

# Commentaire

Patrick THOUROT

Délégué général adjoint, Fédération française des sociétés d'assurances

**L'**article de Mme Cossalter décrit exactement, et de façon agréablement synthétique, un mouvement de fond qui atteint la quasi totalité des entreprises d'assurances. D'un terme générique, on pourrait parler de « réorganisation » complète du travail et des fonctions dans l'entreprise d'assurance. Et il est vrai que le tertiaire, à la fin des années soixante-dix, était en retard d'une ou de deux guerres. Faible informatique, cloisonnement des tâches, bureaucratisation de masse de travail taylorisé, centralisation des décisions, étaient les caractéristiques dominantes. C'est le constat de ce retard sur l'évolution observée dans les structures industrielles qui a fait craindre des licenciements massifs générés par un besoin d'adaptation brutale dans la Banque et l'Assurance.

Or, il n'en a rien été, et les entreprises s'adaptent mieux et plus vite qu'on ne l'eût parié. La vigoureuse concurrence inter-entreprises sur le marché français des assurances de dommages et de l'assurance-vie (Mutuelles sans intermédiaires et Banques), l'ouverture du marché européen ont fait évoluer les stratégies d'entreprises. Il en résulte une vague de fusions et d'alliances entre Sociétés. Les assureurs ont engagé, parallèlement, une réflexion sur l'organisation de leurs entreprises dans une double perspective, induite par la concurrence : réduire les coûts et améliorer ou créer le service rendu au client de façon à la « fidéliser » ou à justifier le prix du service rendu. D'une manière générale, on peut dire que les notions de « client »,

de « service après-vente », de « marchés », de « réseaux de distribution » ont prévalu, dans les organisations internes qui émergent aujourd'hui sur la vision centralisée, comptable ou contentieuse de l'activité d'Assurance. Parallèlement, les sociétés cessent de vouloir être des « institutions » globalement anonymes derrière les notions de Risque et d'Assurance, pour chercher à marquer leur différence, leur activité, la spécificité et l'adaptation de leurs produits et de leurs services. Elles veulent dès lors faire partager à leurs salariés et à leurs Agents Généraux un esprit d'entreprise qu'elles pensent être un gage d'efficacité et de performance.

La modification des structures autour des objectifs de service à la clientèle et de décentralisation des décisions impose au niveau des salariés, une réorientation des métiers et des qualifications. Cela ne signifie, et Mme Cossalter le souligne à juste titre, la déqualification des rédacteurs, ou la destruction d'une spécialisation technique dont les assureurs sont fiers, à juste titre, depuis longtemps. Au contraire, la mort du taylorisme dans le tertiaire, provoquera une requalification générale, liée à la recherche de la polyvalence des salariés, voire de la « multivalence », suivant l'expression de l'auteur. La situation des entreprises d'assurances est, à cet égard, complexe. Elles doivent à la fois assurer la requalification de leurs salariés et le développement de l'activité de leurs Agents Généraux, de telle sorte qu'ils puissent prendre en charge la décentralisation du « service » et le développement dans l'entreprise de la notion de clientèle.

## COMMENTAIRE

Elles consentent d'ores et déjà des efforts de formation continue considérables. Elles ont également engagé une modernisation du cadre juridique dans lequel s'exerce leur métier. Ce sont la négociation de la Convention collective nationale du personnel des Sociétés d'Assurances et l'ouverture d'une concertation sur la situation des Agents Généraux d'Assurances, tendant à la fois à assouplir leur statut (pour l'heure, d'ordre public), à développer leur formation et à mieux gérer leur fin de carrière (comme la mutation probable de leur métier et des implantations géographiques des agences dans les dix années à venir. Ce n'est certes pas un hasard si ces deux évolutions du cadre juridique de l'exercice de la profession d'assureur sont parallèles à une réorganisation d'ensemble des structures des entreprises. À bien des égards, le succès de ces deux entreprises conditionne la bonne adaptation des Sociétés aux

conditions nouvelles de concurrence sur le marché français et en Europe.

Ces évolutions majeures sont enfin liées à la restructuration progressive de l'emploi, dont Mme Cossalter considère à juste titre qu'il n'est pas globalement menacé. Cela implique des modifications des qualifications, des modalités de recrutement, des conditions de carrière, des profils de postes, et des conditions de la formation permanente. Ce sont d'ailleurs certains des thèmes majeurs abordés dans le cadre de la négociation de la Convention collective.

La réussite de ces transformations des Sociétés et des métiers de l'Assurance constitue un défi pour nos entreprises, pour les partenaires sociaux, pour les salariés, pour les courtiers et les Agents Généraux d'Assurances. L'évolution rapide de la profession au cours des dernières années augure bien de sa capacité à y faire face. □

