTREPRISE
- GESTIONNAIRE IARD
- GESTIONNAIRE RC
- GESTIONNAIRE COMPTE ENTREPRISE EN ASSURANCE ET RÉASSURANCE
- TARIFICATEUR EN ASSURANCES DE BIENS ET DE RESPONSABILITÉ
- TARIFICATEUR IARD

Le souscripteur en assurance de biens et de responsabilité détermine, pour une clientèle d'entreprises ou de collectivités locales, les conditions de souscription des contrats (garanties, cotisations) après analyse des besoins et évaluation des risques à assurer (nature et importance). Ses domaines d'intervention concernent les couvertures incendies, accidents, risques divers et transports, et peuvent aussi inclure la réassurance.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 35 et 40 k€ brut/an
- Cadre confirmé : entre 45 et 80 k€ brut/an

(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille et statut d'entreprise...)

QUI RECRUTE ?

- Cabinet de courtage
- Sociétés d'assurance et de réassurance

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur ou responsable de cabinet de courtage
- Gestionnaire de portefeuille
- Responsable département/service souscription

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS

Internes :
- Actuaires
- Chargés d'études marketing
- Indemnisateurs
- Inspecteurs commerciaux
- Inspecteurs comptables
- Inspecteurs-vérificateurs
- Préventionnistes
- Juristes en droit des assurances
- Souscripteurs réassurance

Externes :
- Agents généraux d'assurance
- Courtiers
- Directeur administratif et financier de l'entreprise cliente
- *Risk manager* de l'entreprise cliente
- Service des marchés de l'entreprise cliente
- Service juridique de l'entreprise cliente
- Souscripteurs en réassurance
- Souscripteurs d'autres sociétés d'assurance (si coassurance)

MOTS-CLÉS

- Analyse de risques, tarification, rédaction de contrats, sinistre

10 SOUSCRIPTEUR EN ASSURANCES DE BIENS ET DE RESPONSABILITÉ

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Élaboration et négociation des programmes d'assurance sur les risques d'entreprises

- Étudier les appels d'offres ou bien les cahiers des charges des clients transmis par les inspecteurs commerciaux, les agents, les courtiers, les vérificateurs de risques, voire les experts, pour concevoir de nouveaux contrats ou effectuer des modifications sur les contrats existants.
- Analyser les risques sur la base des informations techniques collectées (nature du risque, qualité du risque, vulnérabilité du risque).
- Analyser chaque risque à assurer et vérifier dans quelle mesure il peut être garanti par le contrat proposé ou antérieurement souscrit. Accepter ou refuser de garantir les risques (en entier, éventuellement avec de la réassurance, ou en partie si coassurance). En cas d'acceptation, définir les conditions de souscription (garanties spécifiques à créer ou non, taux de cotisation et franchises, plafond de garanties, mesures préventives ou correctives à effectuer par le client, exclusions, tarification) dans lesquelles les risques peuvent être assurés, coassurés et réassurés.
- Rédiger un projet de contrat sur mesure avec les aménagements nécessaires aux cas particuliers (dispositions et/ou clauses spécifiques...).
- Participer avec les commerciaux et intermédiaires (courtiers, agents généraux, inspecteurs) aux négociations avec les clients permettant de finaliser l'offre de souscription.
- Réaliser des devis, rédiger et émettre des documents contractuels (contrats d'assurance, traités de réassurance, protocoles de distribution, avenants...).

Gestion et suivi des dossiers d'assurance

- Suivre l'évolution des contrats au niveau commercial et technique, analyser leur rentabilité et procéder, si nécessaire, aux ajustements de la tarification en fonction de nouveaux paramètres.
- Répondre aux demandes de la clientèle ou des intermédiaires (appels téléphoniques entrants, demande d'informations complémentaires pour la réalisation des dossiers, traitement de réclamations...) et leur garantir une qualité de service.
- Enregistrer divers actes de gestion sur contrats (établissements de contrats, d'avenants, pièces de suivis, de régularisation...) et en assurer la comptabilité (enregistrement des termes, encaissement, pointage des règlements aux coassureurs et des commissions...).
- Suivre le cas échéant la gestion des sinistres (ouverture, expertise, répartition...).
- Tenir un tableau de bord recensant les mouvements de contrats et les opérations effectuées.

Fidélisation et développement commercial

- Développer le portefeuille clients existant via les intermédiaires d'assurance, et assurer la relation commerciale avec ces derniers.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Coordonner les activités d'équipes parfois à dimension internationale réparties sur différents sites en France et à l'étranger.
- Assurer de la veille concurrentielle sur l'évolution des produits.
- Participer à la création d'offres sur mesure et innovantes, voire de nouveaux traités de réassurance pour ce qui est des souscripteurs en réassurance, et ce en collaboration avec les inspecteurs commerciaux, les autres souscripteurs, les courtiers...
- Contribuer avec le service informatique au développement de nouveaux outils de gestion de contrats.
- Participer au montage des traités de réassurance dont il assure ensuite le suivi dans le temps (ajustements tarifaires, actualisation des garanties...).

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Le souscripteur est souvent spécialisé en fonction des entités publiques ou privées pour lesquels il intervient, de leur secteur d'activités (le bâtiment, le transport, les collectivités locales...), des types de risques qu'il doit assurer (risques spéciaux, risques internationaux, responsabilité civile...).

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Les entreprises sont exposées à de nouveaux risques et doivent se couvrir en conséquence. Il s'agit notamment des risques de cybercriminalité (pratique de rançonnage, de vol de données, d'atteinte à la réputation des entreprises...). Cela concerne aussi les nouvelles technologies mobilisées par les industriels dans leurs procédés de fabrication ou de maintenance par exemple. Il peut s'agir à ce niveau de l'utilisation de nouveaux processus de fabrication, de nouveaux matériaux, d'objets connectés... entre autres. Les assureurs doivent donc intégrer ces nouveaux risques dans les couvertures qu'ils proposent, c'est-à-dire en amont étudier leur probabilité d'occurrence et évaluer, notamment financièrement, les dommages que pourrait entraîner leur survenue au sein des entreprises.
Par ailleurs, dans un contexte de plus en plus concurrentiel et de plus en plus contraint réglementairement, les acteurs de l'assurance doivent adapter leurs offres de couverture et proposer de nouveaux services différenciants, ce qui les conduit à travailler de plus en plus en appui avec les équipes marketing pour développer de nouveaux produits et services.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

La formation est en adéquation avec la spécialisation du portefeuille de risques.

- Bac +4/5 (gestion, économie, économétrie, statistiques, mathématiques appliquées, droit des assurances)
- Écoles d'ingénieur
- Diplôme d'actuaire
- Diplôme de l'École nationale d'assurances
- Diplôme des Instituts des assurances
- Écoles supérieures de commerce et de management
- Master 2 en droit des assurances

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Le poste nécessite le plus souvent une expérience de trois à cinq ans dans le domaine assurantiel.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaître l'analyse de risque et la réglementation en matière de souscription pour préconiser des contrats adaptés à des demandes spécifiques
- Connaissances comptables et financières pour évaluer les enjeux économiques liés à la nature et à l'importance des risques assurés
- Connaissances juridiques de l'assurance et de la réassurance
- Pour les opérations d'assurance internationales, les connaissances économiques, juridiques et financières spécifiques aux opérations d'assurance dans certains pays ou dans certaines zones économiques sont incontournables
- La connaissance de l'anglais et parfois d'une autre langue (opérations d'assurance internationales) sont nécessaires pour évoluer dans un contexte international et multiculturel

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Capacités d'analyse, de synthèse et qualités rédactionnelles
- Curiosité et ouverture d'esprit pour appréhender des univers sectoriels et des contextes réglementaires en mutation
- Rigueur
- Qualités commerciales et sens de la négociation
- Capacité à travailler en équipe
- Être mobile géographiquement dans le cadre de visites de site ou installations

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Actuaire
- Gestionnaire de contrats
- Inspecteur-vérificateur de risques
- Préventionniste
- Rédacteur juridique

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Actuaire
- Auditeur interne
- Commercial grand compte
- Courtier/Agent général
- Expert technique
- Préventionniste
- Responsable département/division souscription
- *Risk manager* (en entreprise)
- Souscripteur grands risques internationaux
- Souscripteur réassurance

–TÉMOIGNAGES–

DAMIEN MASSONNIÈRE, SOUSCRIPTEUR IARD, SMACL

« Le métier de souscripteur est un subtil mélange entre le goût du challenge et les valeurs mutualistes. »

Titulaire d'une Licence en droit et techniques de l'assurance, Damien Massonnière intègre le service gestion de contrats de SMACL Assurances en 2006. Au cours des 10 dernières années, il est passé du métier de rédacteur de contrats à celui de la souscription. En parallèle, il s'est spécialisé dans le domaine des assurances portées aux collectivités territoriales et aux établissements publics, que ce soit à l'échelle communale, départementale ou régionale.

Ses missions se découpent en trois grands volets. Le premier concerne la réponse aux appels d'offres passés par les collectivités, ce qui nécessite une phase importante d'analyse technique et de négociations sur les conditions de l'offre. Le deuxième porte sur l'établissement des documents contractuels et du premier appel de cotisation, ce après quoi le dossier est transmis au service de gestion de contrats qui gère toute la vie du contrat en dehors des sinistres. Le troisième champ d'intervention est la surveillance des portefeuilles. Ici, l'enjeu est double. Il s'agit de *« maintenir une situation équilibrée pour la collectivité et pour la société d'assurance »* et d'alerter en cas de dérives ou de réviser les contrats d'assurances lorsque c'est nécessaire. *« Si les résultats sont dégradés, on revoit les conditions du contrat d'assurance pour voir s'il est adapté. Il y a une dimension "optimisation des contrats d'assurance" qui passe par le fait de jouer sur les franchises ou les conditions tarifaires par exemple. Car le but n'est pas de se séparer d'une collectivité qui aurait de mauvais résultats mais bien au contraire de lui permettre de rester assurable lorsqu'elle émettra un nouvel appel d'offres, ce qui implique de faire en sorte qu'elle ait des résultats suffisamment convenables pour pouvoir le faire. »*

Damien Massonnière travaille en relation étroite avec des inspecteurs de proximité qui représentent SMACL Assurances en région et avec des intermédiaires d'assurances mandatés par les collectivités. Faisant appel à des qualités commerciales et relationnelles fortes, son métier nécessite aussi de la rigueur et de l'endurance. Ces qualités sont d'autant plus importantes que répondre à des appels d'offres est complexe et nécessite de se conformer à une stricte procédure dans les délais impartis. *« La capacité d'adaptation et d'anticipation est importante. En effet, la réponse aux appels d'offres s'étend sur toute l'année, mais la grosse période où tout s'enchaîne, c'est entre août et décembre car c'est là que la majorité des collectivités lancent leurs appels d'offres. Notre plus grosse charge de travail se situe à ce moment de l'année. Il faut donc pouvoir résister au stress et à la pression. »*

Le métier est prenant et Damien Massonnière juge que l'un de ses intérêts premiers est la responsabilité qui lui est conférée dans les différentes étapes de l'élaboration d'un contrat d'assurance (identification et analyse des risques, proposition tarifaire, négociations...). *« On nous laisse une part d'autonomie très grande. On participe pleinement aux résultats de notre entreprise et, par là même, à sa pérennité. »*

JOHAN BRAU, SOUSCRIPTEUR CONSTRUCTION MID CORP, ALLIANZ

« En tant que souscripteur, il est nécessaire de rester à l'écoute des évolutions techniques, juridiques et de ce qui se fait sur le marché. Notre métier consiste à proposer des solutions d'assurances en adéquation avec l'ensemble de ces paramètres. »

Avec deux Masters 2 en droit (dont celui de l'Institut du droit des assurances d'Aix-Marseille IAAM), Johan Brau intègre le département *« indemnisation construction »* d'un grand assureur européen en 2011. Il a alors pour mission la gestion en amiable et contentieux des sinistres sur trois produits de la construction : la dommages-ouvrage, la responsabilité civile du bâtiment et la responsabilité civile décennale qui pèse, de manière obligatoire, sur tous les professionnels du bâtiment pendant 10 ans. Deux ans plus tard, Johan Brau évolue vers la souscription construction chez ce même assureur, avant d'être recruté chez Allianz en 2016, sur le marché Mid Corp.

Aujourd'hui, une de ses principales missions consiste à étudier la faisabilité des demandes de souscription de constructeurs importants, celles-ci lui parvenant par les agents Allianz et les courtiers. Les demandes de souscription concernent aussi bien des garanties obligatoires (comme la couverture de dommages portant atteinte à la solidité, la stabilité ou l'impropriété de destination), que des garanties facultatives (comme celles portant sur la performance énergétique). Pour réaliser son analyse, Johan Brau doit tenir compte de différents paramètres : *« On va demander un certain nombre d'éléments par rapport à l'antériorité du risque, la sinistralité, la présence ou non de bureaux d'études intégrés pour assurer la faisabilité d'un projet de construction en toute sécurité, les qualifications détenues par les entreprises du bâtiment et les entreprises de maîtrise d'œuvre. »* Il doit aussi examiner les techniques utilisées sur un chantier et élaborer des solutions d'assurance spécifiques. En effet, dans le domaine de la construction, certaines techniques

dites « non courantes » peuvent s'exposer à des refus de garanties, comme l'usage de matériaux ou de procédures non homologués. Parallèlement, Johan Brau doit aussi procéder à des analyses budgétaires pour déterminer *« si le coût du risque en demande est réalisable et répond à l'équilibre technique attendu, sachant que quand on est assureur sur le marché de la construction, notre engagement est de 10 ans »*. Viennent ensuite le temps de l'émission d'une étude personnalisée, de la rédaction de documents contractuels, de la gestion des contrats.

Johan Brau décrit un domaine sectoriel en évolution. Non seulement la sphère assurantielle se transforme au gré des nouvelles normes impactant les métiers et les cadres de référence, mais le milieu de la construction se transforme également. De nouvelles technologies apparaissent, notamment en lien avec la problématique de l'efficacité énergétique ou des objets connectés. De nouveaux métiers se développent également comme celui de *BIM manager (Building information modeling)*, posant ainsi la question de leur responsabilité. Ces évolutions forcent les assureurs à se questionner sur les nouveaux risques et les nouveaux domaines de responsabilité. Elles contribuent à justifier le fort besoin de réactivité et de technicité des souscripteurs construction : *« Il faut être curieux, s'interroger, analyser le besoin assurantiel, et ce, au-delà d'un simple clic sur Internet. Il faut avoir envie de découvrir de nouveaux domaines, avoir le sens du service client. Nous travaillons au quotidien, avec nos intermédiaires, qui sont de réels partenaires commerciaux avec lesquels la confiance, et la parole donnée sont des valeurs clés. Le développement commercial est important pour toute société, mais notre développement se doit d'être rentable et conforme à notre engagement sociétal. »*

EXEMPLE D'OFFRE

Souscripteur responsabilité civile (H/F)
La Défense/Hauts-de-Seine (92) – Entre 75 et 80 k€ brut/an

Entité dédiée aux risques industriels, maritimes, aériens et transports, au service de clients présents dans le monde entier.
Missions du poste : ... Au sein de l'équipe souscription RC, vous serez en charge d'un portefeuille responsabilité civile de grandes entreprises internationales. Votre rôle consistera à élaborer, négocier, et souscrire des programmes d'assurance RC de grandes entreprises internationales, à assurer le développement et la profitabilité de votre portefeuille ainsi que le suivi de la relation commerciale avec les clients et les courtiers.
Pour cela, vous devrez : Procéder à l'analyse du risque au niveau technique : nature du risque, qualité du risque, matérialité, vulnérabilité du risque.../Élaborer le projet de programme d'assurance adapté aux besoins du client./Négocier le plan d'assurance avec les courtiers et les *risk managers*. En suivre l'exécution et le suivi conformément aux conditions négociées./Garantir le respect des procédures, leur adéquation avec les contrats émis et la qualité des prestations et du service aux clients./Assurer la relation commerciale avec les courtiers et avec les clients en collaboration avec le Market Management./Assurer la profitabilité et la pérennité de son portefeuille par son développement et le suivi de la sinistralité.
Profil/Compétences : Bac +5 Juridique. Au moins cinq ans d'expérience en souscription grands risques RC. Bonne connaissance des programmes internationaux. Forte capacité à développer des relations avec les courtiers, clients et pairs. Expérience dans un environnement global et matriciel. Capacité à travailler dans un environnement international et multiculturel. Esprit d'équipe et entrepreneurial tourné vers les solutions au client. Capacité à mener une négociation commerciale. Aisance relationnelle. Rigueur. Anglais courant.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Souscripteur responsabilité civile (H/F)
Paris/Île-de-France (75) – Salaire non précisé

Entreprise implantée en France depuis 2007, via sa succursale basée à Paris, notre activité est effectuée dans les branches d'assurance aviation, responsabilité civile, lignes financières, construction, maritime, risques politiques et risques spéciaux. Dans le cadre d'une forte croissance en assurance responsabilité civile et sous la responsabilité du responsable de la souscription, nous recrutons un souscripteur/trice responsabilité civile.
Poste et missions : il/elle aura pour mission de développer le portefeuille clients existant en assurance responsabilité civile tant sur le marché des grands comptes que des PME-PMI, via les courtiers d'assurance et en assurer son développement tout en préservant les intérêts de l'assureur. Les missions incluent : Fidéliser et développer le portefeuille clients./Prospection auprès des courtiers et des assurés./Gérer l'approche commerciale./Analyser les risques./Formuler les propositions d'assurance et finaliser les conditions du contrat d'assurance./Suivre et renouveler les contrats en portefeuille.
Profil : minimum cinq ans d'expérience en assurance responsabilité civile. Expérience des relations avec les courtiers et des assurés. Expérience en compagnie d'assurance appréciée. Très bon relationnel. Esprit entrepreneurial. Forte dimension commerciale. Sens de l'organisation.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur :
www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

11
SOUSCRIPTEUR EN ASSURANCES COLLECTIVES

- TARIFICATEUR EN ASSURANCES COLLECTIVES
- SOUSCRIPTEUR SANTÉ ET PRÉVOYANCE
- GESTIONNAIRE/SOUSCRIPTEUR EN ASSURANCES COLLECTIVES
- GESTIONNAIRE SANTÉ EN ASSURANCE

Le souscripteur en assurances collectives élabore, négocie et assure le suivi de contrats collectifs d'assurance (prévoyance, santé, vie, épargne retraite) souscrits par des entreprises à l'intention de leur personnel (décès, invalidité-incapacité, perte d'emploi). Il analyse leurs besoins et évalue les risques à assurer, propose une offre de souscription avec tarification et conditions contractuelles, puis participe à la finalisation du contrat.

RÉMUNÉRATION

- Jeune diplômé : entre 20 et 30 k€ brut/an
- Jeune cadre : entre 30 et 40 k€ brut/an
- Cadre confirmé : entre 40 et 70 k€ brut/an

(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille et statut d'entreprise...)

QUI RECRUTE ?

- Cabinets d'agent général d'assurance
- Cabinets de courtage
- Sociétés d'assurance et de réassurance
- Sociétés d'assurance mutuelles

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur ou responsable de cabinet de courtage
- Gestionnaire de portefeuille
- Responsable de département/service souscription

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS

Internes :
- Actuaires
- Chargés d'études marketing
- Gestionnaires sinistres
- Inspecteurs commerciaux
- Juristes droit des assurances
- Vérificateurs de risques

Externes :
- Agents généraux d'assurance
- Courtiers
- Souscripteurs en réassurance

MOTS-CLÉS

- Analyse de risques, tarification, rédaction de contrats, prévoyance, santé, complémentaire santé

11
SOUSCRIPTEUR EN ASSURANCES COLLECTIVES

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Étude technique et financière des affaires en prévoyance et santé collective, et tarification

- Étudier les appels d'offres ou les cahiers des charges des clients transmis par les inspecteurs commerciaux, les vérificateurs de risques, ou les agents généraux et courtiers pour réaliser des simulations, notamment budgétaires, de nouveaux contrats ou des modifications sur les contrats existants.
- Analyser, sous un angle statistique et juridique, chaque risque à assurer et vérifier dans quelle mesure il peut être garanti.
- Définir les conditions de souscription dans lesquelles les risques peuvent être assurés et réassurés : tarification et franchises, plafond de garanties...
- Rédiger l'offre de souscription contenant le projet de contrat ou une notice explicative mentionnant précisément le tarif, ce que comprennent les garanties et les obligations de l'assuré.
- Répondre aux questions de la clientèle ou des intermédiaires (agents généraux, courtiers) sur la proposition de contrat (montant des garanties proposées et critères de tarification).
- Participer avec les commerciaux et/ou intermédiaires (courtiers, agents généraux) aux négociations avec les clients permettant de finaliser l'offre de souscription.

Suivi de la gestion des contrats

- Prendre part à la rédaction de documents contractuels (émission de contrats, avenants d'extension...).
- Suivre la mise en œuvre opérationnelle des contrats, analyser leur rentabilité et procéder, si nécessaire, aux ajustements de la tarification en fonction de nouveaux paramètres.
- Mettre en place des tableaux de bord pour assurer le suivi de l'activité en termes de résultats techniques.
- Assurer, en lien avec les commerciaux, des présentations de comptes aux clients ou aux courtiers.
- Traiter les réponses aux demandes de réouverture conformément aux procédures en vigueur.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Entretenir et développer les liens commerciaux avec les clients et avec les intermédiaires (courtiers et agents généraux d'assurance).
- Participer au développement de nouveaux contrats ou produits en définissant les conditions de garantie et les normes de tarification.
- Rédiger des guides et documents d'information.
- Réaliser des études ponctuelles en matière de prestations, assurer une veille concurrentielle.
- Contribuer à l'amélioration des outils analytiques.

VARIABILITÉ

Le profil des souscripteurs peut varier selon...

Le type de structure :
– Dans les cabinets de courtage : les souscripteurs ont plus un profil de commercial car ils ont davantage un rôle d'intermédiation entre l'assureur et le client final. Les attendus en termes de négociation sont forts.
– Dans les sociétés de réassurance : les compétences purement techniques et les connaissances comptables seront davantage mises en avant et le profil de souscripteur pourra plus se rapprocher de celui d'actuaire.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Depuis 2016 et consécutivement à l'ANI de janvier 2013 (loi de sécurisation de l'emploi), chaque entreprise est obligée de mettre en place une complémentaire santé pour tous ses salariés, en complément des garanties de base d'assurance maladie fournies par la Sécurité sociale. Les salariés appartenant à la même catégorie de personnel doivent bénéficier des mêmes garanties, ce qui oblige l'entreprise à souscrire un contrat à adhésion obligatoire assurant des « garanties socles » identiques pour tous les salariés. Ces garanties posent des forfaits minimum pour le remboursement de verres correcteurs, de prothèses dentaires, le remboursement intégral du ticket modérateur et une prise en charge hospitalière.
Des couvertures santé « surcomplémentaires » peuvent aussi être proposées aux salariés des entreprises. À la charge du salarié souscripteur, cette fois, elles permettent de couvrir des frais traditionnellement non remboursés ou mal indemnisés, comme en chiropractie ou en ostéopathie.

Le marché des « surcomplémentaires » est devenu très concurrentiel, celle-ci constituant le principal élément différenciant entre les acteurs de l'assurance.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Bac +4/5 (gestion, économie, économétrie, statistiques, mathématiques appliquées, droit des assurances)
- Diplôme d'actuaire
- Diplôme de l'École nationale d'assurances
- Diplôme des Instituts des assurances
- Écoles supérieures de commerce et de management
- Master 2 en droit des assurances

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Généralement, une première expérience d'environ deux ans est nécessaire, que ce soit en assurance de personnes spécialisée dans une branche (prévoyance, vie, épargne retraite, emprunteurs) ou en tarification d'assurance.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Compétences techniques en assurance pour savoir apporter un diagnostic technique et préconiser des contrats adaptés à des demandes spécifiques
- Connaissances statistiques pour savoir évaluer et apprécier les risques, notamment liées à la démographie (évolution de la pyramide des âges, tables de mortalité, calculs des rentes)
- Bonne connaissance d'Excel, voire de SAS et VBA
- Connaissances réglementaires et fiscales spécifiques (retraites collectives, santé...)

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Curiosité à l'égard du monde de l'entreprise, de ses évolutions, et face aux mutations du monde du travail
- Esprit d'analyse, de synthèse et aisance rédactionnelle
- Rigueur intellectuelle et sens de l'organisation
- Qualités commerciales, sens de la négociation, force d'argumentation
- Résistance au stress

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Actuaire
- Gestionnaire de contrats
- Rédacteur juridique
- Tarificateur

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Actuaire
- Auditeur interne
- Inspecteur commercial
- Responsable département/division souscription
- Souscripteur réassurance

–TÉMOIGNAGES–

SAMI M'JID, SOUSCRIPTEUR SANTÉ ET PRÉVOYANCE COLLECTIVE, AXA

« L'intérêt de mon métier de souscripteur en assurances collectives est de suivre toute la durée de vie du contrat. À force, on commence à bien connaître nos clients, ce qui est enrichissant aussi. »

Sami M'jid est titulaire d'un Master en économie, gestion, marketing obtenu en 2010 à l'université Paris Est Marne-la-Vallée. Après avoir exercé quelques temps comme chargé d'études statistiques dans le milieu assurantiel, il décide de suivre une formation à l'ENASS. Il obtient son diplôme de Manager de l'assurance en 2016, après avoir réalisé son cursus en alternance en tant que souscripteur chez AXA. Il a été confirmé sur ce poste à la fin de sa formation.

En tant que souscripteur en assurances collectives, Sami M'jid consacre la majeure partie de son activité à étudier et répondre à des cahiers des charges d'entreprises souhaitant assurer leurs salariés en santé et en prévoyance, à effectuer un suivi des clients, et à la rédaction de pièces contractuelles.

Ces cahiers des charges lui sont remontés par des inspecteurs commerciaux de terrain, ces derniers étant en relation directe avec les courtiers mandatés par les entreprises. L'analyse des besoins en assurance collective repose sur plusieurs critères, parmi lesquels des données liées à la structure de l'entreprise (démographie, secteur d'activité, localisation). *« La démographie de la société est importante : les*

profils plutôt jeunes ne consommant pas de la même manière que les profils plus âgés. Ils vont avoir des besoins moindres en matière d'hospitalisation par exemple. De même, ils vont moins souvent chez le médecin. Aussi, certaines entreprises sont positionnées sur des secteurs à risque. Leurs activités sont plus dangereuses, ce qui va jouer sur la tarification. Typiquement, on se met moins en danger dans un bureau qu'en usine ou que sur un chantier. Aussi, le lieu où l'entreprise est implantée peut jouer. Les consommations en termes de soins ne sont pas les mêmes par exemple sur Paris. Elles sont plus nombreuses qu'ailleurs.»

L'analyse des comptes de résultats, c'est-à-dire de la sinistralité passée de l'entreprise, est un autre facteur de décision important en matière de tarification. C'est d'ailleurs à Sami M'jid que revient la charge de réaliser ces bilans annuels et de les faire remonter à ses clients, accompagnés de ses préconisations de réajustement. Ces bilans tiennent compte des arrêts de travail, des décès, et de tout autre sinistre survenu dans l'année écoulée. De fait, le travail de souscripteur permet à Sami M'jid de suivre toute la vie d'un contrat. En effet, il s'étend à l'analyse des situations passées pour aller jusqu'à l'anticipation des modifications à venir sur un contrat. Son poste intègre aussi la rédaction de pièces contractuelles au moment même de la souscription du contrat. Ceci fait pour lui tout l'intérêt de son métier.

Pour Sami M'jid, le métier de souscripteur en assurances collectives nécessite essentiellement d'être à l'aise avec les chiffres et d'être bien organisé, étant donné qu'il traite plusieurs dossiers à la fois. Cela demande aussi d'avoir des qualités relationnelles et commerciales pour échanger et négocier auprès des inspecteurs commerciaux. *«Le but des commerciaux étant de réaliser une affaire, ils cherchent souvent à aller dans le sens du client. Cependant, en tant que souscripteur, on ne peut pas tout accepter, car il faut que l'on pense à la rentabilité de notre entreprise. Donc, il y a des choses que l'on peut lâcher, mais d'autres sur lesquelles on ne peut vraiment pas.»*

MEHDI ARSALANE, MANAGER SOUSCRIPTION, SURVEILLANCE, PRÉVOYANCE SANTÉ, GENERALI

«Être souscripteur en collective, c'est avoir une approche business. C'est avoir une expertise transverse, à la fois en négociation et en technique.»

Mehdi Arsalane est diplômé de l'École nationale d'assurances (Conservatoire national des Arts et Métiers). Il a obtenu deux Masters 2, l'un orienté «Assurance», l'autre «Actuariat», alors qu'il était en poste chez Generali depuis 2010. Chez cet acteur italien de l'assurance, il est passé par le métier de l'actuariat, occupant successivement un poste de Technicien, de Chargé d'études puis de Responsable, avant d'arriver sur son poste actuel de Manager Souscription Surveillance Prévoyance Santé.

Au sein de son entité, sa mission première est d'étudier et de tarifer avec son équipe les affaires en prévoyance et en santé collectives pour des entreprises comptant au moins 20 salariés. *«Concrètement, une entreprise donnée a besoin d'une mutuelle santé ou d'assurer ses salariés en décès ou en incapacité/invalidité, et mon équipe et moi-même, nous nous occupons de tarifer ce genre de demandes. Nous répondons donc à des appels d'offres, en interaction forte avec les inspecteurs commerciaux de notre groupe et les intermédiaires mandatés par les entreprises. Notre objectif est de fournir des tarifs compétitifs et qui respectent la politique souscription de Generali pour rester dans des niveaux de risque et de rentabilité acceptables.»* L'ensemble de cette phase d'étude et de proposition s'accompagne d'une phase de négociation entre le souscripteur, l'inspecteur commercial et le courtier qui représente le futur client. En tant que manager d'équipe, Mehdi Arsalane dispose d'un pouvoir d'arbitrage supplémentaire pour trancher lors de certaines négociations. Lorsqu'une affaire est remportée, le souscripteur contribue activement à l'émission des pièces contractuelles. Le souscripteur peut en outre réaliser une activité de surveillance de portefeuilles. Il se doit alors d'établir des «préconisations individuelles en matière de renouvellement de contrats», en étudiant la rentabilité et le chiffre d'affaires de chaque dossier. Toutefois, dans de nombreuses sociétés d'assurance, cette activité est réalisée à distance de l'activité de souscription au sens strict : *«Nous pouvons accepter de faire certaines concessions commerciales lors de la souscription d'une affaire dans la mesure où nous pourrons au cours des années suivantes émettre des préconisations de majorations pour revenir à des niveaux de rentabilité acceptables.»* La souscription et la surveillance du portefeuille sont donc deux activités complémentaires.

En parallèle, Mehdi Arsalane peut intervenir dans la conception de produits d'assurance, comme il le fait actuellement pour les sur-complémentaires non responsables, c'est-à-dire sur des contrats qui permettent une extension des garanties de certains contrats d'entreprises. Mehdi Arsalane constate par ailleurs une évolution dans ce qui est proposé aux entreprises. *«On propose de plus en plus de produits basés sur la prévention et le service. En effet, le prix du risque n'est pas censé être très différent d'un assureur à l'autre et le marché est très concurrentiel. Cela nous force à proposer des offres supplémentaires différenciantes.»* Il cite le cas de Vitality, un programme de prévention de Generali qui permet aux salariés attentifs à leur mode de vie de bénéficier de réductions commerciales. Ce type de projet se veut bénéfique pour l'assuré puisqu'il l'incite à prendre soin de sa

santé. Il est aussi présenté comme utile pour les entreprises car elles peuvent viser une meilleure productivité de leurs salariés en misant sur une amélioration de leur état physique et une diminution de l'absentéisme. Pour Generali, il s'agit de fournir un service différenciant et agissant comme un levier de fidélisation des clients. Au-delà des mutations technologiques qui poussent à ce genre d'évolution, Mehdi Arsalane envisage des changements sur son métier du fait des avancées réglementaires. *« Avec la déclaration sociale nominative qui oblige les entreprises à fournir mensuellement un certain nombre d'informations sur leurs effectifs aux organismes de protection sociales et aux administrations, les assureurs comptent obtenir des informations plus précises de la part des entreprises de leurs portefeuilles et améliorer leurs processus de gestion tels que les appels de cotisations. Cette évolution pourrait impacter les relations entre assureurs, courtiers et clients, impliquer des améliorations opérationnelles non négligeables et des modifications de frais de gestion ainsi qu'une meilleure prise en compte de la donnée client qui pourra réellement être mise au centre des business models. »*

Aussi le métier de Mehdi Arsalane est-il également d'être à l'écoute de ces nouvelles tendances (technologiques, réglementaires...) pour répondre au mieux aux attentes des clients et au souci de rentabilité de son entreprise.

EXEMPLE D'OFFRE

Souscripteur/tarificateur assurances collectives santé/prévoyance (H/F)

La Défense/Hauts-de-Seine (92) – Salaire non précisé

Premier assureur français des professionnels de la santé, nous nous impliquons auprès de ses 800 000 sociétaires pour proposer des solutions professionnelles et personnelles en assurance, épargne, financement et prévoyance. Rejoindre nos 1 400 collaborateurs, c'est contribuer à développer nos valeurs de solidarité mutualiste à la hauteur de l'engagement de nos sociétaires, tous professionnels de la santé.
Pour notre siège à La Défense, nous recherchons en CDI, un(e) : souscripteur assurances collectives santé (H/F). Au sein du département « techniques assurances », vous assurez la souscription et le support technique pour les assurances collectives (sur mesure, réponse à des appels d'offres...). Après avoir procédé à une analyse de risques, vous tarifez les garanties et proposez des contrats adaptés. Responsabilités : Vous êtes chargé(e) de : Analyser les garanties, identifier et mesurer les risques associés./Définir les modalités de souscription, établir une tarification adaptée et élaborer les projets de contrat./Proposer une solution adaptée aux risques identifiés et faire souscrire le client. /Assurer le suivi de la gestion des contrats./ Assister le réseau sur la souscription des risques et développer les liens commerciaux avec le courtage. Pour ce poste, des déplacements sont à prévoir.
Titulaire d'une formation supérieure Bac +5 (actuariat/statistiques...) ou disposant d'une expérience équivalente, vous possédez de solides connaissances techniques dans la souscription d'assurances collectives ainsi qu'une expérience de la vente et de la relation commerciale en B-to-B. Une expérience en souscription de trois ans minimum est requise pour ce poste. Vous avez l'habitude de travailler avec le courtage. De plus, vous disposez d'une forte capacité à motiver et à convaincre. Autonome et disposant de très bonnes qualités relationnelles et commerciales, vous aimez communiquer et avez le sens du service. En outre, vous avez le goût de l'expertise et le goût du challenge.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Souscripteur Santé Prévoyance Assurances Collectives (H/F)
Marly-le-Roi/Yvelines (78) – Salaire non précisé

Notre groupe accompagne ses clients, particuliers et entreprises, à toutes les étapes de leur vie. Aujourd'hui, neuf millions de clients en France nous font confiance pour assurer leurs biens (véhicules, habitation, équipement) ; protéger leur famille ou leurs collaborateurs en matière de santé et de prévoyance ; gérer leur patrimoine ou les actifs de leur entreprise.
Missions principales : Au sein de la direction Collectives, vos missions principales seront : Prendre en charge des activités de souscription en prévoyance, santé et dépendance pour les salariés d'entreprises (cible Middle-Market)./Évaluer et analyser (statistique et juridique) les risques. /Élaborer des propositions de garanties et de tarifs en veillant à la rentabilité des affaires souscrites, contribuer à la négociation technique en soutien de l'inspection commerciale, rédiger des contrats./Suivre le portefeuille : contribuer à la maîtrise technique du portefeuille en mettant en œuvre les études et actions visant l'équilibre du portefeuille./Proposer des aménagements contractuels pour répondre aux demandes des entreprises, maintenir la rentabilité de nos opérations et le respect des obligations réglementaires./Élaborer le *reporting* à destination des entreprises clientes et en particulier : analyse des comptes de résultats techniques ou de participation.
Profil, compétences et qualités recherchés : Vous êtes de formation Bac +5 en statistiques, mathématiques appliquées, assurance ou école de commerce. Vous avez une expérience de cinq ans minimum sur un poste similaire. Sens de la négociation, bonne communication orale et écrite. Goût développé pour les chiffres. Maîtrise de Word et Excel. Sens de l'écoute. Capacité à travailler en équipe.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur :
www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

12
INSPECTEUR DES RÈGLEMENTS DE SINISTRES

- INSPECTEUR SINISTRES
- INSPECTEUR RÉGLEUR
- INSPECTEUR INDEMNISATEUR

L'inspecteur des règlements de sinistres est chargé de la gestion des sinistres complexes. Il enquête sur l'origine du sinistre, contrôle les déclarations de l'assuré, évalue le montant des dommages avec l'expert et fixe le montant de l'indemnité selon la réglementation de l'assurance et les conditions prévues dans les contrats souscrits.

RÉMUNÉRATION

- Cadre confirmé : entre 44 et 70 k€ brut/an

(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille et statut d'entreprise...)

QUI RECRUTE ?

- Sociétés anonymes d'assurance
- Sociétés d'assurance mutuelles
- Sociétés de réassurance
- Cabinets d'assurance indépendants

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur/Responsable régional
- Directeur/Responsable de l'indemnisation
- Directeur national métier

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS

Internes :

- Directions nationales et/ou régionales
- Services IARDT (Incendie, accidents, risques divers et transport)
- Services de souscription/production (rédaction et émission des contrats)
- Service fraude
- Services indemnisation
- Service gestion du réseau des experts/gestionnaire expert
- Agences/Points d'accueil

Externes :

- Assuré
- Experts (bâtiment, auto, judiciaire...)
- Avocats
- Enquêteurs privés
- Prestataires/Entreprises tous corps d'état/Maîtres d'œuvre spécialisés dans la réparation après sinistre
- Architectes
- Ensemble des protagonistes (partie adverse, victimes, assureurs au tiers, témoins...)

MOTS-CLÉS

- Dommage, indemnité, sinistre, règlement, conformité du risque

12
INSPECTEUR DES RÈGLEMENTS DE SINISTRES

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Analyse et gestion du sinistre

- Effectuer un travail d'investigation pour déterminer les circonstances, les causes et l'étendue du sinistre, les responsabilités.
- Détecter les fraudes éventuelles.
- Mettre en place les mesures d'urgence pour éviter l'aggravation du sinistre, favoriser le relogement, la reprise d'activité (ex : bâchage du bâtiment endommagé, décontamination, nettoyage...).
- Vérifier la validité du contrat et la conformité du risque (adéquation du risque déclaré avec ses caractéristiques réelles. Par exemple pour un bâtiment : surfaces, nombre de pièces, volume et structure du stockage, moyens de prévention/protection...).
- Veiller à l'application du contrat.
- Contribuer à l'évaluation du dommage (en lien avec l'expert).
- Fixer le montant de l'indemnité et/ou les conditions de réparation, et rédiger une offre d'indemnité/prise en charge.
- Régler l'indemnité ou déclencher le déploiement des prestations convenues.
- Organiser et animer les différentes réunions (réunion de reconnaissance, de coordination, de clôture, de comité de règlements...).
- Piloter, coordonner et suivre l'action des différents acteurs (experts, entreprises prestataires, avocats, gestionnaires experts, architectes...) intervenant au bénéfice de la victime.

Interface avec les clients/sinistrés

- Représenter sa société auprès du sinistré et être son interlocuteur immédiat et dans la durée.
- Accompagner les victimes au moment du sinistre, créer une relation de confiance.
- Informer et conseiller sur la gestion du dossier.
- Échanger et expliquer la méthode de fixation de l'indemnité et/ou des prestations offertes aux bénéficiaires.
- Négocier une transaction avec le bénéficiaire en vue d'établir un compromis (en cas de différence entre le montant du dommage et l'indemnité contractuelle fixée).

Gestion administrative du dossier de sinistre

- Rédiger des comptes rendus de visites.
- Effectuer un *reporting* auprès de sa hiérarchie (rédaction de rapports).

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Mandater des analyses complémentaires en cas de suspicion de fraude (expertises spécifiques).
- Engager et suivre des procédures judiciaires s'il y a lieu.
- Suivre les dossiers contentieux.
- Former des collaborateurs aux techniques de négociation/indemnisation.
- Réaliser des missions ponctuelles de reconnaissance « terrain » pour sa société d'assurance (rôle d'interface dans le cas d'une souscription avant contrat par exemple).
- Intervenir sur des sinistres en dehors de son secteur géographique dans le cas d'événements climatiques majeurs (type tempête Xynthia).

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Le métier d'inspecteur des règlements de sinistres peut être exercé dans plusieurs domaines d'activité : l'automobile, le corporel, les dommages (habitation, risques industriels, risques techniques), la responsabilité civile (générale, dépositaire, médicale...), la construction.
En fonction de la complexité, de l'importance du sinistre et des enjeux associés, des seuils d'intervention sont définis et engendrent ou non un déplacement sur le terrain.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Bien qu'ils soient en effectif restreint, les inspecteurs des règlements de sinistres représentent une des figures emblématiques des métiers de l'assurance. Homme de terrain avant tout, ses missions fondamentales font de lui l'interface de l'entreprise qu'il représente.
L'inspecteur des règlements de sinistres est à la fois l'animateur, le coordinateur et le garant « en local » de la bonne application des contrats.
L'aspect « terrain » de l'activité conduit les sociétés

d'assurance à lui conférer des délégations de pouvoirs importantes dans le domaine de l'indemnisation, à lui laisser une autonomie d'action sur un territoire. Cela se caractérise par une grande liberté d'organisation de son activité et la possibilité de prendre des décisions et des initiatives. C'est pourquoi ces postes sont toujours confiés à des personnes aguerries, ayant fait leurs preuves au sein de leur structure et possédant une expérience solide.
Ce métier est au cœur d'une activité clé d'une entreprise d'assurance : le règlement des sinistres. Un domaine dont les impacts financiers sont considérables : les sommes versées pour le règlement des sinistres constituent l'essentiel des flux financiers de sortie. Cela explique l'attention particulière apportée aux processus de règlement des sinistres ; les entreprises cherchant, par ce moyen, à optimiser et fluidifier au maximum la gestion de leurs sinistres.
Par ailleurs, le sinistre s'apparente à un « moment de vérité » entre l'assuré, qui a payé par avance sa cotisation, et son assureur qui doit alors réaliser sa promesse de prise en charge. Au-delà de la stricte application du contrat d'assurance, la qualité du service délivré et l'engagement de l'assureur sont déterminants dans la satisfaction du client... et l'écho qu'il en donnera. À l'heure des réseaux sociaux, la gestion des sinistres constitue aujourd'hui un enjeu stratégique pour toutes les sociétés d'assurance.

Ainsi, au fil du temps et de l'évolution des modes de fonctionnement des entreprises, notamment en matière de rationalisation et d'introduction des nouvelles technologies de communication, le contenu des activités évolue.
– Les territoires que les inspecteurs régleurs ont à couvrir s'agrandissent, dans le même temps leur nombre sur le terrain a tendance à diminuer. Les domaines d'intervention (auto, corporel...) se resserrent (les délégations de dommages disparaissent). Les inspecteurs passent ainsi d'un statut de généraliste à un statut de spécialiste.
– Avec l'essor des outils numériques et les contrôles via les *reportings* d'activité, la charge administrative augmente. Le temps alloué aux visites terrain diminue.
– Des protocoles de pré-validation de dossiers sont mis en place lorsque les montants des préjudices sont élevés. Cette validation croisée limite ainsi la responsabilité de décision unique et réduit le risque d'erreur.
– L'expertise à distance (EAD) se développe dans les sociétés d'assurance. Elle est alors réalisée sur photos et par échanges téléphoniques et/ou emails, et l'estimation est réalisée par comparaison avec d'autres dossiers similaires.

L'inspecteur des règlements de sinistres tend à devenir un spécialiste de plus en plus pointu dans son domaine d'activité, qui maîtrise parfaitement la relation avec le sinistré. Cette dimension relationnelle, humaine constitue aujourd'hui un des atouts de différenciation des assureurs.

L'enjeu de ce métier aujourd'hui pourrait être de capitaliser sur l'aspect relationnel autour de la victime avec, par exemple, le développement d'un nouveau métier dans le domaine de la réparation des dommages corporels graves : le *case manager*. Celui-ci consiste à fournir à la victime une assistance globale et personnalisée. Le *case manager* a pour vocation d'améliorer l'accompagnement et la prise en charge médicale, paramédicale, psychologique, administrative... et sociale des personnes victimes d'accidents (de la route ou autre), d'attentats, en situation de handicap transitoire ou permanent. Le *case manager*, véritable chef d'orchestre, a la charge de coordonner l'intervention de différents acteurs (assureurs, médecins, psychologues, associations de victimes, juristes, services sociaux...), dans le but de construire un projet qui vise à l'autonomie, la socialisation et le retour à l'emploi du bénéficiaire.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Bac +4/5 (filière juridique et/ou dans le domaine de l'assurance)
- Master en assurance

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Le poste nécessite d'avoir acquis une expérience préalable pouvant aller jusqu'à 10 ans, voire davantage dans le domaine des assurances. L'accès au métier d'inspecteur des règlements de sinistres se fait le plus souvent par des filières internes. Disposer d'une expérience entre deux et cinq ans dans le domaine visé (auto, dommage, corporel...) est également demandé.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissance des dispositions règlementaires, jurisprudentielles et conventionnelles applicables au périmètre concerné
- Connaissance de la règlementation et des procédures en matière de gestion de sinistres (droit civil, droit des assurances, droit administratif...) et les procédures judiciaires
- Connaissance de la gamme des produits IARDT de l'entreprise, sur les plans technique et juridique

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Réactivité, disponibilité, pragmatisme
- Capacités d'attention et d'observation/perspicacité
- Esprit d'analyse et de synthèse
- Capacités de communication écrite et orale
- Autonomie
- Qualités d'écoute, sens du contact, empathie
- Qualités commerciales, sens de la négociation
- Honnêteté, droiture, fiabilité, probité
- Force de conviction et sens de la persuasion
- Pédagogie
- Capacité à gérer le stress, la pression

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Gestionnaire de sinistres complexes
- Souscripteur de risques non standard
- Préventionniste
- Commercial

L'accès au métier nécessitant une expérience préalable importante, il se produit en cours de carrière, voire comme une finalité de celle-ci.

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Métiers de la souscription
- Inspecteur commercial
- Inspecteur de risques industriels
- Responsable d'une entité d'indemnisation (service, département, direction)

Le plus souvent, la mobilité s'exerce au sein même du métier de l'inspection, en changeant de circonscription avec des sinistres soit plus importants (seuils d'intervention plus élevés), soit plus complexes.

–TÉMOIGNAGES–

CHRISTIAN MARTIN, INSPECTEUR DES RÈGLEMENTS DE SINISTRES, AXA PARTICULIERS ET IARD ENTREPRISES

« Pour moi, l'inspecteur des règlements de sinistres est un technico-commercial. Il y a 50 % de technique et 50 % de relationnel dans mon métier. Les capacités relationnelles sont aussi importantes que les compétences juridiques. »

Au début de sa carrière, détenteur d'une maîtrise en droit public, Christian Martin décroche son premier emploi en tant que commercial au sein d'une banque avec pour mission de développer son portefeuille auprès d'une clientèle de particuliers et de commerçants. Il y reste deux ans, trouvant le poste intéressant mais regrettant la pression des objectifs. En 1989, Christian Martin fait une rencontre déterminante pour la suite de sa carrière. Au sein de son réseau personnel, une personne lui parle du métier d'inspecteur qui lui apparaît en adéquation avec sa formation initiale. Il est ainsi recruté par l'UAP (qui fusionnera ensuite avec AXA en 1996) en tant qu'inspecteur des règlements de sinistres, grâce à sa double compétence, juridique et commerciale. À ce jour, il occupe ce poste avec une grande satisfaction depuis près d'une trentaine d'années. *« Je pense qu'on fait un des métiers les plus intéressants en assurance de dommages. »*

Christian Martin intervient auprès de particuliers, de professionnels, d'artisans commerçants et d'entreprises sur les dommages aux biens, en majorité des sinistres incendies, plus rarement pour des vols ou des dégâts liés à des catastrophes naturelles. Il décrit son métier comme un métier de terrain, un véritable travail d'équipe avec l'expert indépendant qui opère avec lui in situ. *« Nous sommes les yeux de la compagnie sur le terrain, nous voyons le client, nous voyons la maison… J'ai un équipement professionnel, des chaussures de sécurité, un casque, un survêtement, qui me permettent d'aller vraiment dans le sinistre. Quand je vais sur place avec l'expert, s'il faut soulever des gravats, nous le faisons. »*

Son rôle est de se déplacer afin d'investiguer et de déterminer la cause du sinistre, de prendre des décisions rapides pour aider le sinistré. *« C'est là où notre rôle est important, notre plus-value, c'est d'aller sur place tout de suite, pour prendre les mesures d'urgence avec l'expert, débloquer des acomptes, chercher d'autres locaux pour faire redémarrer l'activité. Notre plus-value, c'est la rapidité. »*

Pour Christian Martin, son métier revêt une dimension relationnelle essentielle. *« Concrètement, la première*

mission, c'est de rassurer le client. Il ne faut pas faire ce métier si vous n'aimez pas les contacts humains. Il faut savoir faire preuve d'empathie, se mettre à la place de l'assuré tout en gardant une approche technique car il y a aussi, parfois, de la fraude aux assurances. »

Dans ses prérogatives, l'inspecteur des règlements vérifie les modalités du contrat et veille à sa juste application. Il fixe le montant de l'indemnité conjointement avec l'expert et possède également un rôle pédagogique vis-à-vis de l'assuré avec lequel il discute, négocie et auprès duquel il justifie ses décisions. Des missions qui demandent des qualités manifestes de diplomatie, de souplesse, une grande capacité d'adaptation alliées à de la rigueur, de l'honnêteté et de la droiture, selon Christian Martin. Des savoir-être qui sont complétés par des formations en interne. *« On suit des formations sur la manière de se comporter avec nos clients, avec les journalistes quand ils sont présents sur les lieux. On aborde l'angle des réseaux sociaux. Aujourd'hui, vous pouvez être filmé et enregistré et il faut être extrêmement vigilant, lorsqu'on arrive sur un sinistre, à ce que l'on dit, à ce que l'on fait, à notre comportement. »*

LAURENT LOUBET, INSPECTEUR SINISTRES IRD, MACIF

« Pour exercer le métier d'inspecteur sinistres, il faut aimer ne pas savoir ce qu'on va faire le lendemain ou le surlendemain. C'est un métier du quotidien, un métier sans horaires définis, je peux rentrer à 11h du soir chez moi, ou être dans ma voiture à 6h du matin. »

Laurent Loubet travaille depuis 35 ans dans les assurances et dans la même structure. Une apparente constance qui masque un parcours professionnel atypique et diversifié.

Après avoir obtenu une Licence en sciences économiques à Grenoble, encore indécis sur son orientation professionnelle et « peu disposé, à cette époque, à mettre un costume et à occuper un emploi de bureau », il enchaîne pendant deux ans plusieurs métiers. Il est successivement manutentionnaire, conducteur d'engins, professeur d'économie sociale et familiale en lycée d'enseignement professionnel (LEP). Le tout entrecoupé de quelques voyages à l'étranger.

En 1982, à la recherche d'une activité plus pérenne en adéquation avec ses études, Laurent Loubet répond à une annonce de la MACIF et entre dans la compagnie mutualiste à proximité de Saint-Étienne en tant que rédacteur polyvalent, *« un gestionnaire d'assurance en back office, qui fait en même temps de la gestion de contrat et du petit sinistre matériel, auto ou habitation ».* Il y reste trois ans avant de bénéficier d'une première promotion à Moulins et d'occuper une fonction de rédacteur corporel contentieux. Après un nouveau déménagement dans la Drôme, l'année 1988 le voit évoluer de la gestion de sinistres vers la gestion de contrat, il change d'orientation et devient adjoint du responsable du service Production-Assistance Technique. Il prend la responsabilité de ce service en 1990, et manage alors une trentaine de personnes.

Après 10 ans d'exercice dans ce poste, Laurent Loubet se donne un nouveau challenge : *« Je souhaitais découvrir la fonction commerciale. Ce fut un changement de métier radical. Pendant presque 10 ans, j'ai eu la responsabilité de 1, puis 2, puis 3 agences. Il s'agissait essentiellement de management commercial avec gestion par objectifs, et d'optimisation de la relation client en agence. J'ai eu plaisir à appréhender la vente de produits, mais également l'accompagnement du client au travers des activités de SAV. »*

En 2009, Laurent Loubet, désireux d'une nouvelle évolution afin de stimuler sa vie professionnelle, choisit de changer une nouvelle fois de métier et se tourne vers le métier d'inspecteur, confirmant ainsi la singularité de son parcours. *« J'ai trouvé que ça faisait sens que de tenter d'appréhender les métiers de l'assurance dans leur globalité, c'est une opportunité qui m'était donnée sans changement d'entreprise et sans vrai risque. À défaut d'une expérience confirmée en gestion de sinistres IRD (Incendie Risques Divers), j'ai fait valoir une bonne connaissance transverse des métiers, de la relation client, un goût du contact. C'est plus cela qu'une expertise technique qui m'a permis d'y accéder. »*

Un métier qui l'attirait. *« Inspecteur IRD, c'est une activité qui m'intéressait, orientée sur une relation client forte, un métier autonome, indépendant, qui correspondait plus à mon goût de la liberté que le management. C'est peut-être le premier métier que j'ai vraiment choisi dans ma vie, à 50 ans. »*

Un métier qui lui donne la satisfaction de s'investir personnellement, *« j'aime me déplacer, découvrir un autre environnement, rencontrer de nouvelles personnes, appréhender l'autre, m'inscrire dans une bonne écoute. J'ai le goût des relations humaines et de l'autonomie. C'est bien sûr très différent et peut-être moins rassurant que d'aller tous les jours à son bureau, mais c'est la vraie vie. Je tente d'apporter des réponses pragmatiques et concrètes à des sociétaires qui rencontrent une difficulté majeure et c'est ce qui me plaît. »* •

EXEMPLE D'OFFRE

Inspecteur Régleur Sinistres graves (H/F)

Nanterre/Hauts-de-Seine (92) – Entre 40 et 90 k€ brut/an

Entreprise : société d'assurance qui accompagne ses clients, particuliers et entreprises, à toutes les étapes de leur vie. Aujourd'hui, neuf millions de clients en France nous font confiance pour assurer leurs biens (véhicules, habitation, équipement) ; protéger leur famille ou leurs collaborateurs en matière de santé et de prévoyance; gérer leur patrimoine ou les actifs de leur entreprise.
Missions principales : au sein de la Direction des Sinistres Entreprises, votre principale mission sera la gestion des sinistres importants et complexes de l'Île-de-France, tant sur les risques professionnels, industriels ou immeubles (évaluation supérieure à 150 000 euros). Pour cela, vous serez amené à : analyser le sinistre, missionner les experts permettant de déterminer les causes et conséquences, analyser les circonstances du sinistre, son importance, mettre en place la relation avec client, valider les mesures d'urgence et de sauvegarde, coordonner les divers intervenants et planifier les réunions, identifier les recours, engager les recours nécessaires et gérer les recours subis, déterminer l'indemnité, négocier avec le client, garantir le suivi financier de ces dossiers par l'application des normes telles que les provisions financières, les règles IFC..., assurer la relation interne par l'organisation et la prise en charge de la concertation avec les autres entités impliquées (souscription, ingénierie, DT...), accompagner le chef d'entreprise dans le redémarrage de son entreprise, définir les compétences internes ou externes pour créer une équipe de gestion (experts, économistes, entreprises service, ingénierie) en fonction de la nature des dommages, établir un *reporting* régulier à l'ensemble des contributeurs et de la hiérarchie. De nombreux déplacements sur le terrain sont à prévoir.
Profil, compétences et qualités recherchés : de formation Bac +5 en droit des Assurances et/ou de la Responsabilité, vous avez : une expertise dans le règlement de sinistres IARD/DAB à fort enjeux financiers ; notamment sur la gestion amiables et contentieux de sinistres importants, une parfaite connaissance des recours, des capacités à travailler en autonomie, un sens de l'écoute, une aisance relationnelle et un sens commercial vis-à-vis des clients. Un sens de la négociation, bonne communication orale et écrite. Et vous maîtrisez Word et Excel.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Inspecteur sinistres (H/F)

La Défense-Puteaux/Hauts-de-Seine (92)
Entre 50 et 60 k€ brut/an

Au sein du service « Risques Spéciaux et Inspection » du Département « Techniques Assurances », dans le cadre de la gestion des dossiers corporels de toute nature, vous assurez la réalisation de missions qui vous seront confiées par les différents services sinistres du groupe. Selon la nature de la demande, vous effectuez des démarches auprès des victimes, de leurs proches et/ou de leurs représentants. Vous enquêterez pour apprécier les faits et les responsabilités, l'étendue du préjudice. Vous rechercherez des transactions, en relation directe avec les victimes et leurs représentants. Vous rendrez compte de vos démarches.
Poste et missions : sous l'autorité du Responsable du service « Risques Spéciaux et Inspection », vous êtes chargé(e) de : entretenir des relations suivies avec la victime et ses représentants, enquêter sur l'origine du sinistre et ses conséquences, mettre en place des mesures conservatoires et de sauvetage, donner un avis technique et juridique sur un sinistre, transiger avec les victimes ou leurs représentants, contrôler les prestations. Pour ce poste, de fréquents déplacements sur la région PACA sont à prévoir et à court terme une délocalisation sur la région PACA pourra être envisagée.
Profil : diplômé(e) de l'enseignement supérieur en assurance et/ou droit de la responsabilité, vous disposez d'une expérience de minimum cinq ans sur des fonctions similaires au sein d'une entreprise d'assurance. Vous possédez, de fait, une grande maîtrise de la réparation du dommage corporel ainsi que de la gestion de sinistres corporels. Au cours de votre parcours, vous avez pu démontrer votre capacité d'adaptation, d'organisation et de *reporting* ainsi que votre esprit de synthèse. Un goût prononcé pour la négociation, d'excellentes qualités relationnelles et une aisance rédactionnelle sont indispensables pour ce poste. Vous maîtrisez les outils bureautiques (en particulier le Pack Office). Permis de conduire indispensable.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur :
www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

13
RESPONSABLE DE CENTRE DE RELATION CLIENT

- RESPONSABLE CRC
- ANIMATEUR DE CENTRE DE RELATION CLIENT
- RESPONSABLE DE CENTRE DE CONTACT
- RESPONSABLE DE PLATEFORME TÉLÉPHONIQUE

Le responsable de centre de relation client (CRC) organise, manage et supervise l'activité d'une plateforme de relation client à distance (téléphone, mail, Web) de la société d'assurance. Il veille à la qualité du service proposé par les téléconseillers et à la performance de l'organisation.

RÉMUNÉRATION

- Cadre confirmé : entre 40 et 60 k€ brut/an

(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille et statut de l'entreprise, taille du centre de relation client et nombre de salariés...)
La rémunération du responsable CRC comprend une partie fixe et une partie variable, constituées de commissions sur les ventes de contrats aux clients.

QUI RECRUTE ?

- Société anonyme d'assurance
- Société d'assurance mutuelle
- Société mutuelle d'assurance
- Grand cabinet de courtage

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Direction de la relation client
- Direction des opérations
- Direction commerciale

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS

Internes :
- Chefs d'équipes/Animateurs de groupe/Chefs de plateaux
- Téléconseillers/Conseillers clientèle
- Référent qualité
- Directeur de la relation client/des opérations/commercial
- Direction Marketing
- Direction Communication
- Direction Administratif et financier
- Direction Ressources humaines
- Direction Systèmes d'information
- Direction Conformité

Externes :
- Fournisseurs et prestataires de services (matériel bureautique, informatique, téléphonie...)

MOTS-CLÉS

- CRC, plateforme téléphonique, téléconseiller, double écoute, appel mystère, CRM (*Customer relationship management*)/GRC (Gestion de la relation client), *client first, web call back/click to call, co-browsing,* multicanal, *phygital*

13
RESPONSABLE DE CENTRE DE RELATION CLIENT

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Management de l'activité du centre de relation client

- Définir et faire évoluer, en collaboration avec la Direction de la relation client de la société d'assurance, les objectifs et ressources de son centre de relation client (budget, ressources humaines, moyens techniques, clientèle cible...).
- Coordonner l'organisation des différents services/groupes selon les objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés, les flux de demandes clients et les ressources humaines/techniques disponibles.
- Gérer la relation avec les fournisseurs et prestataires de services (matériel bureautique, informatique, téléphonie...).
- Réaliser un tableau de bord de l'activité : volumétrie d'appels, gestion des flux, satisfaction client, chiffre d'affaires, respect des process, climat social.
- Effectuer un *reporting* régulier à sa hiérarchie et à la Direction générale de la compagnie.

Management de la qualité et amélioration continue

- Veiller au respect des règles commerciales, techniques et prudentielles (Code des assurances, prévention des risques, protection des données) au sein de la structure.
- Contrôler régulièrement la qualité des entretiens des téléconseillers avec les clients et proposer des actions correctrices si besoin (mise en binôme, formation...).
- Suivre les indicateurs de productivité quant au traitement des demandes clients : taux de prise d'appels, délai de réponse, temps d'attente, nombre d'abandons, taux de transformation...
- Réaliser, en collaboration avec le référent qualité le cas échéant, des enquêtes de satisfaction ciblées (sur une périodicité, un profil de clientèle, une catégorie de produit d'assurance, un canal de relation client...).
- Identifier et mettre en place des axes d'amélioration de l'activité du centre sur la base des réponses aux enquêtes de satisfaction clients et des indicateurs de performance.

Management et accompagnement des collaborateurs

- Dimensionner les équipes par rapport aux objectifs définis et aux flux d'activités, et participer au recrutement des collaborateurs de niveau n-1.
- Superviser la gestion administrative (planning, absences, mutation) des équipes.
- Présenter aux collaborateurs le plan stratégique de la société d'assurance et les informer régulièrement des événements, décisions et actions les concernant (nouvelle législation, nouveaux outils, nouveaux process, nouvelle organisation...).
- Encadrer, conseiller et motiver les équipes, animer des réunions (débriefings quotidiens, hebdomadaires...).
- Évaluer les performances individuelles et collectives des collaborateurs.
- Participer à l'élaboration du plan de formation et suivre sa mise en œuvre.
- Optimiser les conditions de travail et garantir le bon climat social du centre.

Veille et réflexion transversale sur la relation client

- Assurer une veille et se former régulièrement sur les évolutions économiques, sociétales et législatives touchant le secteur assurantiel.
- Suivre l'évolution des équipements technologiques utilisés dans les centres de relation client (plateaux techniques, logiciels de gestion de base de données, outils de gestion de relation multimédia, solutions de CRM/GRC) et proposer des améliorations.
- Faire évoluer les règles et les pratiques de réponses aux clients par type de canal (courrier, téléphone, mail, Web) et nature de demande.
- Analyser et transmettre les questions fréquentes soulevées par les assurés et/ou les conseillers aux différents services de l'entreprise (Directions Métiers, Marketing, Communication, Souscription...).
- Participer à divers projets transversaux sur la relation client au sein de la société d'assurance.
- Rencontrer d'autres responsables de CRC (en interne ou d'autres sociétés d'assurance) et animer une réflexion transversale sur l'approche de la relation client dans l'ensemble du secteur assurantiel.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

La relation client est au cœur des enjeux actuels et futurs de l'assurance, qui passe progressivement

d'une logique *« product first »* à une logique *« client first »* (le client d'abord). Le centre de relation client, au plus près des usagers, est l'une des vitrines principales de l'entreprise avec l'agence physique. Autrefois cantonné au traitement des plaintes, il est progressivement devenu un maillon essentiel de la relation avec l'assuré. Il ajoute désormais à ses deux missions centrales de gestion des contrats et gestion des sinistres une dimension commerciale forte.

Certaines évolutions qui touchent la relation client dans l'assurance impactent directement le responsable de CRC :
– Des évolutions économiques, avec une concurrence accrue et de nouveaux acteurs sur le marché comme la bancassurance, la grande distribution, les GAFAM, les constructeurs automobiles...
– Des évolutions réglementaires avec, notamment, la loi Hamon qui rend la résiliation par le client possible hors échéance.
– Des évolutions sociétales, avec la judiciarisation de la société et des clients toujours plus exigeants.
– Des évolutions technologiques, avec la rationalisation des process et la digitalisation des parcours client.

Les centres de relation client auront nécessairement à s'adapter à ces changements, et le métier de responsable de CRC est au cœur de ces nouveaux enjeux. Plusieurs orientations s'offrent à lui, et coexistent aujourd'hui dans des CRC en pleine évolution. Il y a d'abord la stratégie de conquête commerciale, avec des conseillers toujours plus formés et proactifs pour « aller chercher » le client. Certaines sociétés d'assurance se lancent, quant à elles, dans une réorganisation interne, avec de nouveaux process (dématérialisation, travail collaboratif, responsabilisation des conseillers) et de nouveaux horaires d'ouverture des CRC, plus adaptés aux besoins et attentes des clients. L'investissement dans le big data est une orientation complémentaire, qui intéresse de plus en plus les responsables de CRC. Les données analysables sont nombreuses : informations personnelles issues de la base clients de l'entreprise, historique des appels, mails envoyés, données issues d'objets connectés, comportement sur le Web, sur les réseaux sociaux, open data... Les outils de gestion et d'analyse de données peuvent ainsi permettre de mieux connaître le client, son profil assurantiel, ses risques, ses habitudes, ses critères de satisfaction, ses demandes fréquentes... et ainsi de mieux répondre à ses besoins.
La diversification des canaux de relation client, et le déploiement croissant des outils de la digitalisation, sont les éléments incontournables de l'évolution des CRC dans les prochaines années. Même si le téléphone occupe encore une place non négligeable dans les usages des clients, tous les CRC ont d'ores et déjà investi dans l'échange par mail et SMS avec leurs assurés, dans une approche multicanale. D'autres techniques et canaux émergent ainsi progressivement : chat instantané, *web call back/click to call* (dispositif par lequel le visiteur d'un site saisit son numéro de téléphone pour être rappelé par un téléconseiller), *co-browsing* (navigation assistée), etc. Au-delà de la digitalisation, la recherche de complémentarité entre réseaux physiques et à distance fait également émerger l'approche « phygitale » (à la fois physique en agence et digitale sur le Web). Ce maillage de divers canaux de communication répond à la nécessité de fluidifier et simplifier l'expérience client. Les CRC devront dès lors capitaliser sur la qualité du contact humain de leurs conseillers pour se différencier des autres canaux de relation client, tout en étant complémentaires.

Le rôle du responsable de CRC est bien d'accompagner son centre et ses collaborateurs dans l'appropriation de ces changements. De nombreux défis l'attendent dès à présent pour co-construire la relation client de demain dans le monde de l'assurance.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Diplôme de niveau Bac +3
  – Licence professionnelle en management, commerce, marketing, communication
- Diplôme de niveau Bac +5
  – Master en management, commerce, marketing, communication
  – Diplôme d'ESC (École supérieure de commerce)

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Le métier de responsable de centre de relation client est ouvert aux profils hors assurance. L'expérience commerciale est appréciée (notamment comme conseiller commercial ou responsable d'équipe dans le réseau physique ou en CRC), mais c'est surtout l'expérience du management qui sera déterminante. Les responsables de centres de relation client sont ainsi recrutés à un niveau très qualifié, avec une expérience professionnelle requise d'une dizaine d'années. La promotion interne dans l'entreprise est particulièrement valorisée sur ce métier.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Maîtrise des produits de la société d'assurance
- Maîtrise de l'usage d'un logiciel de CRM/GRC
- Maîtrise de la gestion commerciale, budgétaire et administrative d'un centre de profit
- Connaissances législatives et réglementaires sur le

secteur assurantiel, sur la relation client et sur la protection des données
- Compétences en gestion des ressources humaines (droit du travail, formation...)

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Leadership et capacité à prendre des décisions
- Sens du service
- Rigueur, méthode
- Autonomie
- Écoute
- Aisance relationnelle et communication
- Diplomatie et sens de l'argumentation
- Réactivité et dynamisme
- Ouverture et capacité à se remettre en question
- Goût pour le challenge et gestion du stress

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Chef d'équipe
- Responsable d'équipe commerciale
- Responsable d'agence/de service/de département
- Responsable commercial

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Directeur de la relation client
- Directeur des opérations

–TÉMOIGNAGES–

GEORGES GAVAGNACH, RESPONSABLE DE LA DÉLÉGATION DES PLATEFORMES TÉLÉPHONIQUES, MATMUT

« La plateforme téléphonique n'a plus pour seule vocation de faire de la réponse client. En tant que Responsable de la Délégation, je dois accompagner ce changement. »

Trente années ont passé depuis le jour où Georges Gavagnach, alors jeune juriste, intègre l'entreprise à laquelle il consacrera sa carrière. La MATMUT lui a très vite permis d'évoluer, du poste de Conseiller mutualiste à un rôle managérial qu'il ne quittera plus, comme Responsable de groupe d'agences départemental puis régional, avant de devenir Responsable de la Délégation des plateformes téléphoniques au plan national. Il est en effet depuis deux ans le « manager des managers » des cinq plateformes de relation client MATMUT réparties entre Rouen (2), Lyon, Paris et Tours.

Son expérience riche et diversifiée au sein de l'assurance lui a permis d'observer avec recul et intérêt toute l'évolution vécue par le secteur depuis quelques années : concurrence des banques, élargissement des missions des centres de relation client (CRC, ou Plateforme de relation sociétaires à la MATMUT) vers le commercial... *« Avant, l'assureur faisait de l'assurance, le banquier faisait de la banque. Aujourd'hui, les périmètres des uns et des autres sont plus flous, ce qui impose d'être bons partout. D'autant que parallèlement, l'essor du numérique a rendu le client plus exigeant, plus volatil, et moins mobile vers l'agence. Résultat : la plateforme téléphonique ne sert plus seulement à répondre aux appels, mais contribue aussi au développement commercial. Suivi du client, devis, distribution des contrats : le CRC a changé de rôle et de nature. D'ailleurs, les plateformes sont aujourd'hui intégrées dans les réseaux commerciaux de la MATMUT. »* Cette transformation des missions du centre de relation client impacte directement les conseillers au téléphone, mais aussi leurs managers. *« Une des missions majeures du responsable de CRC devient désormais l'organisation et la dynamisation de la démarche commerciale. À égale importance, avec la bonne réalisation technique des process. »*

Une partie de l'activité de Georges Gavagnach est dédiée à l'accompagnement de ce changement auprès de ses équipes. *« Avant, on formait nos conseillers en un mois, sur les règles assurantielles essentiellement. Aujourd'hui, c'est beaucoup plus long et complet. On leur apprend à gérer la relation client, au-delà de la seule technique de réponse au téléphone. »* Les activités de management (formation, évaluation, gestion du personnel, problématiques RH, organisation des plannings...) animent ainsi le quotidien de Georges Gavagnach, en plus du suivi technique du bon fonctionnement des plateformes. Les décisions stratégiques (orientation commerciale, nouveaux contrats à promouvoir, etc.) sont quant à elles prises au niveau du siège avant d'être déployées au niveau régional. *« Toutes les directives techniques, marketing, commerciales sont décidées au niveau du central. Elles passent ensuite par la Délégation. Nous avons une certaine autonomie dans l'organisation de nos services pour les appliquer au quotidien. »* Georges Gavagnach apprécie son rôle d'interface *« entre la direction et le terrain opérationnel ». « Je suis à la fois l'interlocuteur de la direction, et celui des managers de centre. À charge pour moi de déployer les informations, les traduire, comprendre les enjeux et les besoins d'un côté et de l'autre. »*
Au-delà des échanges nécessaires avec la direction

et les différents CRC, la MATMUT et Georges Gavagnach œuvrent pour développer la complémentarité des plateformes téléphoniques avec les agences physiques, afin de nourrir les deux réseaux et parfaire le suivi des clients. *« Quand on a un client au téléphone pour lequel nous avons besoin d'instructions complémentaires, nous faisons un suivi réseau, c'est-à-dire que nous invitons l'agence la plus proche du domicile du sociétaire à prendre le relais pour poursuivre la relation commerciale. Ça n'existait pas avant. On devient plus réactifs, plus exigeants aussi avec nos propres missions. Car aujourd'hui, c'est l'assureur qui doit se plier aux exigences du client. »*

THIERRY CASANOVA, RESPONSABLE DE CENTRE DE RELATION CLIENT, MAAF (GROUPE COVÉA)

« Le responsable de CRC doit jongler entre l'opérationnalité de son centre et la hauteur de vue qu'il doit porter dans ses équipes et dans le management de projets au sein de la compagnie d'assurance. »

Thierry Casanova se définit comme *« un pur produit MAAF ».* Rentré dans l'entreprise en alternance dans le cadre d'un BTS Force de vente, il a évolué progressivement depuis : conseiller en clientèle agence, chargé d'antenne, directeur d'agence, responsable d'un premier centre d'appels puis responsable aujourd'hui du centre d'appels de Nantes, composé de 50 personnes. *« Les autres responsables de CRC viennent eux aussi de la promotion interne. Cette culture-là est clairement installée chez MAAF, et particulièrement pour ce type de poste qui nécessite, outre des qualités managériales, une grande maîtrise opérationnelle et commerciale. »*

La MAAF est structurée en quatre réseaux de distribution : le réseau des agences, le réseau des spécialistes au service de la clientèle professionnelle, les conseillers financiers, et le réseau téléphone/Internet dont Thierry Casanova fait partie. Il est l'un des 10 animateurs de centre de relation client au sein de la Direction des réseaux MAAF, répartis sur l'ensemble du territoire national. Chaque responsable gère de façon autonome son centre, ses équipes (managers et conseillers en clientèle), et ses missions, sous la responsabilité du directeur du département. La relation client à distance évolue en même temps que ses activités, autrefois centrées sur la réception d'appels. *« Répondre au téléphone, c'est 85 % de l'activité du centre. Mais c'est en train de changer, au profit d'autres flux : mails, relances client sur le Web, call back automatiques... L'enjeu de demain réside dans l'accompagnement de nos clients et prospects. Le digital va bouleverser notre relation commerciale avec les clients. Au lieu d'être en attente de leurs appels, nous serons proactifs, pour agir où et quand nos clients en ont besoin. La complexité des sujets traités et la confiance nécessaire à une bonne relation assureur/assuré nécessiteront néanmoins encore longtemps des échanges vocaux. C'est un métier de la relation humaine avant tout. »*

Thierry Casanova souhaite dès lors, comme la MAAF, valoriser le métier de conseiller au cœur de la relation client. *« Nos conseillers en clientèle au téléphone ont la même formation que les conseillers en agence, ils sont des assureurs à part entière. Ils n'ont pas de script, ils s'adaptent à chaque client. Nous développons chez nos conseillers l'autonomie et l'intelligence de situation. Mon rôle est d'impulser cette démarche, faire que les managers aident leurs conseillers en clientèle à faire vivre au client une expérience "mémorable". »* Pour ce faire, Thierry Casanova réunit ses managers une fois par semaine, pour faire le point sur les résultats du centre et donner les grandes orientations du marché et de l'entreprise à court et moyen terme. Il les accompagne également de manière individuelle, au quotidien, en s'adaptant à chacun, à leurs problématiques RH, à leurs enjeux clients. Thierry Casanova aime ce management des hommes, indissociable du management de l'activité et de la qualité (enquêtes de satisfaction, indicateurs de résultats, contrôle de la production...), propre à son métier. L'échange entre collaborateurs est selon lui au cœur de la réussite de son centre. *« C'est une structure très directe, qui permet des échanges fréquents et rapides entre les différents niveaux hiérarchiques. Nous sommes à l'écoute de ce que nous font remonter les conseillers en clientèle. Nous faisons même des appels à projets sur le plateau. Nos équipes sont souvent à l'origine des changements de process, puisque c'est eux qui connaissent le métier. »*

L'échange, Thierry Casanova le valorise également hors de son centre, en participant à de nombreux projets annexes sur la relation client au sein du groupe Covéa (MAAF/GMF/MMA). *« Nous avons des réunions mensuelles d'animateurs de centres, animées par le Directeur de département, pour travailler sur les évolutions de la relation client, de la vente à distance... Nous avons cette culture de co-construction chez MAAF. Nous participons également au dynamisme du groupe Covéa. J'ai par exemple pris part à la création sur Nantes d'un comité des responsables de centres d'appels et des responsables du réseau de distribution Covéa. Nous nous réunissons régulièrement pour échanger sur nos problématiques managériales*, notre actualité et promouvoir auprès de nos équipes les carrières multimarques dans le groupe. Il m'arrive aussi de participer à des groupes de travail MAAF, comme par exemple un atelier sur le rebond digital la semaine dernière à Niort. J'aime le fait que notre secteur soit en constante évolution. La relation client se transforme, je ne fais pas le même travail aujourd'hui qu'il y a cinq ans, et c'est ce qui fait sa principale richesse. »

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable de plateau – centre de relation client (H/F)
Angoulême/Charente (16) – Entre 40 et 50 k€ brut/an

Notre entreprise, référence dans le recrutement de cadres spécialistes et de dirigeants en France et à l'international recrute pour son client, dans le cadre du développement de ses activités, un Responsable de plateau – centre de relation client. Reconnu pour la haute qualité de sa relation client, notre client est un acteur leader sur son marché.
Mission : Directement rattaché au directeur du site, vous prenez en charge une équipe de conseillers gérant les appels et e-mails entrants. Par une analyse précise des flux, vous pilotez votre activité, vous identifiez les objectifs et mesurez les résultats obtenus. Par des formations adaptées et continues, vous savez développer les compétences de vos collaborateurs. Vous managez vos équipes par la mise en place d'objectifs atteignables et par des challenges motivants. Vous suivez les incidents de traitements et escalades éventuelles et vous proposez des axes d'amélioration. Vous affectez les ressources en fonction des flux attendus. Vous garantissez un climat social stable et le bien-être de vos équipes.
Profil : Doté d'un bon niveau de formation, vous pouvez justifier d'expériences réussies dans le management et la gestion de conseillers sur un plateau de centre d'appels. Expert des centres d'appels, vous savez piloter votre plateau grâce à des indicateurs quantitatifs et qualitatifs fiables. Véritable manager, vous savez motiver et fédérer vos équipes dans l'atteinte d'objectifs ambitieux. Soucieux d'un service client très qualitatif, vous êtes extrêmement attentif à la qualité des prestations fournies. Un bon niveau d'anglais serait un réel plus.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Superviseur centre relation client (H/F)
Colomiers/Haute-Garonne (31) – Salaire non précisé

Poste et missions : Rattaché au directeur développement et relation adhérents, vous assurerez la qualité de service aux adhérents et prospects pour contribuer au développement et à la fidélisation du portefeuille par l'animation du centre relation adhérents de l'entreprise et le management de compétences pluridisciplinaires : gestion des contrats, télé conseil et vente à distance.
Missions :
– Organiser, coordonner et superviser les différentes activités du pôle relation adhérents grâce au suivi des indicateurs d'activités.
– Développer les ventes à distance et la multidétention.
– Veiller à la qualification des données.
– Établir un *reporting* régulier de l'activité du service et du suivi des indicateurs et objectifs.
Profil : Expérience confirmée de deux ans minimum sur un poste similaire idéalement dans le secteur de la mutualité ou de l'assurance. Formation : Diplôme niveau Bac +3 dans le domaine de la gestion et du commerce (management de la relation client) ou domaine assurance. Expérience significative en tant que manager EXIGEE. Sens de l'animation, du dialogue et du contact, aisance relationnelle. Maîtrise de la règlementation de la protection sociale et du Code des assurances. Autonomie, réactivité, organisation, rigueur. Esprit d'initiative, esprit d'équipe et polyvalence. Bonne connaissance des marchés de la complémentaire santé et de la prévoyance.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur :
www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

LES MÉTIERS DU PILOTAGE ORGANISATIONNEL ET TRANSVERSAL

P. 109 **14** – Chef de projet en conduite du changement

P. 115 **15** – Responsable de la conformité et du contrôle interne permanent

P. 121 **16** – Juriste en assurance

14
CHEF DE PROJET EN CONDUITE DU CHANGEMENT

- CHEF DE PROJET EN ORGANISATION
- ORGANISATEUR

Le chef de projet en conduite du changement est susceptible d'intervenir dans toute situation qui engage une démarche de transformation et à tout niveau de son déploiement : lors d'un projet de réorganisation générale visant une dynamisation du fonctionnement et une restructuration lourde ; ou encore au niveau d'une entité de taille plus restreinte, dont la nature et/ou le périmètre d'activités évolue, et pour laquelle une redéfinition de l'organisation, une amélioration ou refonte des processus existants est nécessaire.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 35 et 50 k€ brut/an
- Cadre confirmé : entre 50 et 100 k€ brut/an

(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille et statut de l'entreprise...)

QUI RECRUTE ?

- Toutes les sociétés d'assurance
- Les cabinets de conseil

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Direction générale
- Direction de l'Organisation
- Direction des Risques et de la Qualité
- Direction de l'Expérience Client
- Direction de la Performance
- Direction Distribution Assurance

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS

Internes :

- Département Qualité et Processus
- Direction des Ressources Humaines
- Direction des Systèmes d'Information (DSI)
- Comité d'entreprise
- Toutes les Directions Métiers

Externes :

- D'autres entreprises en *benchmark*

MOTS-CLÉS

- Accompagnement du changement, organisation, diagnostic, pilotage de projet, formation, animation ateliers

14
CHEF DE PROJET EN CONDUITE DU CHANGEMENT

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Démarche d'exploration préalable à l'élaboration du projet de changement

- Participer à la phase amont des projets en identifiant des dysfonctionnements liés à l'organisation, aux processus, à la communication… et en réalisant des diagnostics socio-organisationnels.
- Comprendre les besoins de l'organisation.
- Réaliser des audits pour apprécier les risques (opérationnels, financiers, humains, techniques) pouvant compromettre la réussite du projet envisagé.
- Envisager divers scénarios pour repérer les sources créatrices d'opportunités.
- Participer à la définition des objectifs stratégiques du changement.
- Vérifier que le projet organisationnel soit en adéquation avec les différents aspects de la stratégie de l'entreprise (structure, système de gestion et d'information, technologie, culture, style de management) et proposer un cadrage clair du projet, ainsi qu'une méthodologie d'accompagnement.
- Rédiger un cahier de charges définissant les objectifs d'un projet, les besoins en ressources (humaines, matérielles), les principales étapes, ainsi que les actions d'accompagnement du changement (outils et plan de formation…).

Gestion et mise en œuvre du projet de changement

- Piloter le projet et suivre la progression des différentes séquences du changement.
- Coordonner l'activité des parties prenantes en les informant et en les impliquant dans toutes les étapes du projet.
- Appliquer les solutions préconisées notamment en termes de nouveaux procédés et processus.
- Veiller au lien de cohérence entre processus et objectifs et ajuster en cas de besoin.
- Mesurer les résultats et effectuer un *reporting* régulier auprès de la direction.

Accompagnement des acteurs lors de la mise en œuvre de projets de changement

- Préparer et animer des ateliers à des fins de sensibilisation, en repérant les freins de toute nature, notamment les éventuelles réticences des collaborateurs, et en suscitant l'adhésion au changement.
- Accompagner les différents acteurs dans l'apprentissage organisationnel.
- Former les collaborateurs aux nouveaux outils et méthodes.
- Former les managers aux méthodes de gestion et d'accompagnement du changement.

Veille méthodologique et technique

- Assurer une veille permanente de l'évolution des méthodes et outils d'organisation.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Les activités constitutives de la conduite du changement peuvent varier en fonction du projet en lui-même, mais aussi en fonction de la taille de l'entreprise, de la place octroyée à la transformation dans la culture de l'entreprise, du service auquel la conduite du changement est rattachée.
– Dans les sociétés d'assurance ayant fait le choix de créer un service dédié à l'accompagnement de la conduite du changement, l'ensemble des activités inhérentes au métier y demeurent concentrées. L'équipe est amenée à intervenir sur une grande diversité de projets de transformation : d'une part, les projets de (ré)organisation transversaux ; d'autre part, les projets qui affectent les différentes fonctions de l'entreprise. Les différentes directions métiers deviennent les clients internes du pôle conduite du changement.
– Les sociétés d'assurance ne disposant pas d'un service dédié proposent une distribution de la fonction directement au sein des entités. Les projets contenant une dimension organisationnelle sont gérés par les directions et services qui en sont concernés.
– Dans certaines sociétés d'assurance, les équipes de la conduite du changement jouent également un rôle d'interface entre l'échelon national et régional. Il s'agit, dans ce cas de figure, de transposer à la réalité du terrain les mesures impulsées par l'entité centrale.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

La conduite du changement est particulièrement réceptive aux mutations structurelles et environne-

mentales dont sont tributaires les entreprises et qui les affectent à tous les niveaux.
Les sociétés d'assurance sont en permanence soumises à d'importantes évolutions. Face à des transformations d'ampleur – évolutions règlementaires, disruptions numériques et déploiement des fonctionnalités digitales, exigences d'innovation –, elles se montrent proactives et engagent des projets de modernisation.
Aussi, les systèmes d'organisation sont de plus en plus sensibles à la dimension humaine. Désormais, les collaborateurs sont perçus comme des ressources dont dépend la réussite d'un projet de changement. Les évolutions dans le domaine de l'assurance mettent également au centre des préoccupations la satisfaction client, avec un effort d'amélioration de son parcours, de son expérience relationnelle avec son assureur.
La forte concurrence intrasectorielle, l'instabilité et la complexité de l'environnement (à la fois interne et externe) des entreprises et enfin la prépondérance croissante du facteur humain font de l'activité de conduite du changement un impératif pour les sociétés d'assurance. Aussi, le métier de la conduite du changement est désormais internalisé avec une tendance à la création d'un service spécifique.
La succession accélérée des changements touche également les métiers du management. En effet, les managers sont de plus en plus associés à la conduite du changement et sont amenés à la déployer eux-mêmes auprès de leurs équipes. Il ne s'agit pas de se substituer aux professionnels de la conduite du changement, mais d'une évolution concomitante des pratiques et activités de ces deux métiers.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Master 2 avec spécialisation en conduite du changement, en management des organisations, en management des processus
- Master 2 en gestion de projets
- Master dans le domaine assurantiel
- Bac +4/5 Méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises (MIAGE)
- Diplôme d'école d'ingénieurs
- Diplôme d'école de commerce

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Plusieurs années d'expérience (deux ans minimum) professionnelle sont requises pour accéder au poste de chef de projet en conduite du changement. Les stages et les filières de formation en alternance facilitent l'accès à ce type de poste.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Maîtriser les méthodes et les outils de la conduite du changement
- Maîtriser la méthodologie de gestion de projet
- Maîtriser la démarche qualité
- Avoir une connaissance des métiers de l'entreprise
- Connaître l'outil informatique

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Capacité à travailler en mode projet et en équipe pluridisciplinaire
- Capacité d'analyse et de synthèse
- Autonomie
- Capacité d'adaptation
- Sens de la communication et de la pédagogie
- Discrétion et confidentialité
- Force de proposition et de conviction

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- AMO/MOE
- Responsable de service
- Contrôleur de gestion
- Auditeur interne
- Chargé(e) de communication RH

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Responsable RH
- Responsable Méthodes et Process
- Directeur de service Organisation et conduite du changement

–TÉMOIGNAGES–

JEAN-JACQUES NAHMIAS, RESPONSABLE EN CONDUITE DU CHANGEMENT, CNP ASSURANCES

« La conduite du changement me passionne parce qu'on aide l'entreprise à progresser. »

Sa carrière professionnelle, Jean-Jacques Nahmias l'a construite essentiellement au sein de CNP Assurances. Diplômé d'une école d'informaticien et d'une Licence en Psychologie, il y est recruté au poste de

Chef de projet utilisateur afin d'assurer l'interface entre les utilisateurs et les informaticiens dans le cadre de la mise en place d'un système d'information ressources humaines (SIRH). Par la suite, les expériences en mode projet, format de travail privilégié de Jean-Jacques Nahmias, se multiplient. *« Le projet me plaît beaucoup parce que c'est circonscrit dans le temps, il faut être dynamique, il faut sortir un peu du cadre, s'affranchir des règles. On travaille plus en fonctionnel qu'en hiérarchique. Même quand j'ai été dans des directions métiers, on m'a souvent confié des projets parce que j'aime ça. »* La diversité des projets menés dans l'entreprise et l'acquisition simultanée d'un MBA à l'IAE de Paris lui assurèrent une forte mobilité interne. *« J'ai changé de poste souvent parce qu'au bout de quatre-cinq ans, j'aime voir d'autres choses, mais j'ai alterné entre des missions de type RH et Organisation. Pendant mon activité chez CNP, j'ai également obtenu un MBA, formation complète qui m'a beaucoup aidé à comprendre les problématiques de mes interlocuteurs. »*

Chez CNP Assurances, l'internalisation de la conduite du changement s'est réalisée en 2011, avec la création d'un service dédié. En 2012, fort de son parcours professionnel et reconnu pour son expertise dans la conduite des projets de transformation, Jean-Jacques Nahmias accède au poste de responsable de ce service. Concrètement, ce service a vocation d'accompagner des projets de transformation ou de réorganisation, habituellement impulsés par le sommet hiérarchique et engageant souvent des enjeux humains conséquents. Les missions les plus directement rattachées à la conduite du changement s'articulent autour de deux activités : l'accompagnement des initiateurs du changement, dans le cadre de l'élaboration d'un projet final devant mettre en cohérence l'objet défini, les objectifs visés et les moyens détenus ; et celui des collaborateurs impactés par le projet. Cela passe par un travail d'écoute des besoins, une compréhension des appréhensions et un ensemble de propositions pertinentes de réadaptation. L'animation de séminaires ou d'ateliers de formation avec les collaborateurs concernés par la transformation déployée, ainsi que la mise en œuvre d'une communication pertinente autour de l'objet visé, constituent d'autres leviers inhérents au métier et contribuent à la réussite du changement.

Cela amène Jean-Jacques Nahmias à constater que l'exercice du métier de la conduite du changement exige une expérience professionnelle solide alliant – en plus d'outils techniques et théoriques spécifiques au métier – une connaissance du fonctionnement de l'entreprise, du secteur assurantiel et une sensibilité forte aux problématiques qui intègrent des enjeux humains. En ce sens, il est rare de confier un projet de changement à un jeune qui débute sa carrière. *« On peut travailler dans la conduite du changement dès la sortie de l'école, mais je préconise de ne pas être responsable d'un projet dans lequel il y a des impacts humains importants avant d'avoir un peu vécu. Prenons un exemple. On fait un atelier avec une dizaine de personnes en souffrance pour voir ce qui ne va pas et ce qu'on peut faire pour améliorer la situation. Le jeune va nous aider à préparer l'atelier.Il sera avec nous pendant l'atelier, il va rédiger le compte-rendu, il va rédiger un power point qui sera le livrable final avec des préconisations. Mais la conduite de l'atelier lui-même, c'est un sénior qui le fera. »* Sur ce point, l'empathie, la discrétion et le sens du relationnel sont des aptitudes indispensables à l'exercice de ce métier.

ANNIE BENGUIGUI, DIRECTRICE ORGANISATION, QUALITÉ ET AMÉLIORATION CONTINUE, GROUPAMA

« Pour faire adhérer au changement, la force de persuasion ne suffit pas, il faut de la finesse, une certaine intelligence émotionnelle et situationnelle. »

C'est avec une maîtrise d'informatique appliquée à la gestion de l'entreprise (MIAGE), obtenu à l'université de Lyon, qu'Annie Benguigui intègre le marché du travail en tant qu'informaticienne au sein d'une petite structure spécialisée dans la fabrication de logiciels. Rapidement, elle éprouve le souhait de rejoindre une grande entreprise pour plus de diversité dans ses domaines d'intervention. Chez Groupama, Annie Benguigui est recrutée en tant qu'analyste programmeur puis son activité évolue vers des projets où elle intervient en assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO).

La poursuite d'une formation diplômante en management à l'ESSEC contribue à son évolution professionnelle au sein de l'entreprise et facilite son orientation vers le métier de la conduite du changement. *« Ce cursus plus généraliste m'a permis de compléter ma formation scientifique et de m'ouvrir sur différents métiers de Groupama, avec des cours sur les RH, les finances, le marketing, les produits assurance. Il m'a aussi permis de me rendre visible en interne. »*

En 2010, Annie Benguigui accède au poste de Responsable Organisation et élargit son périmètre de responsabilités qui inclut depuis 2016 le pôle qualité et amélioration continue. Pour faire avancer son entreprise, Annie Benguigui s'appuie sur le *lean management*, démarche qui, selon elle, connaît un intérêt renouvelé de la part des professionnels en changement organisationnel. Convaincue du potentiel de cette méthode, Annie Benguigui insiste néanmoins sur la nécessité de la considérer dans son entièreté et ne pas se focaliser sur la poursuite exclusive de performance et d'efficience. *« Je me suis rendu compte que c'était une approche systémique qui permettait d'aborder un sujet d'organisation sous tous les angles de vue : d'abord, le client et ensuite les quatre volets du management, le pilotage, les processus, les collaborateurs et l'organisation. »*

Concrètement, les activités rattachées au poste d'Annie Benguigui s'articulent autour de deux grands axes. Le premier renvoie à la dimension organisationnelle de l'entité, et demande d'intervenir lors de tout projet de réorganisation initié par la direction. Il s'agit d'effectuer un diagnostic pour ensuite structurer le plan d'actions et accompagner sa mise en œuvre. Le second porte sur la détection des dysfonctionnements et des points susceptibles d'être améliorés. *« L'introduction de la gestion électronique des documents au sein du service de la protection juridique avait mis en exergue d'importants dysfonctionnements. Avec mon équipe, on a posé un diagnostic qui a fait ressortir que le changement n'avait pas été accompagné mais imposé. Il fallait donc remettre à plat les process et on ne pouvait l'envisager qu'avec l'implication du manager et la participation des collaborateurs. »* En effet, Annie Benguigui note l'émergence d'une tendance spécifique à la conduite du changement dans les entreprises, celle de l'implication croissante des managers dans l'accompagnement de la mise en place des projets de transformation. *« Des changements de toute sorte s'accélèrent dans l'entreprise – réglementation, environnement, technologies –, on ne peut accompagner tous les changements. Le rôle de mon équipe vise à aider les managers à acquérir des outils qui vont leur permettre de gérer eux-mêmes le changement. Nous éclairons le contexte avec un diagnostic factuel et nous les aidons à accompagner un premier changement. Une transformation ne peut être réussie sans l'adhésion de tous. »*

EXEMPLE D'OFFRE

Chef de projet en organisation/ conduite du changement (H/F)

Fontenay-sous-Bois/Val-de-Marne (94) – Entre 33 et 36 k€ brut/an

Leader mondial de l'assurance et de la gestion d'actifs, notre groupe aide ses 100 millions de clients à traverser les petites et grandes difficultés de la vie et les accompagne dans la sécurisation de leurs projets. Ainsi, en nous rejoignant, vous travaillerez dans une entreprise responsable, offrant une véritable culture d'expertise, accélérant le développement des compétences de chacun, proposant une rémunération attractive et une évolution régulière. Pour vous, nous réinventons notre métier. Au sein de la Direction des Sinistres, vous serez intégré au Centre de compétences Recours et Récupérations financières. Rejoignez une équipe dynamique composée de 15 personnes dans le cadre de la transformation de nos process de gestion de sinistres construction impactant les équipes sinistres et de réseaux d'agents. Poste et missions : concevoir et décrire un nouveau process et le rôle des intervenants à toutes les étapes du recouvrement des franchises en Assurances Construction/contribuer à une meilleure orientation client/créer, automatiser les outils de suivi et *reportings* nécessaires au pilotage/proposer les indicateurs de suivi et veiller au plan d'actions/accompagner et former les collaborateurs aux outils et au process et s'assurer de leur montée en compétence en détectant les besoins d'adaptation nécessaires et en les conseillant sur les bonnes pratiques. Profil : Vous êtes diplômé d'une formation Bac +5 (école de commerce, ingénieur, universitaire...) avec une spécialisation en conduite du changement/gestion de projet et justifiez déjà d'une première expérience dans ce domaine à travers un stage, une alternance, un CDD... Compétences techniques : bonne maîtrise d'Excel (tableaux croisés dynamique, macro...)/maîtrise des techniques de conduite de projets. Compétences relationnelles : dynamisme et enthousiasme de façon à transmettre la culture de la satisfaction clientèle/capacité de communication, d'écoute et de dialogue/sens de la pédagogie/sens de l'argumentation et aptitude à défendre un projet/réactivité et ouverture au changement.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Chef de projet en organisation (H/F)
Paris/Île-de-France (75) – Salaire non précisé

Entreprise : Implantée dans six régions et assurant des prestations et services en santé, prévoyance, prévention à nos 250 000 bénéficiaires, en contrats individuels ou d'entreprises. Rattaché à notre département Contrôle Interne, nous recherchons un Conseiller en organisation, dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée, afin d'accompagner les directions dans la conduite du changement de notre entreprise au niveau de l'organisation, des systèmes d'informations et/ou modification des procédures et processus existants. Poste et missions : étudier et analyser les demandes en termes de besoins/réaliser les audits en appréciant les risques et les impacts des changements sur le fonctionnement de l'entreprise/établir les diagnostics, préconiser des solutions/rédiger les cahiers des charges définissant les objectifs d'un projet, les moyens mis en œuvre, les étapes, ainsi que les actions d'accompagnement du changement/rédiger les manuels de procédures/coordonner et piloter la mise en œuvre des projets en veillant au respect des différentes phases/contrôler la régularité des opérations et veiller au respect des procédures/assurer le *reporting* auprès des acteurs concernés (Direction, Comité de pilotage...)/analyser les résultats, les écarts, mettre en place les actions correctives si besoin/mettre en place les actions de formation/assurer une veille permanente de l'évolution des méthodes et outils d'organisation. Profil : maîtrise de méthodologie et outils en gestion de conduite du changement/gestion de projets/management d'équipes projets et animation de groupes de pilotage/très bonne capacité rédactionnelle et de synthèse/maîtrise des outils de bureautique, logiciel spécifique et environnement de systèmes d'informations.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur :
www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

15
RESPONSABLE DE LA CONFORMITÉ ET DU CONTRÔLE INTERNE PERMANENT

- *COMPLIANCE OFFICER*
- RESPONSABLE RISQUES, CONFORMITÉ, COMPLIANCE
- RESPONSABLE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

Le responsable de la conformité et du contrôle interne permanent identifie, évalue et contrôle l'ensemble des risques de manquement aux obligations législatives, réglementaires ou déontologiques susceptibles d'entraîner pour l'entreprise des sanctions judiciaires, administratives, financières et/ou d'atteindre à son image. Indépendant de la sphère opérationnelle, il a un rôle d'information, de formation et de conseil vis-à-vis des collaborateurs et de la gouvernance de l'entreprise.

RÉMUNÉRATION	• Cadre confirmé : entre 50 et 100 k€ brut/an (Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille et statut d'entreprise...)
QUI RECRUTE ?	• Toutes les entreprises qui font de l'assurance (donc y compris les banques) • Cabinets de courtage
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	• Directeur général • Direction des risques
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS	**Internes :** • Direction juridique • Direction générale • Direction opérationnelle • Conseil d'administration • Comité exécutif • Comité des risques/*Risk manager* • Contrôleurs • Auditeurs **Externes :** • ACPR, AMF, CNIL, ORIAS, TRACFIN • Cabinets d'audit • Commissaires aux comptes • FFA • ROAM
MOTS-CLÉS	• Droit, réglementation, conformité, gestion et maîtrise des risques, Solvabilité 2

15
RESPONSABLE DE LA CONFORMITÉ ET DU CONTRÔLE INTERNE PERMANENT

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Analyser et maîtriser des risques de non-conformité

- Évaluer et anticiper l'impact, avec les équipes de juristes, de toute évolution de l'environnement juridique et réglementaire sur les activités de l'entreprise, et en informer la direction générale.
- Cartographier et établir des référentiels des risques actualisés portant sur les activités de distribution, de système d'information, de gestion des prestations, de gestion comptable et financière, etc., et analyser les impacts liés au non-respect des obligations qui les régissent.
- Établir des recommandations nécessaires à l'amélioration de la couverture des risques.
- Mettre en place des outils de pilotage du contrôle interne permanent, en définissant des plans de contrôle, risque par risque.
- Analyser les incidents survenus, liés aux risques de non-conformité, et définir des mesures de remédiation.
- Évaluer le dispositif de maîtrise des risques (DMR) mis en place, c'est-à-dire garantir que les procédures de maîtrise du risque de non-conformité sont adaptées et efficientes.

Diffuser la culture de conformité

- Concevoir les lignes directrices de l'entreprise en matière de conformité et les relayer auprès des différentes entités de l'entreprise (entités régionales, filiales...).
- Alerter le management et les organes de gouvernance (direction générale, conseil d'administration, COMEX, Comités de direction...) sur les enjeux émergents (nouveaux types de risques, évolutions réglementaires...).
- Rédiger et actualiser un code de déontologie à l'intention de l'ensemble des collaborateurs.
- Définir des actions de prévention et de sensibilisation des personnels à la gestion des risques.

Attester et garantir la conformité de l'entreprise

- Représenter la direction générale lors des audits de certification ou de suivi.
- Garantir la fiabilité, l'intégrité et la cohérence des informations transmises aux différentes autorités de contrôle et de tutelle (ACPR, CNIL, ORIAS, TRACFIN...). Valider les dossiers les plus sensibles en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT) et informer les autorités compétentes en cas de soupçon de blanchiment.
- Suivre de manière renforcée les clients les plus sensibles dans une logique de *Know your Constumer/Intermediary* (KYC/KYI).

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Les fonctions de responsable conformité et de responsable du contrôle interne permanent sont proches. Pour autant, leur mission couvre des périmètres différents. Le contrôle interne permanent est garant de la maîtrise des risques opérationnels portés par les activités de l'entreprise au travers d'un cadre de référence qu'il a défini. Il intègre un volet remédiation important avec l'analyse des incidents survenus dans les équipes métiers et la mise en place d'actions correctives. Son action vise à empêcher qu'un risque de non-conformité survienne de nouveau. La conformité, quant à elle, se situe davantage dans l'identification et la définition d'une politique de prévention des risques et se pose comme la garante du bon respect de la législation en vigueur par l'entreprise.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Les métiers de la conformité et du contrôle interne se sont surtout développés à partir de 2010, alors que les distributeurs d'assurance commençaient à anticiper la mise en application de la Directive Solvabilité 2, effective depuis le 1er janvier 2016.
Les métiers de la conformité et du contrôle interne permanent font référence à la « deuxième ligne » ou « deuxième niveau » de défense engagée par les sociétés d'assurance. Leur mission est de mesurer et de surveiller les risques. Elle s'exerce de manière indépendante à toute entité de l'entreprise, contrairement à la « première ligne » de défense qui est à la charge des directions opérationnelles, commerciales, financière. Dans les structures assurantielles, comme

dans les entreprises de la finance, il incombe en effet aux différentes directions métiers de documenter les procédures, de les mettre à jour, de les superviser au quotidien, les managers ayant la responsabilité d'endosser les risques et de gérer les incidents qui interviennent à leur niveau. Les métiers de la conformité et du contrôle interne permanent se distinguent aussi de la « troisième ligne » de défense engagée par les sociétés d'assurance et dont la mission est assurée par des auditeurs internes. Leur but est de certifier l'efficacité des contrôles établis aux niveaux 1 et 2.
Le niveau d'implication des métiers de la conformité et du contrôle interne permanent est particulièrement élevé sur tous les enjeux liés à la sécurité financière des sociétés d'assurance et à la sécurisation de leurs relations commerciales. En effet, ces différents domaines sont encadrés par d'importantes contraintes réglementaires comme la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT), la lutte contre la fraude, la loi informatique et libertés. La corruption, les conflits d'intérêts, le traitement des données médicales, les pratiques commerciales, les modes de distribution, les activités de sous-traitance... sont également contrôlées.
Des points de vigilance accrue s'exercent aussi sur les procédures comptables et fiscales, la délégation de signature et de pouvoirs des dirigeants, la responsabilité sociale des entreprises, le droit à la concurrence, la lutte contre les discriminations et sur la mise en application de Solvabilité 2.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Master 2 en contrôle interne/audit/management du risque
- Diplôme de juriste de niveau Bac +5
- Diplôme d'école de commerce
- Diplôme d'école d'ingénieurs

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Le poste peut exiger 7 à 10 ans d'expérience sur des fonctions de conformité, d'audit ou de contrôle interne et une bonne connaissance du milieu assurantiel. Des passerelles depuis le secteur bancaire sont possibles.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Maîtrise des réglementations juridiques et fiscales impactant le secteur assurantiel, en particulier de la directive Solvabilité 2
- Connaissance des procédures métiers, des produits et services assurantiels
- Connaissance des techniques d'audit pour dialoguer plus aisément avec le niveau de contrôle 3
- Anglais professionnel

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Organisation et rigueur
- Capacité à prendre du recul
- Esprit de synthèse, d'analyse et qualités rédactionnelles
- Force de proposition et d'argumentation
- Ouverture d'esprit, curiosité
- Sens du relationnel et de la pédagogie
- Être mobile géographiquement, le métier donnant lieu à des déplacements réguliers
- Savoir respecter la confidentialité des informations

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Responsable juridique
- Contrôleur permanent
- Déontologue
- Auditeur interne

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Directeur de conformité
- Directeur des risques

–TÉMOIGNAGES–

HÉLÈNE MARIÉ, RESPONSABLE DE LA COORDINATION DU CONTRÔLE INTERNE PERMANENT ET DE LA CONFORMITÉ, SMA

« Avec Solvabilité 2, les métiers de la conformité et du contrôle interne permanent prennent encore de l'importance. Il s'agit vraiment d'un métier d'avenir. »

Hélène Marié est titulaire d'un Master en droit des assurances et de la responsabilité, obtenu à l'université de La Rochelle en 2005. À l'issue de sa formation, elle intègre une entreprise de bancassurance sur Bordeaux en tant que gestionnaire sinistres habitation. Elle quitte ce poste au bout de 8 mois pour celui

de Juriste assurances, avant d'être recrutée dix-huit mois plus tard comme Chargée de conformité et de contentieux, puis Responsable conformité et risques opérationnels. Fin 2015, elle rejoint SMA. Elle y occupe depuis cette date le poste de Responsable de la coordination du contrôle interne permanent et de la conformité, au sein de la Direction des risques.

La conformité intègre un large volet d'analyse et de contrôle des risques. *« Il s'agit de s'assurer que l'ensemble des entités assurance de la SMA respecte en permanence la réglementation qui leur est imposée par les nouvelles mesures législatives, les nouveaux décrets, les nouvelles ordonnances... Ceci concerne l'ensemble des activités, qu'il s'agisse de la souscription de produits d'assurances par exemple, ou des activités supports qui organisent la vie de l'entreprise. »* Chaque nouvelle réglementation donne lieu à une analyse qui doit répondre à toute une série de questions : *« Dans quelle mesure cette réglementation vient impacter nos activités ? À quels risques s'expose-t-on en cas de non-respect de ces nouvelles dispositions ? Quels contrôles doit-on mettre en place pour se couvrir et éviter que le risque ne se réalise ? Sont-ils efficaces ? »* Et tout ceci s'intègre dans ce que l'on appelle une « cartographie des risques de non-conformité ».

Comme le souligne Hélène Marié, la dimension conformité a pris une place particulière depuis 2016 et la mise en place de Solvabilité 2 si bien que les risques de non-conformité sont aujourd'hui regardés de très près par les dirigeants. *« Tous les trimestres, nous réunissons un comité de contrôle interne permanent et conformité auquel prennent part le directeur des risques auquel je suis rattachée ainsi que la vingtaine de contrôleurs que je coordonne et qui ont la charge de s'assurer que les contrôles de premier niveau sont bien appliqués au sein des différentes équipes métiers. Là, on fait le point sur l'avancement de leurs plans de contrôle et sur les incidents opérationnels qui ont pu survenir au cours du trimestre écoulé. Cette réunion est toujours suivie par un comité des risques dans lequel sont présents notamment les membres du Comité exécutif, l'objectif étant de leur assurer que l'on respecte toutes nos obligations et que l'on a mis en place les bons contrôles pour éviter que les risques ne surviennent. »*

L'activité d'Hélène Marié est très transverse car elle l'amène à travailler en relation tant avec les différentes équipes métiers qu'avec la direction générale. Cela implique aussi des échanges fréquents avec les équipes de juristes. C'est pourquoi des qualités relationnelles fortes sont attendues pour exercer ce métier. Face à des réglementations qui évoluent sans cesse, il faut aussi se montrer curieux, dynamique et réactif. *« Au-delà de la variété des activités qui fait qu'aucune journée ne ressemble à la précédente, il y a la nécessité de savoir se remettre en cause quotidiennement. Ceci est très stimulant. C'est l'un des intérêts de ce métier. »*

Ce métier qui occupe une fonction indépendante des opérationnels nécessite une excellente culture d'entreprise. *« Il faut pouvoir argumenter ses propositions auprès du comité des risques et aussi pouvoir en expliquer le sens aux opérationnels de terrain. »* C'est un métier qui nécessite une grande agilité intellectuelle, de la polyvalence, un sens prononcé de l'organisation. Il faut avoir un bon niveau juridique également, se montrer autonome, pouvoir résister à la pression. L'enjeu stratégique du métier et son mode d'exercice (à la fois en autonomie et au centre d'un large écosystème) en font son principal intérêt.

PATRICK DUPUIS, EN CHARGE DE LA DIRECTION CONFORMITÉ DU GROUPE COVÉA

« Le directeur conformité se pose comme le garant de la bonne application des normes et réglementations au sein de sa structure. »

Patrick Dupuis, ancien expert-comptable, a créé la direction conformité du groupe Covéa dans lequel il avait précédemment exercé des responsabilités dans l'audit interne, le contrôle interne permanent et occupé des fonctions de direction générale dans les filiales bancaire ou financière.

Avec plus de 11 millions de sociétaires, le Groupe mutualiste Covéa est un assureur de biens et de responsabilité sous les trois marques MAAF, MMA, GMF. *« Notre finalité, au sein de la direction conformité de Covéa »* précise Patrick Dupuis *« est de s'assurer que les lois, les réglementations, les ordonnances, etc., susceptibles d'affecter les activités du groupe, sont appliquées dans chaque entité du groupe et chaque famille de métiers tout en veillant à trouver un juste équilibre entre la compétitivité de l'entreprise et le respect des réglementations. »* Les métiers de la conformité font partie des fonctions-clés identifiées dans Solvabilité 2, au même titre que les fonctions d'actuariat, de gestion des risques et d'audit interne. Leur importance dans le secteur est d'autant plus forte qu'une situation de non-conformité peut avoir des conséquences fortes, que ce soit en termes financiers ou d'image notamment. Le périmètre des risques à couvrir est large. Il englobe à la fois des aspects financiers (lutte contre la fraude...), commerciaux (protection de la clientèle et des pratiques commerciales, modes de distribution...), et des problématiques de gouvernance (normes comptables, droit du travail...).

Patrick Dupuis identifie quatre temps forts des métiers de la conformité. D'abord, établir le cadre de référence. *« Nous identifions les principaux acteurs de la filière conformité au sein des différentes directions*

générales de Covéa. Notre mission est de diffuser la culture conformité au niveau du groupe, ce qui passe par des formations et des informations sur l'intranet.» Le deuxième point consiste à structurer la veille juridique. *«Si les textes de lois sont analysés et interprétés par la direction juridique, notre objectif est d'identifier les impacts de ces normes et de ces réglementations, tout en nous positionnant le plus en amont possible. Il faut sans cesse être dans l'anticipation.»* Le troisième temps fort du métier est de définir comment les normes et réglementations doivent s'implémenter dans le groupe. *«Il s'agit de définir des lignes directrices, et d'être force de proposition auprès des opérationnels sur les process à suivre et indicateurs à tenir.»* La dernière mission a pour enjeu la maîtrise du risque de non-conformité, notamment à travers l'élaboration de plans de contrôle permanent.

Ce métier qui occupe une fonction indépendante des opérationnels nécessite une excellente culture d'entreprise. *«Il faut pouvoir argumenter ses propositions auprès du Comité exécutif et Conseil d'administration, pouvoir en expliquer le sens aux opérationnels de terrain.»* C'est un métier qui nécessite une grande agilité intellectuelle, de la polyvalence, un sens prononcé de l'organisation. Il faut avoir un bon niveau juridique également, se montrer autonome, pouvoir résister à la pression. L'enjeu stratégique du métier et son mode d'exercice (à la fois en autonomie et au centre d'un large écosystème) en font son principal intérêt. •

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable de la conformité – bilingue anglais (H/F)
Paris/Île-de-France (75) – Salaire non précisé

Depuis plus de 60 ans, notre groupe est leader et pionnier dans la conception, la mise en œuvre, la gestion et l'optimisation de solutions d'assurance pour les particuliers, les professionnels et les entreprises (régimes sur mesure).
Missions : Définir et déployer les processus de conformité au sein du groupe. Assurer une veille liée à la fonction conformité (lois, réglementations, normes, recommandations...). Faire vivre la cartographie des risques liés à la conformité : identification et évaluation des risques, et mise en place de moyens de maîtrise. Rédiger, déployer, et mettre à jour des politiques et procédures au sein des entités du groupe. Apporter des conseils et/ou assurer des formations auprès du management et des collaborateurs du groupe dans la compréhension et la gestion des risques liés à la conformité. Contrôler le respect des règles internes. Proposer des mesures en cas de déviances. Assurer les relations avec les organismes d'assurance partenaires et les régulateurs quant aux sujets liés à la conformité (ex: LCB/FT, CNIL, Protection de la clientèle, ORIAS, Solvabilité 2...).
Diplômé(e) d'un Bac +5 de type école de commerce (avec une spécialisation en finance, droit bancaire, droit des affaires...) ou d'un Master 2 banque/assurance, vous justifiez d'au moins cinq années d'expérience en conformité et/ou contrôle interne vous ayant permis de développer une bonne connaissance de la réglementation en vigueur acquise dans le secteur de la banque/assurance. Vous disposez impérativement d'un niveau d'anglais courant. Votre expertise technique et concrète de la fonction associée à votre orientation business vous permet d'être force de proposition, de recommandations et d'être moteur dans la mise en œuvre et le suivi de vos actions.
Ce poste nécessite une grande capacité : À concilier la multiplicité des projets qui vous seront confiés. À en gérer les priorités selon leur importance. À être réactif tout en ayant la capacité à prendre du recul sur les dossiers. À entraîner et susciter l'adhésion des différents intervenants (clients internes) à vos propositions. Enfin, vos qualités d'adaptation et votre goût pour le travail en équipe ainsi que vos qualités relationnelles vous permettront de vous intégrer et de mener à bien votre mission. Vous êtes autonome, rigoureux(se), organisé(e) et doté(e) d'un bon relationnel. Vous êtes reconnu(e) pour votre esprit d'initiative, d'analyse et de synthèse.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable risque, conformité/ Compliance (H/F)
Levallois-Perret/Hauts-de-Seine (92) – Salaire non précisé

Au sein du troisième courtier grossiste français en protection sociale complémentaire, vous serez rattaché(e) au directeur de l'organisation et process. Vous serez amené(e) en tant que responsable risque conformité/compliance à prendre en charge les quatre missions principales suivantes :
1/ Gestion des risques et contrôle interne : [...] Établir et mettre en œuvre un plan de contrôle interne permanent (niveau 2) et veiller à la bonne exécution des contrôles de premier niveau. Formuler des recommandations fondées sur les résultats des contrôles, s'assurer de la mise en œuvre de ces recommandations. Piloter la mise à jour de la cartographie des risques opérationnels.
2/ Conformité : [...] Assurer une mission de veille réglementaire et analyser les risques réglementaires de non-conformité (étudier l'impact des évolutions et faire des recommandations au regard des procédures et des pratiques). Piloter le dispositif LCB-FT et fraude interne/externe (Mettre à jour des procédures LCB-FT ; mettre en œuvre des contrôles de 2nd niveau sur la lutte contre le blanchiment ; prendre en charge les actions de formation des collaborateurs...).
Pilote du dispositif réclamations (mettre à jour la procédure réclamations et contribuer à la mise en place du dispositif de traitement ; effectuer un *reporting* et un suivi des traitements des réclamations en collaboration avec les entités en charge du traitement niveau 1). Projet Réglementaire (contribuer et piloter des projets réglementaires : DSN, Eckert...). Contribuer à la revue et l'actualisation des processus.
3/ Qualité : Mettre en place et piloter le dispositif qualité de l'entreprise. Organiser des revues qualités avec les référents qualité métier de l'entreprise.
4/ *Reporting* : Relations avec les porteurs de risques (assureurs) : organiser les audits assureurs, participer à la rédaction des réponses au rapport d'audit, répondre à toutes demandes ou questionnaires Solvabilité 2 des porteurs de risques, construire et piloter les plans d'actions. *Reporting* à la direction générale.
Profil : De formation supérieure, Bac +5, vous disposez d'une expérience équivalente minimum de trois ans acquise dans un poste similaire où votre polyvalence a été sollicitée.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur :
www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

16
JURISTE EN ASSURANCE

- JURISTE EN DROIT DES ASSURANCES
- JURISTE PROTECTION JURIDIQUE
- JURISTE EN ASSURANCE VIE
- JURISTE EN INDEMNISATION DES SINISTRES
- JURISTE EN ASSURANCE DES PERSONNES
- JURISTE PRÉVOYANCE
- JURISTE PROTECTION SOCIALE

Selon son domaine de spécialisation, le juriste est susceptible d'intervenir dans différentes directions de l'entreprise. L'exemple le plus fréquent est le juriste en assurance qui intervient sur les dossiers, amiables ou contentieux, pour lesquels une interprétation du droit applicable est nécessaire. Il pilote lui-même ou guide les gestionnaires en charge du dossier litigieux afin de trouver une solution satisfaisante pour l'ensemble des parties prenantes. Il peut aussi accompagner les projets en cours dans l'entreprise et conseiller la direction et les services opérationnels en s'appuyant sur son expertise juridique. Responsabilité civile, droit des assurances, droit des affaires, droit social... il a dans tous les cas pour mission de veiller à la bonne application de la réglementation dans son domaine d'expertise.

RÉMUNÉRATION

- Jeune diplômé : entre 25 et 30 k€ brut/an
- Jeune cadre : entre 30 et 40 k€ brut/an
- Cadre confirmé : entre 40 et 80 k€ brut/an

(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille et statut d'entreprise...)

QUI RECRUTE ?

- Toutes les entreprises qui font de l'assurance

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Responsable de service/département/direction
- Directeur juridique
- Directeur général

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS

Internes :
- Membres du Codir et direction générale
- Direction de la communication
- Direction commerciale et marketing
- Direction des opérations (souscription, engagements, sinistres...)
- Direction des achats
- Direction financière
- Direction RH

Externes :
- Fédération Française de l'Assurance
- Intermédiaires d'assurance (agents généraux, courtiers)
- Experts en assurance
- Avocats, huissiers
- Assurés/clients, parties adverses/victimes

MOTS-CLÉS

- Droit, réglementation, conformité, contentieux, veille juridique

16
JURISTE EN ASSURANCE

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Veille et conseil juridique

- Assurer une veille juridique permanente sur les activités de l'entreprise en suivant à la fois l'évolution des réglementations nationales, internationales ainsi que la jurisprudence et la doctrine.
- Prendre en charge l'analyse et l'implémentation des différentes directives au sein des différentes entités de l'entreprise.
- Assurer une activité d'information et de conseil, notamment auprès des opérationnels et de la direction générale sur des problématiques assurantielles ou en lien avec l'activité de l'entreprise (protection sociale, santé, responsabilité civile, données sensibles...).

Rédaction et suivi des contrats

- Apporter un appui aux opérationnels sous différentes formes, notamment en matière de gestion des sinistres ou de réponses aux appels d'offres.
- Rédiger et/ou valider des documents contractuels (contrats, notices, avenants, statuts...), des conditions générales d'assurance, des règlements, des documents d'adhésion/de souscription, des contrats de distribution de produits d'assurance, protocoles de délégation de gestion...
- Assurer la prévention des litiges dans les dossiers susceptibles d'engager la responsabilité de l'entreprise.
- Gérer les précontentieux et les contentieux : répondre aux courriers de litiges, proposer des solutions à l'amiable si possible, mettre en œuvre et effectuer les procédures de mise en demeure, d'assignation en justice.
- Décider si nécessaire de la nature de l'action à mener en justice (pénal, civil, commercial) et être en contact avec les différents intervenants (partie adverse, avocats, experts, huissiers).

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Mettre en conformité les documents statutaires de l'entreprise (statuts, règlements intérieurs, droit du travail...).
- Protéger la propriété intellectuelle de l'entreprise (droits d'auteurs, copyright, enregistrement des marques auprès de l'INPI...).
- Assurer la protection des traitements des données personnelles et gérer les opérations liées aux relations avec la CNIL.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

La plupart des métiers du secteur assurantiel nécessitent des compétences fortes en droit des assurances, droit civil et droit commercial. Toutefois, les entreprises d'assurance recrutent aussi des juristes aux profils plus spécifiques, notamment en réponse à la complexification du droit, à la multiplication des réglementations (nationales et européennes).
Il s'agit aussi pour les assurances de prévenir ou de parer à toute action en justice qui serait initiée par des assurés ou des sociétaires. En effet, ceux-ci sont dorénavant mieux informés sur leurs droits du fait, entre autres, de l'essor des conseils et des blogs juridiques sur Internet. Ils sont aussi mieux épaulés en cas de recours, notamment grâce à l'intervention d'associations.
Parallèlement, de nouvelles problématiques et de nouvelles technologiques émergent, obligeant les acteurs de l'assurance à étudier leurs contours juridiques. À titre d'exemple, cela concerne les modes de souscription des produits d'assurance (e-contrats, signature électronique, etc.). Cela intègre aussi les questions d'e-réputation, de traitement des données personnelles ou de cybersécurité, dans un contexte de transition numérique et de développement d'une culture digitale.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Diplôme universitaire de niveau Bac +5 (Master ou équivalent) en droit civil (droit des obligations, droit à l'image, à la protection de la vie privée, droit de la construction, droit de la famille, droit de l'Internet...), droit fiscal, droit de la sécurité sociale. Selon la branche assurantielle (assurance vie, santé/collective ou IARD par exemple), l'expertise demandée n'est pas la même. En assurance vie par exemple, les compétences demandées portent essentiellement sur le droit des assurances et le

droit fiscal. Dans le domaine de l'IARD, l'accent est davantage mis sur le droit civil, notamment la responsabilité civile.
• Diplôme spécialisé en droit des assurances venant compléter le cursus de base en droit.

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Le poste de juriste d'entreprise peut être ouvert à des jeunes diplômés. Néanmoins, les entreprises de l'assurance font le plus fréquemment appel à de jeunes cadres ayant travaillé quelques années dans le domaine.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Bonne compréhension et capacité à interpréter correctement les textes de loi, règlements et jurisprudence
- Connaissance de la réglementation française et européenne, de la jurisprudence et de la doctrine
- Selon son secteur d'activité, maîtrise d'un ou plusieurs domaines spécifiques (droit des affaires, des marques, de la concurrence, de la consommation, droit social...)
- Maîtrise de l'anglais juridique

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Rigueur et objectivité
- Esprit d'analyse, de synthèse et capacités rédactionnelles
- Curiosité, goût pour l'investigation et la veille
- Sens de la communication et aisance relationnelle
- Pédagogie
- Pragmatisme
- Force de proposition, d'argumentation et de conviction
- Réactivité et capacité à traiter en parallèle des sujets variés

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Juriste junior
- Chargé d'études juridiques

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Avocat
- Responsable conformité
- Responsable ou directeur d'un service juridique
- Fonctions commerciales

–TÉMOIGNAGES–

ANGÉLIQUE SELLIER, DIRECTRICE JURIDIQUE ASSURANCES, ALLIANZ

« Le droit, ce n'est pas quelque chose de rébarbatif et purement administratif. Ça bouge. Et le secteur de l'assurance bouge aussi : ce n'est pas un domaine figé. C'est ce qui fait l'intérêt du métier de juriste dans le secteur. »

Angélique Sellier est directrice juridique assurances au sein du groupe Allianz depuis février 2014. Auparavant, elle a travaillé chez deux autres assureurs occupant les postes de responsable juridique (de 1999 à 2004), de responsable du département juridique assurance vie et épargne patrimoniale (de 2004 à 2012), puis de directrice offres produits et services d'assurance (de 2012 à 2014). Elle détient un DESS (Master 2) en droit des assurances obtenu à l'université Paris 2 Panthéon-Assas en 2000.

En tant que directrice juridique assurances d'un service de sept personnes, Angélique Sellier a essentiellement en charge la définition de la stratégie juridique en matière d'assurance, qu'il s'agisse de l'assurance de personnes (assurance vie, prévoyance, santé) ou de l'assurance de biens. Son périmètre d'intervention est d'autant plus large qu'il se décline à l'ensemble des entités françaises du groupe allemand. *« Il s'agit de coordonner la politique juridique en matière d'assurance d'Allianz en France. C'est à nous de prendre en charge l'analyse et l'implémentation des directives pour définir la manière dont nous devons l'appliquer en France. C'est également à notre direction de faire le lien avec nos collègues allemands dans le cas de réglementations européennes, l'enjeu étant de déterminer la manière dont on doit comprendre cette directive et la manière dont on doit l'appliquer. Des échanges ont lieu à cette occasion avec nos autres collègues européens. »*

De manière globale, ce segment d'activité se fait à la fois dans un souci de mise en conformité par rapport à des éléments de droit, et dans un souci d'uniformité par rapport à ses traductions opérationnelles. Il intègre aussi une partie lobbying. *« Je passe beaucoup de temps à échanger avec les instances professionnelles pour la mise en place de nouvelles réglementations. Dans les activités de lobbying, il s'agit aussi d'essayer de faire bouger les lignes en matière réglementaire. »* À ce titre, elle occupe diffé-

rentes fonctions clés : Vice-présidente de la commission juridique, fiscale et de la concurrence de la FFA, Présidente du comité juridique de la FFA, elle représente également les compagnies d'assurance au sein du Comité Consultatif du Secteur Financier.

Parallèlement, son équipe a en charge d'autres activités comme la gestion juridique des contentieux complexes, c'est-à-dire de ceux qui impliqueraient différents acteurs et qui seraient complexes en termes d'enjeux. Elle contribue aussi fortement à la transformation digitale de son entreprise, depuis la mise en place de parcours de vente sur Internet jusqu'à la dématérialisation des process et supports de vente. Sur ce volet, elle intervient essentiellement auprès des équipes du marketing et de l'informatique pour *« proposer des solutions innovantes et qui conviennent du point de vue juridique. »* La direction juridique assurance a également en charge le programme d'assurance de l'entreprise.

C'est toute cette variété d'activité qui fait, selon Angélique Sellier, l'intérêt de son métier. L'intérêt est d'autant plus fort qu'il mêle plusieurs composantes du droit : droit privé, droit fiscal, droit de la consommation, droit des affaires, des marques, du numérique, et que toutes ces composantes sont en mouvement. *« La réglementation évolue tellement que l'on n'est pas enfermé dans une cage de verre. Il faut systématiquement être à jour en termes de connaissances et d'évolutions, pas seulement réglementaires mais aussi technologiques. »*

MARIE LINARD, JURISTE, MAIF

« Mon rôle en tant que juriste est de déterminer si les solutions d'assurances que nous proposons à nos sociétaires sont juridiquement adaptées ou pas aux technologies émergentes et à leurs usages. »

Marie Linard est arrivée en 2009 à la MAIF comme gestionnaire sinistre protection juridique. Elle a évolué vers un poste de management d'équipe de gestionnaire en 2013, puis vers un poste de juriste début 2017. Son premier poste lui a permis d'utiliser ses compétences juridiques pour gérer les sinistres découlant des contrats habitation et les sinistres relevant de la protection juridique. Aujourd'hui, elle travaille dans une unité en charge d'étudier les règles contractuelles, que ce soit au moment de libeller de nouveaux contrats ou lorsqu'il convient d'en modifier tout ou une partie. Son service est ainsi directement mobilisé pour étudier la faisabilité juridique de nouveaux types de contrats.

Au sein de cette équipe, la mission de Marie Linard est particulière. Elle consiste à avoir un regard prospectif sur les nouvelles tendances technologiques et à voir dans quelles mesures elles peuvent impacter la MAIF, soit parce que ces technologies ne sont pas couvertes en termes de garanties, soit que leurs usages ne sont pas encore réglementés. *« Actuellement, je travaille sur le droit des robots. C'est quelque chose qui n'est pas du tout réglementé actuellement et qui n'est pas encore dans les mœurs des sociétaires. Mais on sait très bien qu'à l'avenir, nos sociétaires vont détenir des robots. Ma mission, c'est de réfléchir en amont à la manière dont on va les inclure dans nos contrats, de voir comment nos garanties vont permettre de les couvrir et de couvrir les sinistres qu'ils peuvent provoquer, et ce tout en restant dans la législation en vigueur. »* Les objets connectés, les drones, l'intelligence artificielle sont d'autres sujets sur lesquels Marie Linard travaille actuellement.

Les activités de Marie Linard ne s'arrêtent pas à un travail de veille technologique et juridique. Elle a aussi en charge d'assurer la montée en compétences des juristes avec lesquels elle travaille sur ces points précis. *« Même si je n'ai pas de rôle hiérarchique avec eux, je dois les sensibiliser sur tous ces nouveaux sujets car ils n'ont matériellement pas le temps de s'y intéresser. Je réalise donc des études que je vais leur présenter lors de réunions pour qu'ils montent en compétences sur ces thématiques. »*

Les compétences mobilisées par Marie Linard dans son métier de juriste sont plurielles. Au-delà de l'ouverture d'esprit, des capacités organisationnelles, des aptitudes à synthétiser l'information et à la rendre accessible, elle doit se montrer force de proposition et d'argumentation pour *« proposer des solutions et pistes d'amélioration en matière de mise en conformité face à des problématiques émergentes ».* C'est cette dimension prospective et la diversité des pans technologiques étudiés qui font, selon Marie Linard, la richesse de son activité de juriste.

EXEMPLE D'OFFRE

Juriste droit des assurances (H/F)
Neuilly-sur-Seine/Hauts-de-Seine (92) – Salaire non précisé

Groupe international pionnier et leader dans la conception et la gestion de solutions d'assurance pour les particuliers, les professionnels et les entreprises. Présents en France (siège social à Neuilly-sur-Seine) comme à l'international, le groupe et ses 1 500 collaborateurs ont pour mission d'accompagner au quotidien 10 000 entreprises clientes et de protéger la santé de 1,5 million de bénéficiaires et leurs familles. La société collabore avec les plus grands assureurs et a bâti le plus important réseau de partenaires de santé mondial pour permettre un accès aux soins à ses clients où qu'ils se trouvent.
Les missions principales qui en découlent sont les suivantes : Rédiger et/ou valider différents documents contractuels, conditions générales d'assurance, règlements mutualistes, documents d'adhésion/souscription, notices d'information, contrats de distribution de produits d'assurance, protocoles de délégation de gestion. Mise en place de partenariats métier (impact en termes d'étude préalable pour les partenariats complexes et rédaction des protocoles nécessaires). Mise en place de nouveaux canaux de distribution (ex. souscription en ligne). Validation de nouveaux produits (impact sur les conditions générales, notices, documents de souscriptions, documents commerciaux). Conseiller et former les équipes commerciales et gestion sur toutes questions juridiques relatives à l'activité du groupe. Assurer une veille juridique permanente et mettre à jour les documentations internes. Procéder à des recherches juridiques. Assurer la prévention des litiges dans les dossiers susceptibles d'engager la responsabilité du groupe.
Votre profil : De formation juridique supérieure (Bac +4/5) type droit des assurances ou droit de la protection sociale, vous justifiez d'au moins 10 années d'expérience dans une fonction similaire vous permettant d'être rapidement opérationnel, idéalement acquise au sein d'une mutuelle ou institution de prévoyance. Vous savez allier rigueur dans vos analyses et pragmatisme dans vos réponses et conseils. La polyvalence de ce poste nécessite organisation, totale autonomie et réactivité. Votre sens de l'écoute et du service, votre souplesse d'esprit ainsi que votre excellent relationnel et votre capacité à travailler en équipe constituent vos meilleurs atouts.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Juriste droit des assurances, spécialiste en rédaction de contrats d'assurance (H/F)
Lyon/Rhône (69) – Salaire non précisé

[Nous sommes une] société d'assurance mutuelle spécialisée dans l'assurance et le management des risques des acteurs de la santé, du social et du médico-social, opérateur de référence français en matière de responsabilité civile. En rejoignant les 900 collaborateurs du Groupe basés en France (Lyon, Bourges, Orléans), en Espagne et en Italie, vous intégrez une entreprise à taille humaine, riche de son expertise et de son ambition, qui veille à la satisfaction de ses clients comme à l'épanouissement de ses collaborateurs.
Missions : Au sein de la direction juridique du groupe, vous apportez support et conseil pour : La rédaction de documents contractuels d'assurance RC et DAB. La veille juridique. Les consultations. Les évolutions législatives/réglementaires. Le conseil aux sociétaires, des actions de formation internes. Vous apportez votre expertise juridique de conseil et d'étude tant aux différents départements opérationnels internes qu'auprès des clients.
Profil requis : De formation Bac +5 en droit des assurances, vous avez cinq ans d'expérience minimum en rédaction de contrats d'assurance principalement en responsabilité civile et idéalement en dommages aux biens, acquise au sein d'une direction juridique dans une compagnie d'assurance ou de réassurance. Anglais et allemand professionnels nécessaires dans le cadre de notre développement international. Cette fonction requiert des compétences rédactionnelles et relationnelles développées, ainsi que des qualités de rigueur, d'analyse et de réactivité.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur :
www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

POUR ALLER PLUS LOIN

P. 129 Organismes institutionnels, associations et fédérations professionnelles

P. 130 Sites internet

P. 131 Abréviations et sigles

P. 132 Lexique

ORGANISMES INSTITUTIONNELS, ASSOCIATIONS ET FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES

La liste ci-dessous présente une sélection non exhaustive d'organismes institutionnels, associations et fédérations professionnelles dédiées à l'assurance.

AAM
(ASSOCIATION DES ASSUREURS MUTUALISTES)
www.aam-asso.fr

ACPR
(AUTORITÉ DE CONTRÔLE PRUDENTIEL ET DE RÉSOLUTION)
www.acpr.banque-france.fr

ADSA
(ASSOCIATION POUR LE DIALOGUE SOCIAL DANS L'ASSURANCE)
www.adsa-assurances.fr

AFSRA
(ASSOCIATION FRANÇAISE DES SOUSCRIPTEURS DE RISQUES AGGRAVÉS)
www.afsra.fr

AGEA
(FÉDÉRATION NATIONALE DES SYNDICATS DES AGENTS GÉNÉRAUX D'ASSURANCE)
www.agea.fr

AGIRA
(ASSOCIATION POUR LA GESTION DES INFORMATIONS SUR LE RISQUE EN ASSURANCE)
www.agira.asso.fr

ALFA
(AGENCE DE LUTTE CONTRE LA FRAUDE À L'ASSURANCE)
www.alfa.asso.fr

AMRAE
(ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE)
www.amrae.fr

APREF
(ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS DE LA RÉASSURANCE EN FRANCE)
www.apref.org

BIPAR
(BUREAU INTERNATIONAL DES PRODUCTEURS D'ASSURANCES ET DE RÉASSURANCES)
www.bipar.eu

CDIA
(CENTRE DE DOCUMENTATION ET D'INFORMATION DE L'ASSURANCE)
www.ffa-assurance.fr

CEA
(COMPAGNIE DES EXPERTS AGRÉÉS)
www.expert-cea.com

CEFAREA
(CENTRE FRANÇAIS D'ARBITRAGE DE RÉASSURANCE ET D'ASSURANCE)
www.cefarea-arias.fr

CNPP
(CENTRE NATIONAL DE PRÉVENTION ET DE PROTECTION)
www.cnpp.com

COMITÉ EUROPÉEN DES ASSURANCES – INSURANCE EUROPE
www.insuranceeurope.eu

CSCA
(CHAMBRE SYNDICALE DES COURTIERS D'ASSURANCES)
www.csca.fr

CTIP
(CENTRE TECHNIQUE DES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE)
www.ctip.asso.fr

EIOPA
(*EUROPEAN INSURANCE AND OCCUPATIONAL PENSIONS AUTHORITY*/ AUTORITÉ EUROPÉENNE DES ASSURANCES ET DES PENSIONS PROFESSIONNELLES)
www.eiopa.europa.eu

FFA
(FÉDÉRATION FRANÇAISE DE L'ASSURANCE)
www.ffa-assurance.fr

FFSAA
(FÉDÉRATION FRANÇAISE DES SOCIÉTÉS ANONYMES D'ASSURANCE)

GCA
(GESTION DES CONVENTIONS D'ASSURANCES)
www.gca.gpsa.fr

GFB
(GROUPEMENT FRANÇAIS DES BANCASSUREURS)

HCSF
(HAUT CONSEIL DE STABILITÉ FINANCIÈRE)
www.economie.gouv.fr/hcsf

INSTITUT DES ACTUAIRES
www.institutdesactuaires.com

MISSION HANDICAP ASSURANCE
www.mission-handicap-assurance.fr

MRN
(MISSION RISQUES NATURELS)
www.mrn.asso.fr

OEMA
(OBSERVATOIRE DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE)
www.metiers-assurance.org

OPCABAIA
(ORGANISME PARITAIRE COLLECTEUR AGRÉÉ DES BANQUES, DES SOCIÉTÉS ET MUTUELLES D'ASSURANCE, DES AGENTS GÉNÉRAUX D'ASSURANCE ET DES SOCIÉTÉS D'ASSISTANCE)
www.opcabaia.fr

ORIAS
(ORGANISME POUR LE REGISTRE UNIQUE DES INTERMÉDIAIRES EN ASSURANCE, BANQUE ET FINANCE)
www.orias.fr

ROAM
(RÉUNION DES ORGANISMES D'ASSURANCE MUTUELLE)
www.roam.asso.fr

SFAC
(SYNDICAT FRANÇAIS DES ASSUREURS CONSEILS)
www.sfac-assurance.fr

SIP
(ASSOCIATION DES SOUSCRIPTEURS INTERNATIONAUX DE PARIS)
www.sip.asso.fr

SNSA
(SYNDICAT NATIONAL DES SOCIÉTÉS D'ASSISTANCE)
www.snsa.asso.fr

UNOCAM
(UNION NATIONALE DES ORGANISMES D'ASSURANCE MALADIE COMPLÉMENTAIRE)
www.unocam.fr

WFII
(*WORLD FEDERATION OF INSURANCE INTERMEDIARIES*/FÉDÉRATION INTERNATIONALE DES INTERMÉDIAIRES D'ASSURANCES)
www.wfii.net

SITES INTERNET

Cette liste est une sélection non exhaustive de sites internet liés au secteur de l'assurance.

INFORMATION GÉNÉRALES

www.métiers-assurance.org
www.ffa-assurance.fr
www.argusdelassurance.com
www.tribune-assurance.fr

FORMATION

De nombreux établissements publics et privés dispensent des formations supérieures, initiales et continues pour les métiers de l'assurance : universités, écoles de commerce et d'ingénieurs...
Les principaux diplômes propres au secteur de l'assurance sont notamment disponibles sur le site de la Fédération Française de l'Assurance, classés par spécialité (actuariat, commercial, économique et financier, juridique, technique) et par niveau (de Bac +2 à Bac +6).

Les diplômes généralement requis selon les métiers sont également indiqués dans les 59 fiches métiers disponibles en ligne sur le site de l'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance.

www.ffa-assurance.fr/formations-assurance
www.rncp.cncp.gouv.fr
www.opcabaia.fr
www.metiers-assurance.org

RECHERCHE D'EMPLOI

www.apec.fr
www.emploi-assurance.com
www.assurancejob.com

ABRÉVIATIONS ET SIGLES

AGA : Agent général d'assurance

CDA : Certificat digital assurance

CGP : Conseiller en gestion de patrimoine

CGPI : Conseiller en gestion de patrimoine indépendant

CRC : Centre de relation client

CSR : Capital de solvabilité requis
SCR : *Solvency capital requirement*

CX : *Customer experience*/Expérience client

DMR : Dispositif de maîtrise des risques

GAFAM : Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft

GRC : Gestion de la relation client
CRM : *Customer relationship management*

IA : Intelligence artificielle

IARD : Incendie, accidents, risques divers

IARDT : Incendie, accidents, risques divers et transport

IDA : Indemnisation directe de l'assuré

IP : Institution de prévoyance

IPAP : Indice des prix de l'assurance des particuliers

KYC : *Know your customer*

KYI : *Know your intermediary*

LBC/FT : Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme

MCR : Minimum de capital requis/*Minimum capital requirement*

MRH : Multirisque habitation

MSI : Mutuelle sans intermédiaire

NATU : Netflix, AirBnB, Testla, Uber

ORSA : *Own risk and solvency assessment*/Évaluation interne des risques et de la solvabilité

RC : Responsabilité civile

RCD : Responsabilité civile décennale

RCMS : Responsabilité civile des mandataires sociaux

RGPD : Règlement général sur la protection des données

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

SAM : Sociétés d'assurance mutuelles

SIG : Système d'information géographique
GIS : *Geographic information system*

SMA : Sociétés mutuelles d'assurance

TRACFIN : Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins

UI : *User interface*/Design digital

UX : *User experience*/Expérience utilisateur

LEXIQUE

- A -

Accident
Tout événement soudain, involontaire, imprévu et extérieur qui entraîne des dommages corporels, matériels ou immatériels.

Assistance
Branche de l'assurance garantissant à l'assuré une aide en nature ou en espèces lorsqu'il se trouve en difficulté du fait d'un événement prévu au contrat.

Assurance auto
La garantie obligatoire de responsabilité civile permet l'indemnisation des dommages causés aux tiers ou à l'un de ses passagers par la faute du conducteur : blessures ou décès d'un piéton, d'un passager ou d'un occupant d'un autre véhicule, dégâts aux autres voitures, deux-roues, immeubles. D'autres garanties viennent généralement compléter.

Assurance de biens et de responsabilité (ou Assurance dommages)
Tout contrat visant à couvrir les biens dont l'assuré est propriétaire ou dépositaire ou la responsabilité civile de l'assuré vis-à-vis des tiers suite à un sinistre. Sont concernés : les dommages corporels (atteinte corporelle subie par un tiers, personne physique par exemple), matériels (destruction, détérioration ou vol d'une chose par exemple), immatériels (préjudices pécuniaires par exemple).

Assurance dommages-ouvrage
Assurance obligatoire que doit prendre le maître d'ouvrage (particulier, promoteur...) avant l'ouverture d'un chantier. Elle garantit obligatoirement le financement de la réparation des dommages qui compromettent la solidité de l'immeuble ou le rendent impropre à destination.

Assurance obligatoire
Assurances rendues obligatoires par la loi française. On en compte environ 80, parmi lesquelles l'assurance habitation pour un locataire, l'assurance automobile de responsabilité civile pour les conducteurs de véhicules terrestres à moteur.

Assurance de personnes
Telles que définies par le droit européen, elles regroupent l'assurance vie et les assurances de santé (accidents, maladie).

Assurance mixte
Contrat d'assurance qui combine des garanties « en cas de vie » avec des garanties « en cas de décès ».

Assurance peer-to-peer (P2P)
Elle est basée sur la réciprocité entre assurés et la mise en réseau de consommateurs utilisant un même service.

Assurance santé individuelle
Contrats souscrits à titre individuel auprès d'un assureur dans le but d'intervenir en complément du régime social de base pour le remboursement de toutes les dépenses de santé.

Assurance vie/non-vie
La mise en place du marché européen des assurances a donné lieu à une classification européenne commune à tous les pays de l'espace économique européen, distinguant les assurances vie (c'est-à-dire les assurances de personnes à l'exception des assurances de santé) et les assurances non-vie (qui incluent les assurances de biens et de responsabilité, et les assurances de santé).

- B -

Bancassurance
Société d'assurance dont la particularité est de distribuer ses produits d'assurance via des agences bancaires.

Branche d'assurance
26 branches sont définies par le Code des assurances pour désigner les différents types d'opérations pouvant être effectuées par les sociétés d'assurance. Ces branches font l'objet d'agréments auprès de l'ACPR.

- C -

Catastrophe naturelle
Événements naturels imprévisibles et irrésistibles (inondations, raz-de-marée, tremblements de terre...) qui, de par leur importance ou leur étendue, présentent un caractère catastrophique. Ils doivent être constatés par les pouvoirs publics et reconnus comme tels via la publication d'un arrêté ministériel au Journal officiel.

Charge des sinistres
Montant de l'indemnisation devant revenir aux victimes ou aux assurés, majoré des frais externes liés aux dossiers (experts, avocats...).

Clause
Disposition particulière d'un contrat d'assurance détaillant le fonctionnement d'une garantie ou précisant la nature des engagements réciproques de l'assureur et de l'assuré. On parle aussi de « stipulation ».

Complémentaire santé
Système d'assurance maladie qui vient compléter celui du régime obligatoire. Il permet le remboursement des compléments de frais non pris en charge par la Sécurité sociale ou l'assurance de base. Elle peut être obligatoire (en particulier lorsque l'assuré est affilié à une mutuelle professionnelle) ou être souscrite de façon volontaire.

Coassurance
Division d'un même risque couvert par un contrat unique entre plusieurs assureurs qui interviennent chacun pour un pourcentage de la valeur totale assurée.

Conditions générales
Règles générales de fonctionnement du contrat, incluant les droits et les devoirs incombant à l'assuré et l'assureur pendant toute sa durée. Elles s'appliquent à tout contrat de même type. Les conditions particulières précisent, quant à elles, les règles et garanties propres au contrat d'assurance souscrit par l'assuré (adresse du risque, niveaux de garanties, montant des franchises, etc.).

Cotisation
Somme payée par l'assuré en contrepartie des garanties accordées par l'assureur. On parle aussi de « prime d'assurance ».

Couverture
Désigne la protection offerte au titre d'un contrat d'assurance.

- D -

Déshérence
Situation dans laquelle se trouve un bien (en l'occurrence un contrat d'assurance) lorsque son propriétaire est décédé sans laisser d'héritier connu.

Dommage
Toute atteinte à l'intégrité physique d'une personne (dommage corporel), toute détérioration ou perte d'un bien meuble ou immeuble (dommage matériel), tout préjudice résultant de la privation de jouissance d'un droit, de l'interruption d'un service rendu par une personne ou par un bien, ou de la perte d'un bénéfice (dommage immatériel).

- E -

Exclusion
Ce qui n'est pas garanti par le contrat d'assurance. Les exclusions peuvent être imposées par la loi (amendes, sinistres intentionnels) ou prévues par les sociétés d'assurance (comme, par exemple, le vol d'espèces laissées dans la voiture dans le cas d'une assurance auto).

Expertise
Estimation de la valeur des biens à garantir (expertise avant sinistre) ou du montant du préjudice à dédommager (expertise après sinistre). Dans le dernier cas, l'expertise peut se faire à l'amiable (avec désignation d'un expert par l'assureur), être contradictoire (lorsque l'assureur et l'assuré font intervenir l'un et l'autre un expert), ou encore être judiciaire (lorsque le tribunal confie l'expertise à un spécialiste si l'affaire vient en justice).

- F -

Franchise
Dans le règlement d'un sinistre, désigne le montant qui reste à la charge de l'assuré.

- G -

Garantie
Sous-partie d'un contrat d'assurance couvrant un risque spécifique : par exemple, le bris de glace, le vol, l'incendie, etc. Si l'un des risques, ou plusieurs risques prévus par le contrat se réalisent, la garantie permet de prendre en charge tout ou partie de ses conséquences.

- I -

Impropriété de destination
Ce qui empêche un ouvrage (éventuellement soumis à obligation d'assurance) de remplir la fonction à laquelle il devait être destiné.

Incapacité
Inaptitude temporaire (partielle ou totale) à exercer une activité professionnelle ou non.

Indemnisation
Action consistant à dédommager une personne du préjudice qu'elle a subi. L'indemnisation se fait sous forme de réparation en équivalent (ou espèces), par l'attribution d'une somme d'argent appelée indemnité. Elle peut aussi intervenir sous forme de réparation en nature.

Indemnité
Somme versée pour réparer le préjudice subi.

Insuretech
Start-up dont les innovations technologiques desservent le secteur applicatif de l'assurance.

Intermédiation
Désigne le rôle et/ou l'action d'un intermédiaire d'assurance (courtier, agent général, mandataire) lors d'une transaction.

Invalidité
Réduction permanente (partielle ou totale) de certaines aptitudes. Il peut s'agir soit d'une invalidité fonctionnelle, soit d'une inaptitude à exercer une activité professionnelle ou non.

- P -

Police d'assurance
Autre terme pour désigner un contrat d'assurance.

Prime d'assurance
Autre terme pour désigner la cotisation.

Protection juridique
Opération consistant, moyennant le paiement d'une prime ou d'une cotisation préalablement convenue, à prendre en charge des frais de procédure ou à fournir des services découlant de la couverture d'assurance, en cas de différend ou de litige opposant l'assuré à un tiers, en vue notamment de défendre ou représenter en demande l'assuré dans une procédure civile, pénale, administrative ou autre ou contre une réclamation dont il est l'objet, ou encore d'obtenir réparation à l'amiable du dommage subi.

Provisions techniques
Montant des engagements des sociétés d'assurance à l'égard de l'ensemble des assurés. Il s'agit de sommes d'argent mises en réserve et destinées à couvrir des engagements de l'assureur vis-à-vis des assurés et des bénéficiaires des contrats.

- Q -

Quittance
Reçu destiné à l'assuré, prouvant que ce dernier a bien réglé sa prime d'assurance. La quittance est délivrée par l'assureur.

- R -

Réassurance
Activité par laquelle un réassureur (société spécialisée) prend en charge, moyennant rémunération, tout ou partie des risques souscrits par un autre assureur (appelé société cédante). Ce type de contrat d'assurance particulier est appelé traité de réassurance.

Responsabilité civile
Obligation pour toute personne de réparer les conséquences des dommages qu'elle a causés à autrui et dont elle est responsable. Il ne faut pas confondre la responsabilité civile qui est assurable et la responsabilité pénale qui ne l'est pas.

Responsabilité civile décennale (RCD)
Responsabilité de tout constructeur d'un ouvrage envers le maître ou l'acquéreur de l'ouvrage, concernant les dommages qui compromettent la solidité de l'ouvrage ou le rendent impropre à sa destination. Son délai de prescription est de 10 ans.

Risque
Événement incertain ou de date incertaine contre lequel on désire s'assurer, par exemple le risque d'incendie, de vol, ou le risque de décès, d'invalidité... C'est aussi la mise en cause de la responsabilité de l'assuré. Par extension, la personne ou l'objet assuré est désigné comme « risque » par les assureurs.

Risques spéciaux
Biens ou personnes ne rentrant pas dans la catégorie usuelle des contrats d'assurance, du fait de leur particularité (assurance tout-risque de voitures de course, risque d'annulation de spectacles...).

- S -

Sinistre
Événement (incendie, décès...) qui fait jouer les garanties du contrat (indemnité, capital ou rente). Pour les assureurs de responsabilité civile, il n'y a sinistre que si la victime réclame un dédommagement au responsable assuré.

Sociétaire
Personne morale ou physique ayant souscrit à un contrat d'assurance proposé par un assureur mutualiste.

Souscripteur
Personne morale ou physique qui souscrit le contrat et paie les cotisations. On parle aussi de « contractant ». Toutefois, ce même mot désigne aussi l'un des métiers de l'assurance qui consiste à étudier les risques proposés par les assurés eux-mêmes ou un intermédiaire afin de déterminer les conditions de son assurabilité.

Sur-complémentaire
Elle complète la « mutuelle » classique, c'est-à-dire le contrat d'assurance santé qui vient déjà compléter le premier niveau de remboursement effectué par la Sécurité sociale (ou autre régime obligatoire de base). Elle permet surtout de rembourser les dépassements d'honoraires, les frais dentaires ou les frais optiques par exemple.

- T -

Ticket modérateur
Ce qui reste à la charge de l'assuré après le remboursement de l'assurance maladie.

Tiers
Deux personnes signent le contrat, l'assureur et l'assuré. Le tiers, c'est autrui, c'est-à-dire toute personne non engagée par le contrat.

Traité de nomination
Mandat qui fixe pour un agent général d'assurance les conditions contractuelles de sa relation avec sa société d'assurance.

LE PARTENAIRE DE L'ÉTUDE

L'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (OEMA), association paritaire régie par la loi du 1er juillet 1901, a été créé par la Fédération française des sociétés d'assurances et le Groupement des entreprises mutuelles d'assurances, devenus Fédération Française de l'Assurance en juillet 2016.

Par ses travaux d'analyse et ses préconisations, l'OEMA a pour objet d'apporter son concours à l'identification des facteurs qui risquent d'affecter les métiers de l'assurance et particulièrement les conséquences qui en découlent pour les qualifications et les besoins de la formation.

L'OEMA conduit des enquêtes et exploite des bases de données sociales sur l'état des ressources humaines de la profession, afin de mieux cerner :

- Les besoins des entreprises en matière de compétences et de formations ;
- Les facteurs économiques et organisationnels susceptibles d'influer sur ces besoins ;
- Les pratiques de gestion des ressources humaines.

Il organise et anime des rencontres d'experts sur des thèmes spécifiques en lien avec la problématique d'évolution des métiers. Il vérifie périodiquement auprès des utilisateurs la qualité et la pertinence de ses travaux.

L'OEMA met ses études à la disposition des sociétés d'assurances, des organisations d'employeurs et de salariés, ainsi que des organismes professionnels intervenant dans les domaines de l'emploi, de la formation et de l'enseignement.

Tous les travaux de l'OEMA sont librement consultables à partir de son site Internet : **www.metiers-assurance.org.**

ISSN 1771-9275
ISBN 978-2-7336-1052-7

ONT PARTICIPÉ À SON ÉLABORATION

Cette étude a été réalisée par le département études et recherche de l'Apec.
Analyse et rédaction : Marie Ferapie, Sylvie Hestin, Caroline Legrand, Dalia Sidorcenco
Direction de l'étude : Maïmouna Fossorier
Direction du département : Pierre Lamblin

Pour l'OEMA, partenaire de l'étude :
Norbert Girard, Nardjesse Bensmina, Arlette Coussot, Célia Lourenco, Michel Paillet

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

Design graphique : Anne Bullat – www.voiture14.com

DANS LA MÊME COLLECTION

Dernière publication : Les métiers du sanitaire, social et médico-social (2016)
Les métiers de la culture et des médias (2015)
Les métiers du marketing digital (2015)
Les métiers des industries chimiques (2014)
Les métiers des industries de santé (2014)
Les métiers des systèmes d'information (2014)
Les métiers du secteur de l'immobilier (2014)
Les métiers de la fonction ressources humaines (2013)
Les métiers en émergence (hors-série) (2013)
Les métiers du secteur de la banque (2012)
Les métiers de l'Internet (2012)
Les métiers des fonctions finance d'entreprise et comptabilité (2012)
Les métiers de l'environnement (2012)
Les métiers du domaine du *fundraising* (2011)
Les métiers du secteur du commerce de détail et de la distribution (2011)
Les métiers du secteur de la construction
Les métiers du secteur de l'énergie
Les métiers de la fonction communication
Les métiers de la fonction production industrielle
Les métiers de la fonction études, recherche et développement
Les métiers de la fonction achats
Les métiers de l'assurance
Les métiers des télécoms
Les métiers de l'agroalimentaire
Les métiers des fonctions commerciale et marketing
Les métiers du multimédia
Les métiers de la fonction logistique et du transport

www.apec.fr

EDREFE0008-10.17