



Étude de métier

**Les métiers de l'inspection :
des épreuves de l'industrialisation
aux défis de la relation**

*La Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA)
et le Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances (GEMA)
ont créé une association, régie par la loi du 1er juillet 1901, dénommée*



Par ses travaux d'analyse et ses préconisations, l'Observatoire a pour objet d'apporter son concours à l'identification des facteurs qui risquent d'affecter les métiers de l'assurance et particulièrement des conséquences qui en découlent pour les qualifications et les besoins de formation.

L'Observatoire constitue une base de données sociales sur l'état des ressources humaines de la profession, afin de mieux cerner, à partir d'enquêtes :

- . les besoins des entreprises en matière de compétences et de formation,
- . 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'Observatoire 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.

Edito

Indubitablement, cette étude restera un document à part dans les productions de l'Observatoire.

D'une part, car sa première "porte d'entrée" n'est pas un métier ou une filière de métier, comme classiquement, mais le rattachement d'une population étudiée à un statut spécifique : celui de l'inspection, telle qu'il est défini par la CCNI (Convention Collective Nationale de l'Inspection de l'assurance du 27 juillet 1992)¹. Et, d'autre part, parce qu'elle s'intéresse non pas à un mais à plusieurs métiers, fondamentalement différents les uns des autres, et dont les champs d'activités s'inscrivent dans des finalités parfois très éloignées.

De facto, il nous fallait trouver un angle d'attaque pertinent pour comprendre et décrire la (ou les) réalité(s) opérante(s) des inspecteurs. Une possibilité aurait été de produire une succession de monographies, par typologie. Mais cette option aurait présenté un risque d'écueil majeur, car cela nous aurait conduits à mener cette étude dans des approches forcément cloisonnées, qui auraient difficilement rendu compte de la logique de famille professionnelle qui les rassemble (et même si le titre d'inspecteur n'est pas "déposé").

Aussi, avant de décrire ce qu'ils font, fallait-il d'abord répondre à la question : qui sont-ils ? Quelle histoire partagent-ils, au-delà de leurs parcours individuels ou de leurs expériences singulières ? Quelle culture commune les rassemble ? En effet, seule la connaissance de ce qui fonde leur identité professionnelle, leur système de valeurs, la représentation qu'ils ont de leur fonction et de leur place dans l'entreprise peut permettre de comprendre la population des inspecteurs.

Homme ou femme de terrain, il est "l'ambassadeur" de sa société mandante. Son autonomie d'action, l'ancrage fort de ses missions sur le domaine relationnel, voire la négociation, fixent de fait des modalités d'exercice du métier et en font un maillon essentiel de la chaîne de valeurs de l'assurance. En parallèle, il faut aussi prendre en compte le vaste mouvement de transformation du secteur, qui vient bousculer les organisations et heurter de plein fouet les manières de faire historiques. Les nouvelles stratégies de distribution et de gestion, le multi-accès, l'importance des nouvelles technologies de l'information, la complexification du domaine assurantiel, l'évolution du comportement des consommateurs... sont autant de facteurs qui repositionnent les fonctions exercées par l'inspection.

Les réalités aujourd'hui à l'œuvre sont précisément ce que nous avons cherché à décrire dans la présente étude. Mais nous avons aussi tenté d'éclairer, dans une visée prospective, sur quelques scénarios d'évolutions de l'inspection... et des inspecteurs. Ce faisant, nous espérons livrer une analyse factuelle et objective qui permettra d'éclairer l'ensemble des acteurs concernés sur les futurs possibles de ces métiers.

Bonne lecture !

Paris, le 31 janvier 2012.

¹ Pour rappel, le GEMA n'est pas signataire de cette convention.

Remerciements

Liste des participants ayant participé à l'étude

L'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance tient à remercier l'ensemble des participants à ce travail pour leur collaboration efficace.

Gaël	ANGOT	PREVOIR	Directeur Commercial
Blaise	BARBANCE	GROUPAMA SA	Responsable Développement RH
Gilles Emmanuel	BERNARD	BBDH Partners	Associé - Ancien dirigeant Assurances.& Banques
Gérard	BONNET	GENERALI	Directeur de l'Indemnisation
Marie-Pierre	BRANDELY	OEMA	Ancienne Chargée d'études métiers
Thierry	CHARPENTIER	MMA	Directeur du Développement Commercial
Michel	CORNUAU	GROUPAMA SA	Responsable Académie Commerciale
Philippe	DE ROBERT	AGEA	Président d'AGEA
Anna	DESTREBECQ	GAN	Inspecteur Collectives-Délégation Paris IDF
Sibyle	DU CRAY	AVIVA	Business Partner RH
Marie-Ange	FERNANDES	AXA	Direction RH Commerciales
Thérèse	FOUQUET	GENERALI	Inspecteur Commercial
Camille	FRANCK		Membre C ^{ION} . Juridique & Fiscale CSCA - Ancien courtier
Jean-Claude	HAMEL	AXA	Inspecteur Commercial circonscription senior
Gilles	HELIGON	AXA CS	Directeur Sinistres Iard Marchés spécialisés
Dominique	HILAIRE	CNP	Directeur du Réseau CNP Trésor
Michel	LE DU	ALLIANZ	DRH Distribution
Brune	LITTAYE	CSCA	Déléguée Générale
Laurent	MARQUET	PREVOIR	Responsable RH
Christian	MARTIN	AXA	Inspecteur des règlements sinistres
Charles	MARTIN de la BASTIDE	GAN Assurances	Resp. Dév. Direction Régionale Paris Centre Picardie
Laurent	MERCIER	SWISSLIFE	Responsable Partenariats Grands Comptes
Pierre	MESMIN	AGEA	Vice-Président d'AGEA
Marc	MEUNIE	AXA	Inspecteur
Emilie	MORAND	STRAVIA	Chargée d'études
Joël	MOTTIER	Fédération CFE-CGC	Président
François	NEDEY	ALLIANZ	Directeur Commercial Réseau Agences
Michel	PAILLET	STRAVIA	Consultant associé
André-Joël	PETIT	ALLIANZ	Délégué Général à la Formation
Vincent	QUINIOU	AXA	Inspecteur
Agnès	ROCHE	ALLIANZ	Responsable Inspection Indemnisation Corporelle
Sabrina	ROCHE	SNIA	Présidente
Gérard	SANCHEZ	AXA CS	Direction Affaires Générales
Eddy	VANOVERSCHELDE	AXA	Inspecteur Commercial
Nadine	VIALLE	GENERALI	Responsable Développement RH
Hélène	VILLEROY de GALHAU	AXA	Responsable RH Commerciales

Sommaire

Edito	P.1
Remerciements	P.2
I – Champ de l'étude et méthodologie	P.4
1.1 – Le champ de l'étude	P.4
1.2 – La méthodologie	P.5
II – Une culture professionnelle à l'épreuve de l'industrialisation	P.6
2.1 – Inspection et modèle économique relationnel de l'assurance	P.6
2.2 – Une culture professionnelle issue du modèle relationnel	P.7
2.3 – Une convention collective spécifique	P.8
2.4 – A l'épreuve de l'accélération de la transformation du secteur de l'assurance	P.9
III – Des métiers et des Hommes	P.11
3.1 – Vue d'ensemble de l'inspection	P.11
3.2 – Analyse par famille de métiers	P.26
IV – Les nouveaux défis de la relation	P.37
4.1 – Au défi de la performance dans la relation	P.37
4.2 – Scénario central d'évolution	P.39
4.3 – L'inspection demain : évolution des métiers et enjeux RH	P.40
V – Conclusion	P.47

I – Champ de l'étude et méthodologie

1.1 – Le champ de l'étude

Les inspecteurs représentaient 6 169 personnes au 31/12/2010, soit 4,3% des salariés des sociétés d'assurances.

Bien qu'il s'agisse d'effectifs proportionnellement restreints, l'inspecteur est une des figures emblématiques des métiers de l'assurance. Homme de terrain avant tout, ses missions essentielles ont fait de lui l'interface de l'entreprise qu'il représente. Aussi, les inspecteurs exercent-ils leur métier dans l'un des quatre domaines d'activités suivants (tels que ces domaines apparaissent dans la CCNI, à l'annexe I traitant de la classification des fonctions et de la méthode de classement – page 58) :

- vérification et/ou souscription sur le terrain ;
- appui technique sur le terrain : règlement ;
- contrôle et assistance comptable des intermédiaires ;
- animation commerciale.

Ainsi, l'inspecteur est à la fois l'animateur et le garant "en local" de la bonne exécution des politiques se rattachant à son domaine d'activités.

Néanmoins, au fil du temps et de l'évolution des modes de fonctionnement des entreprises, notamment en matière de distribution multicanale et d'approche client, ses contenus d'activités ont largement changé. Le vaste mouvement de modernisation du secteur de l'assurance a, en effet, transformé en profondeur leur rôle et leur positionnement au sein des équipes. La "révolution" informatique, la rationalisation des organisations, les nouvelles attentes qu'expriment les assurés et bénéficiaires de garantie ont créé des espaces d'intervention qui modifient en profondeur l'exercice des métiers, quand bien même ses finalités resteraient similaires. Métiers, fonctions, statut... différentes approches peuvent d'ailleurs se combiner pour aborder ce que sont et font les inspecteurs.

Cette étude, circonscrite aux personnels relevant de la CCNI, a pour objectif d'identifier :

- les différentes activités des inspecteurs et les modes d'organisation existants. Considérant qu'il s'agit non pas d'un métier unique, mais plutôt d'un ensemble plus disparate, le but est de proposer une cartographie de ces différents métiers, et de rendre compte des évolutions constatées, notamment dans les tâches confiées et les interactions avec les autres métiers ;
- les différentes formations recherchées et les facteurs qui les destinent à ces métiers ou à une branche d'activités plutôt qu'à une autre ;
- les évolutions démographiques constatées et prévisibles de la population des inspecteurs : pour les débutants dans la fonction, les salariés ayant une première expérience, et les professionnels confirmés ;
- les parcours professionnels tels qu'ils se dégagent aujourd'hui, et les voies d'évolution possibles, éventuellement vers d'autres métiers, seront abordés en complément.

Ces éléments s'inscriront dans les évolutions observées et possibles des champs d'activités et des tâches confiées aux inspecteurs dans les sociétés d'assurances. Ils permettront de dégager les voies d'accès (internes et externes) et les parcours professionnels relatifs à ces métiers.

1.2 – La méthodologie

Pour la réalisation de cette étude, nous avons en premier lieu exploité la base de données statistiques, constituée à partir des enquêtes annuelles ROMA et ROFA. Un taux de couverture de plus de 95% de la population des salariés de l'assurance donne un socle extrêmement solide pour appréhender les caractéristiques sociodémographiques de cette population. Toutefois, les inspecteurs ici pris en compte sont les seuls salariés qui relèvent de la CCNI du 27 Juillet 1992. Le GEMA n'étant pas signataire de cette Convention, seuls les collaborateurs des sociétés adhérentes à la FFSA entrent dans le périmètre de l'étude.

Cette étude quantitative a été complétée par des entretiens qualitatifs auprès de responsables de la fonction RH, d'inspecteurs et de responsables de réseaux commerciaux ou de fonctions de l'entreprise qui emploient des inspecteurs.

Par ailleurs, nous avons trouvé dans l'ouvrage publié par le SNIA (Syndicat National de l'Inspection d'Assurance), "*Profession Inspecteur d'Assurances*", des données historiques relatives à l'émergence et à la structuration professionnelle sans lesquelles on ne peut comprendre la situation présente et les questions d'avenir que soulève l'inspection.

Le modèle de la chaîne d'activités, utilisé dans le Baromètre prospectif, est ici mobilisé pour appréhender les interactions entre facteurs d'environnement, transformation du travail et mutations des métiers de l'inspection.

Enfin, les études par métiers réalisées par l'Observatoire constituent un complément indispensable pour une compréhension en profondeur de la dynamique globale de chacune des fonctions dans lesquelles s'insère et auxquelles contribue l'activité des inspecteurs.

Les métiers de l'inspection ne se confondent pas avec une seule fonction, voire une seule activité. Même si plus de 80% des effectifs de l'inspection contribuent à l'activité distribution, des effectifs significatifs participent aux activités de gestion, indemnisation et même aux activités supports.

De fait, deux focales peuvent être mobilisées pour examiner les évolutions passées, la situation présente et les perspectives d'avenir de l'inspection.

Une entrée par les fiches de fonction conduirait à privilégier la finalité du poste de travail, la mission, les connaissances et pratiques professionnelles, les activités. Cette investigation est certes indispensable pour prendre en compte la diversité des métiers et reconnaître les facteurs contingents qui en structurent l'exercice (marchés, clients, technologies, réglementation...) Cependant, la finalité de la présente étude impose une limite à la finesse de la maille d'analyse et à l'exhaustivité de traitement de la diversité des métiers et des postes. Cette logique, poussée à son terme, conduirait à réaliser autant de monographies métiers que de fonctions sous laquelle le statut d'inspecteur se décline aujourd'hui. Ces investigations ont par ailleurs été déjà largement réalisées dans plusieurs études métiers, notamment celle consacrée à la fonction commerciale (2007).

C'est donc une autre entrée que nous avons privilégié dans notre approche. Sans occulter la variété des fonctions, nous nous interrogerons sur les facteurs d'unités qui fondent l'appartenance à une même population ou groupe social. Cette approche nous conduira à reconnaître le lien dynamique qui unit l'évolution de la chaîne d'activités de l'assurance avec les fonctions fondamentales de l'inspection. Nous examinerons la manière dont l'industrialisation du secteur interagit avec l'activité et les identités professionnelles de ces salariés.

II – Une culture professionnelle à l'épreuve de l'industrialisation

La figure de l'inspecteur est indissociable du secteur de l'assurance. Il existe ainsi une relation étroite entre un certain modèle économique de l'assurance et les missions et contributions des inspecteurs. Tant les constances que les évolutions des métiers d'inspection dans le temps peuvent se lire à la lumière des transformations historiques de ce modèle d'activité. Si la compréhension de ce lien éclaire le passé, elle a aussi et surtout pour vertu, au vu des travaux prospectifs sur le secteur, de nous aider à anticiper le(s) devenir(s) possible(s) des métiers de l'inspection (Cf. IV.)

La structuration historique de celle-ci autour d'un modèle économique de type relationnel (2.1) a imprimé durablement sa marque sur les métiers et les identités professionnelles de l'inspection (2.2) qui trouvent leur traduction conventionnelle dans la CCNI du 27 Juillet 1992 (2.3) et se trouvent aujourd'hui mis à l'épreuve par l'accélération du changement (2.4).

2.1 – Inspection et modèle économique relationnel de l'assurance

L'apparition de la figure de l'inspecteur en France est concomitante à l'émergence de l'industrie de l'assurance au XIX^{ème} siècle en France. "Entre les agents disséminés sur le territoire et le siège de la Compagnie, les inspecteurs assurent un lien fondamental"².

En un temps où l'automobile n'a pas encore supplanté le cheval et où plusieurs décennies restent à venir avant que le téléphone ne fasse son apparition, l'inspection des compagnies assurent deux fonctions fondamentales.

- *Une fonction de couverture des territoires et de constitution de réseaux.*

"Les inspecteurs créaient des réseaux de distribution, d'agents salariés d'abord, puis d'Agents généraux. [...] Ils sélectionnaient et recrutaient les Agents. Ils devaient les former, c'est à dire leur apprendre les rudiments du "métier". Ces inspecteurs territoriaux, ou divisionnaires, seront par la suite rejoints par des Inspecteurs courtage ou assurances collectives.

- *Une fonction de supervision des actes de souscription et d'indemnisation des représentants de la compagnie*

C'est cette fonction qui a fait perdurer le terme d'inspecteurs sous lequel nous distinguons encore aujourd'hui ce groupe professionnel. Inspection désigne le fait d'examiner, de contrôler et de surveiller. La nature "terrain" de l'activité, comme l'absence de moyens de contrôle à distance, imposent aux entreprises d'assurances – les "compagnies" – de concéder des délégations de pouvoirs importantes dans le domaine de la souscription comme dans celui de l'indemnisation. Il revient aux inspecteurs de superviser l'usage que font de ces délégations les représentants de la compagnie sur les territoires et de suivre la comptabilité des agents généraux.

Cette position de lien exclusif entre le terrain et le siège / les services de la compagnie participent d'un "modèle économique relationnel" caractérisé par :

- *Une dépendance forte des mandataires ou des salariés vis à vis de l'inspecteur. C'est pour lui une ressource essentielle de dialogue et de négociation avec ses partenaires. Elle aide l'inspecteur à obtenir d'eux une activité conforme aux objectifs et aux politiques de la Compagnie.*

² Profession Inspecteur d'Assurances (p11)

En effet, beaucoup plus qu'un échange commercial ou technique, cette relation est faite de dépendances réciproques ; elle s'établit dans une relation globale interpersonnelle où les accords, les compromis du quotidien se construisent à la rencontre non seulement des intérêts mais aussi des motivations et des systèmes de valeur des deux protagonistes.

- *Un pouvoir important des inspecteurs vis à vis des compagnies.* Une part conséquente des ressources et des charges de la compagnie sont dépendantes d'engagements souscrits par des acteurs locaux, qui disposent, en fait ou en droit, d'une latitude d'action très importante. La nécessité, pour les compagnies, d'un contrôle à distance confère à l'inspection terrain et à toute la chaîne hiérarchique qui les relie à la Direction de l'entreprise un rôle capital. Elle explique que le parcours professionnel au sein de l'inspection ait pu constituer, jusqu'à une période récente, une condition ou un atout important pour l'accès à des fonctions de Direction, notamment commerciales, dans les sociétés d'assurances travaillant avec des intermédiaires ou des réseaux salariés.

2.2 – Une culture professionnelle issue du modèle relationnel

Le développement du secteur de l'assurance, mais encore des traits bien actuels de son mode d'organisation, ont contribué à façonner les traits spécifiques d'une culture professionnelle.

La culture professionnelle d'une personne peut être caractérisée par :

- La manière dont la personne se définit (**son identité professionnelle**) ;
- Ce qu'elle valorise dans son métier (**ses valeurs**) ;
- Les règles du jeu légitimes à ses yeux (**son champ de légitimité**) ;
- Ses ambitions, les objectifs qu'elle poursuit et ceux qu'elle assigne à son entreprise (**ses objectifs**).

Si les salariés concernés se vivent en tant qu'inspecteurs – et y trouvent souvent une valorisation – c'est moins d'abord en raison d'une convention collective particulière qu'en regard d'un sentiment d'appartenance à un groupe, qui renvoie à un sentiment de proximité et de partage avec une culture professionnelle.

Un socle culturel commun ne signifie pas culture commune. Des différences significatives existent entre un inspecteur animateur d'agences, un inspecteur indemnisateur ou un inspecteur encadrant de commerciaux. A l'intérieur d'un même réseau d'une même entreprise on observe encore des variations importantes dans les logiques, attentes et priorités professionnelles des inspecteurs.

Au-delà de ces différences, il demeure une sensibilité commune, héritée d'un mode de fonctionnement largement révolu, mais dont les marques sont encore bien présentes dans les représentations, les revendications... ou les nostalgies professionnelles.

Parmi les traits constitutifs de cette culture on relèvera la valorisation de :

- l'autonomie d'action sur un territoire caractérisée par une large liberté d'organisation du travail, la possibilité de prendre des initiatives et des décisions, avec un niveau faible de contrôle a priori ;

- la responsabilité globale sur un territoire qui fait de l'inspecteur, dans son champ de responsabilité, l'interlocuteur central sinon unique de l'intermédiaire ou du salarié. Elle a pour corollaire la revendication de pouvoirs et des moyens nécessaires permettant d'orienter et de "peser" sur l'action des intermédiaires ;
- la représentation de la compagnie auprès de l'environnement, avec les attributs de pouvoir et de reconnaissance qui y sont attachés ;
- l'importance de la valeur terrain : la proximité avec les forces de distribution dans les territoires font de l'inspecteur un capteur et un passeur d'informations. Elle explique, du point de vue de l'inspection, sa revendication à "avoir droit au chapitre" auprès des Directions sur les politiques, notamment commerciales, de l'entreprise, au surplus, lorsque ces décisions conditionnent leurs rémunérations. Ce contrepoint est un atout pour les sociétés d'assurances qui seraient ainsi protégées de la dérive technocratique et resteraient toujours en prise avec les réalités locales ;
- la conscience de l'importance économique de la fonction (du moins dans un modèle économique relationnel), de la dépendance de l'entreprise par rapport à son bon exercice, qui s'accompagne de la revendication de sa traduction politique dans la définition des stratégies à construire.

2.3 – Une convention collective spécifique

La CCNI du 27 juillet 1992 porte la traduction conventionnelle de l'identité professionnelle de l'inspection. *"Reconnaissant que l'exercice des fonctions commerciales de haut niveau sur le terrain comporte des particularités justifiant un dispositif conventionnel autonome, les parties signataires marquent cependant leur attachement à ce que ce dispositif s'inscrive dans un cadre nouveau commun à l'ensemble de la profession³".*

Le texte conventionnel, distinct pour l'inspection, ne doit pas occulter la volonté marquée des partenaires sociaux d'inscrire, et même d'insérer les métiers de l'inspection dans le nouveau cadre commun de la profession. Deux mois plus tôt en effet, par la Convention Collective du 27 mai 1992, les partenaires sociaux ont réformé le cadre conventionnel "de droit commun" des salariés des sociétés adhérentes de la FFSA et du GEMA. Le nouveau système de classification des postes (les 4 niveaux non cadres, les 3 niveaux cadres et les hors classes) actuellement en vigueur en est issue. Ces dispositions seront par exemple reprises par la CCNI du 27 juillet 1992 et s'appliquent aujourd'hui aux inspecteurs.

Ces marques d'intégration dans le cadre commun ont-elles contribué à faciliter l'acceptation d'un élargissement des métiers de l'inspection couverts par des dispositions spécifiques ? La précédente convention collective de 1967 couvrait les seuls *inspecteurs du cadre*, c'est-à-dire les seuls inspecteurs responsables d'une circonscription territoriale, en charge de l'animation d'intermédiaires ou de la direction de commerciaux salariés. La CCNI du 27 juillet 1992 étend son champ aux autres catégories d'inspecteurs dits "administratifs" ou "techniques" : inspecteurs comptables, inspecteurs indemnisation, etc...

Au terme de l'article 2, la convention s'applique aux fonctions *"exercées de façon habituelle sur le terrain, c'est à dire en contact direct, permanent ou non, avec les intervenants d'un ou plusieurs réseaux de distribution des produits ou des services de l'entreprise ou de ses filiales ou du groupe d'entreprises, et le cas échéant, sans intermédiaire avec la clientèle (particuliers, entreprises)".*

³ Préambule de la CCNI du 27 juillet 1992.

Le contact sous toutes ses formes avec les intermédiaires indépendamment de son objet et de son contenu, dès lors qu'il intervient sur le terrain, sont des conditions nécessaires et suffisantes pour qualifier un salarié à la CCNI du 27 Juillet 2012.

Quatre observations complémentaires peuvent ainsi être apportées qui, avec le recul du temps et dans la suite de cette étude, prendront un relief particulier :

- Le caractère vague ou du moins général du terme contact : aucune référence ne complète cette expression sur la valeur ajoutée ou la contribution productive attendue des "contacts".
- La qualification du contact couvre exclusivement les situations de face à face physique et exclut les échanges à distance. Pourtant, dès cette époque, les contacts téléphoniques entre services de gestion et intermédiaires sont monnaies courantes et concernent parfois la négociation de problèmes complexes.
- L'absence de référence à la finalité de la fonction, à son activité de rattachement (distribution, gestion, indemnisation...) et donc en partie aux compétences mobilisées.
- La prévalence de la culture du "cadre", héritée de la convention de 1967 qui fait apparaître comme une concession – "le cas échéant" –, la prise en compte des salariés qui travaillent en contact direct de la clientèle des particuliers et des entreprises.

Aussi, depuis 20 ans, la CCNI du 27 juillet 1992 constitue-t-elle le socle de base des relations sociales des employeurs avec leur inspection. Vingt ans au cours desquels les mutations du modèle économique relationnel n'ont cessé de s'accélérer laissant place à un paysage industriel de l'assurance profondément modifié dans ses activités, ses métiers et la gestion de ses ressources humaines.

2.4 – A l'épreuve de l'accélération de la transformation du secteur de l'assurance

L'industrialisation de l'assurance n'est pas un phénomène nouveau. Depuis l'après-guerre au moins, les entreprises n'ont cessé de travailler à l'optimisation de leurs différents processus de distribution et de gestion des contrats.

Ce qui distingue la période des deux décennies passées, c'est l'accélération de ces mutations. Le Baromètre prospectif témoigne chaque année de cette transformation incrémentale, le plus souvent sans rupture brutale au niveau du secteur, mais suffisamment profonde pour qu'au bout de quelques années on ne reconnaisse plus le paysage initial.

Cette accélération creuse encore davantage la différence de rythme et d'horizon entre deux temporalités. Le temps court des organisations, des structures, des process ou des produits en continuel renouvellement, des contraintes de rentabilité et de retour sur investissement. Le temps plus long des Hommes, celui de leurs compétences et, plus profondément encore, celui de leurs identités et valeurs professionnelles.

Ce déphasage est source de tension. Son dépassement, avec une sortie "par le haut" pour les Hommes comme pour les entreprises, est au cœur des enjeux de la GPEC.

Avec un certain décalage dans le temps par rapport à d'autres métiers et, peut-être aussi d'une façon moins spectaculaire, la logique d'industrialisation a aujourd'hui rattrapé l'exercice des métiers de l'inspection. Elle induit des mutations dans les volumes d'emploi, le contenu et l'organisation du travail, mais aussi sur les modalités de rémunérations, les formes de reconnaissance, la manière dont chacun peut se projeter dans une perspective professionnelle. C'est l'objet du titre suivant : *III – Inspections : des métiers et des Hommes...*

L'exercice prospectif qui conclut cette étude passe par la compréhension des ressorts de cette industrialisation. Les métiers de l'inspection n'échappent pas aux effets produits par les différents facteurs dits de contingence (marchés, technologies, réglementation...), socle de notre travail de prospective. Mais certaines caractéristiques des activités de l'inspection imposent d'aller plus loin dans l'analyse de ce qui se joue autour d'une dimension essentielle de leur métier, à savoir la relation. Relation avec l'intermédiaire, le collaborateur, le client, la hiérarchie, l'entreprise... C'est sur la base de cette modélisation intégrant une focale particulière sur cette question de la relation que nous proposerons dans une dernière partie un exercice prospectif sur l'évolution de ces métiers et des enjeux RH qui les accompagnent. (*IV – Inspection : des épreuves de l'industrialisation aux nouveaux défis de la relation*).

III – Des métiers et des Hommes

L'exploitation des données du ROMA nous permettra d'établir une vue statistique d'ensemble de la population des inspecteurs (3.1), que nous approfondirons par une analyse de la situation et des évolutions par famille de métiers (3.2).

3.1 - Vue d'ensemble de l'inspection

3.1.1 – Le périmètre de l'analyse

L'analyse statistique est conduite à partir des bases de données sociales de l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance. Ces bases de données, consolidées au 31 décembre de chaque année depuis 1996, proposent ainsi une "photographie" annuelle de la population des salariés travaillant dans les sociétés d'assurances adhérentes de la FFSA et du GEMA. L'historique ainsi constitué permet donc d'analyser les évolutions des populations dans une dynamique temporelle.

Notons que les taux de réponse des entreprises aux enquêtes annuelles de l'observatoire étant proches des 100% (95 à 98% selon les années), les analyses et résultats statistiques proposés reflètent la réalité.

Pour la présente étude, nous nous appuyons principalement sur un recul de 9 années, de 2002 à 2010, considérant la période suffisante pour l'observation des évolutions relatives à un métier.

En réponse à la demande du conseil d'administration de l'Observatoire, les inspecteurs pris en compte dans l'analyse statistique de l'étude sont exclusivement des salariés de statut inspecteur, c'est-à-dire relevant de la CCNI du 27 juillet 1992. Nous rappelons que seuls les salariés des entreprises adhérentes à la FFSA peuvent relever de cette Convention Collective.

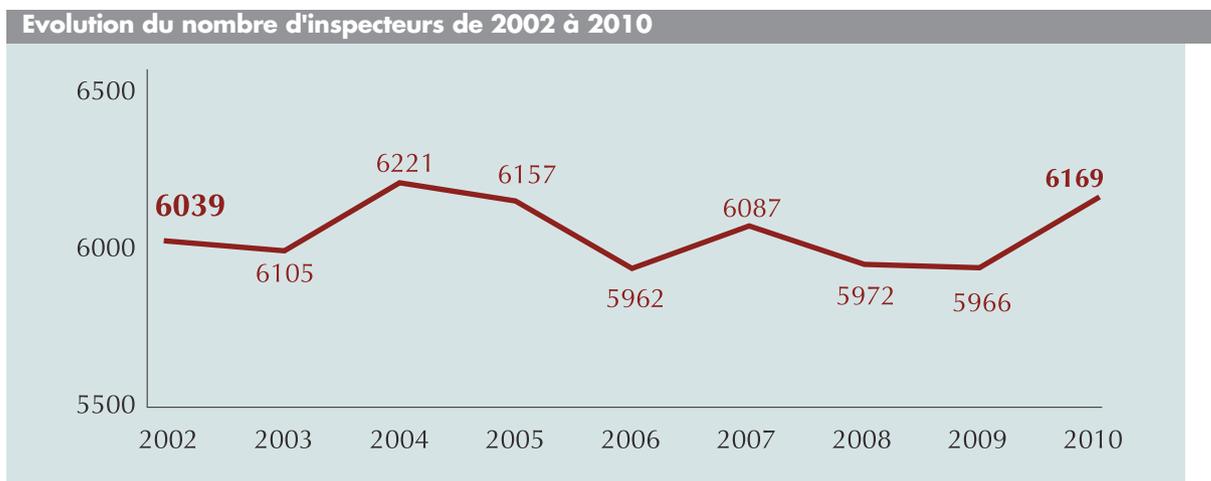
D'une certaine manière, cela constitue un biais à l'étude statistique. En effet, si les indicateurs relatifs à la part des inspecteurs au sens du statut sont exacts, ils s'avèrent incomplets au sens de l'activité conduite.

Soulignons un second biais à cette étude : les comparaisons des populations d'inspecteurs avec d'autres populations, les femmes, les cadres, la population totale, etc. sont difficiles à interpréter du fait du périmètre d'analyse global de l'Observatoire tel que défini par ses statuts, constitué à la fois des entreprises de la FFSA et de celles du GEMA. Ces dernières ne comptant aucun salarié de statut inspecteur, peut-être eut-il été plus pertinent d'effectuer les comparaisons dans le seul périmètre des entreprises de la FFSA. Peut-être...

En tout état de cause, nous avons préféré demeurer sur le périmètre plus large, et sans doute plus fidèle, de l'ensemble de la profession.

3.1.2 – Données statistiques globales

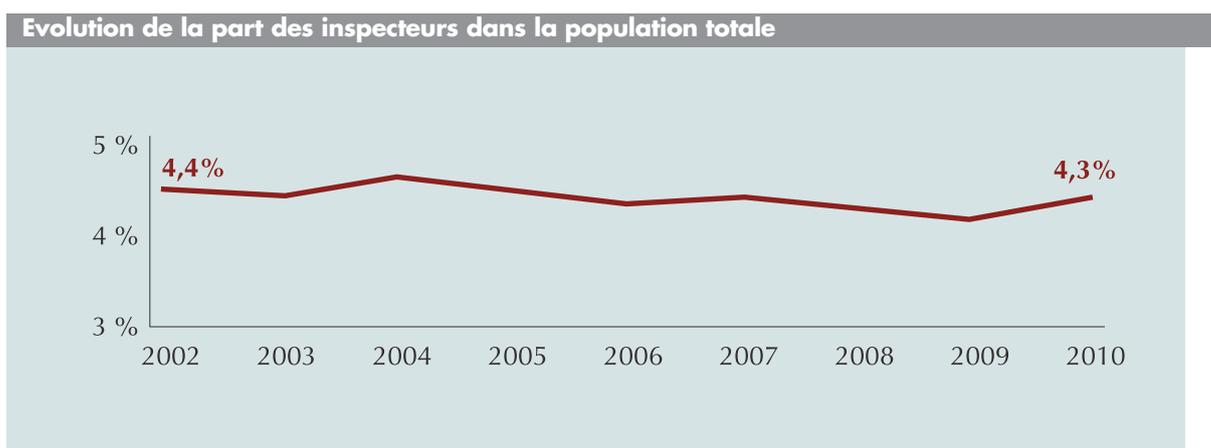
Sur un effectif de 147 500 salariés au 31/12/2010 (source Rapport annuel FFSA), on compte 6 169 inspecteurs. Ils représentent ainsi 4,3% des salariés.



Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

Le nombre d'inspecteurs est globalement stable sur la période. Leur volume passe de 6 039 personnes en 2002 à 6 169 en 2010 avec une position haute en 2004 (6 221 inspecteurs) et une position basse en 2006 (5 962 inspecteurs).

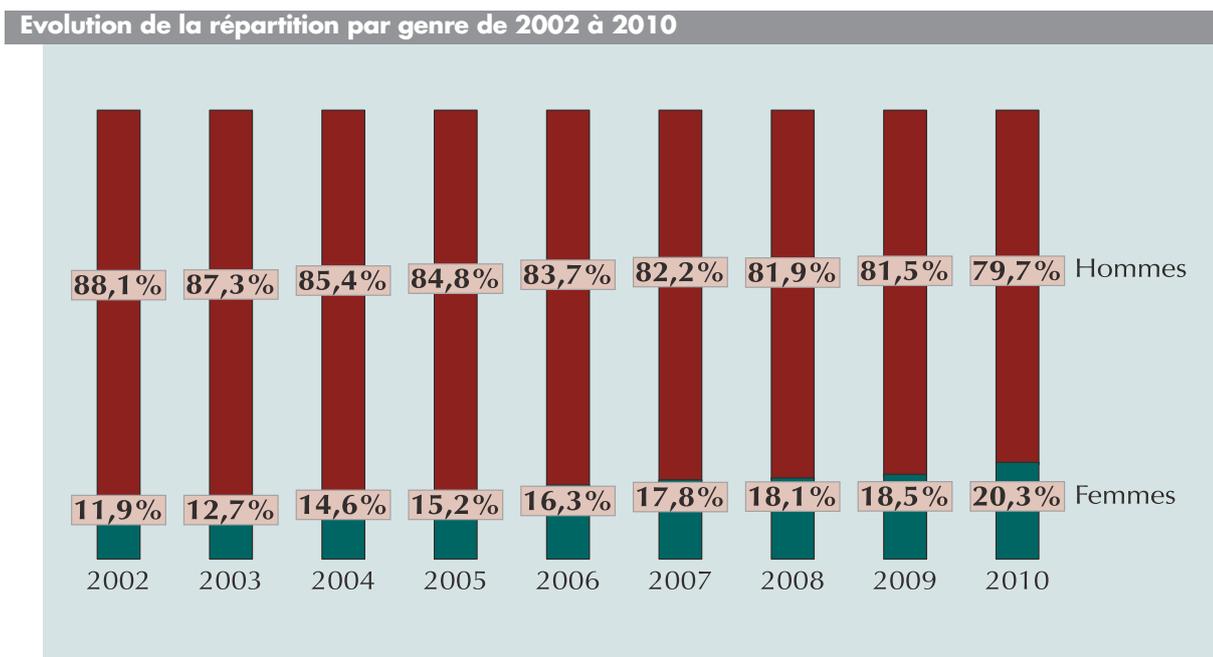
Conséquence de l'augmentation des effectifs salariés de l'assurance, en valeur relative, le poids des inspecteurs baisse très légèrement sur cette même période.



Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

3.1.3 – Evolution de la féminisation

La population des inspecteurs demeure essentiellement masculine. Le taux de femmes inspecteurs progresse cependant, passant de 11,9% en 2002 à 20,3% en 2010. Il reste très loin derrière le taux de féminisation du secteur de l'assurance (près de 60 %).



Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

La progression de la féminisation est également plus lente. Sur la période récente, cette progression est de l'ordre d'un demi-point par an, contre 1 point sur l'ensemble de l'assurance.

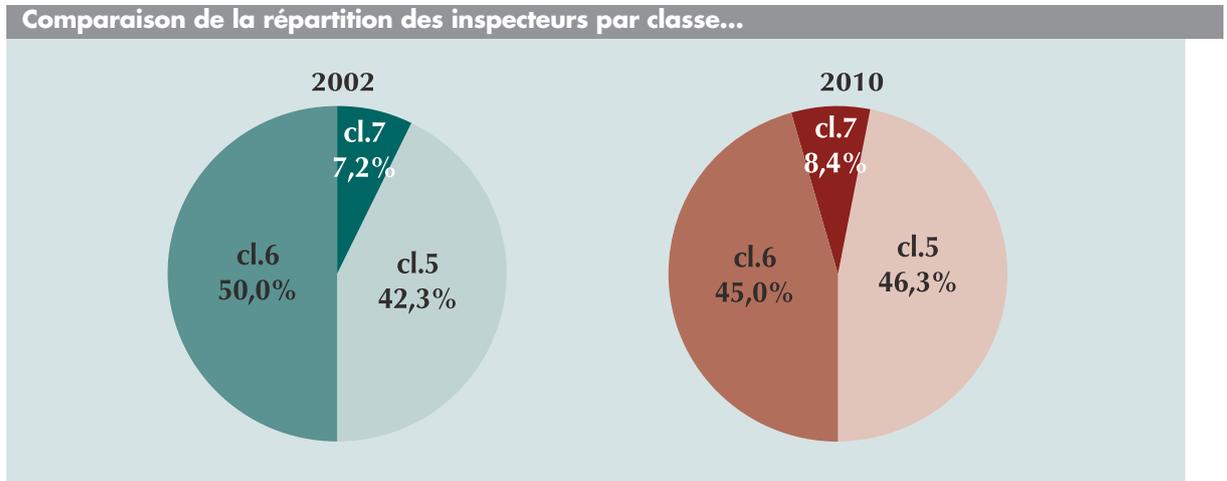
Lorsqu'on compare la féminisation des inspecteurs à celle des cadres, on observe, pour ces derniers, une progression de 7,2 points depuis 2002, passant de 38,7% en 2002 à 45,9% en 2010.

Deux facteurs concomitants, dont il est difficile de faire la part, contribuent à cette faible féminisation :

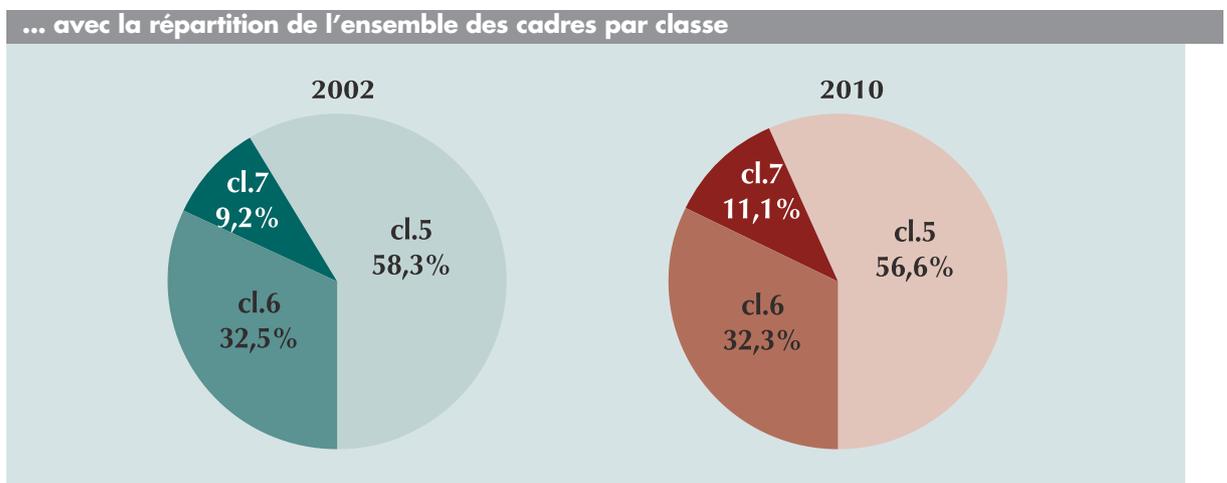
- Certainement un effet de l'histoire au travers du vieillissement de la population (Cf. infra). Cet effet devrait s'amoinrir à mesure de son renouvellement par recrutement externe et, surtout, par la promotion interne de classes d'âges déjà plus féminisées.
- Dans certains métiers de l'inspection, des contraintes d'activité et/ou une reproduction de type plus culturel, par la rémanence de stéréotypes qui conduisent à l'(auto) exclusion des femmes des postes de l'inspection.

3.1.4 – Evolution de la répartition par classe

L'examen de la répartition par classe témoigne, entre 2002 et 2010, d'une quasi inversion du poids relatif des classes 5 et 6.



Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance



Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

Cette augmentation du poids de la classe 5 est a priori peu explicable par la dynamique globale de la population : faible renouvellement global avec une ancienneté importante (Cf. infra).

Nous formulons l'hypothèse que ce phénomène serait la résultante de deux phénomènes distincts :

- La décreue des effectifs des métiers de l'inspection majoritairement positionnés sur un niveau classe 6 (Inspection agences notamment)
- L'augmentation de l'effectif des inspecteurs vendeurs issus des commerciaux salariés pour lesquels les entreprises utilisent la classe comme moyen de reconnaissance et de fidélisation.

3.1.5 – Evolution de l'âge moyen

La moyenne d'âge des inspecteurs est de 46,6 ans au 31/12/2010. Celle de l'ensemble des salariés, à la même date est de 41,9 ans ; l'écart est ainsi de presque 5 ans, ce qui est significatif. Notons, par ailleurs, qu'un quart des inspecteurs est âgé de plus de 53 ans.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Age moyen	44,1	44,5	45,0	45,4	45,6	45,8	45,8	46,2	46,6

Si l'on compare l'âge moyen des inspecteurs à celui des commerciaux (considérant que 82,7% d'entre eux relèvent de ce domaine d'activité), l'écart se creuse d'une année supplémentaire, (âge moyen des commerciaux : 40,2 ans).

Enfin, lorsqu'on l'on compare l'âge moyen des inspecteurs à celui des cadres (43,8 ans), un écart de plus de deux ans subsiste.

Ainsi, on peut affirmer que les inspecteurs constituent un corps de métier relativement âgé. C'est aussi un corps vieillissant dont la moyenne d'âge a augmenté de deux ans et demi sur la période 2002 – 2010.

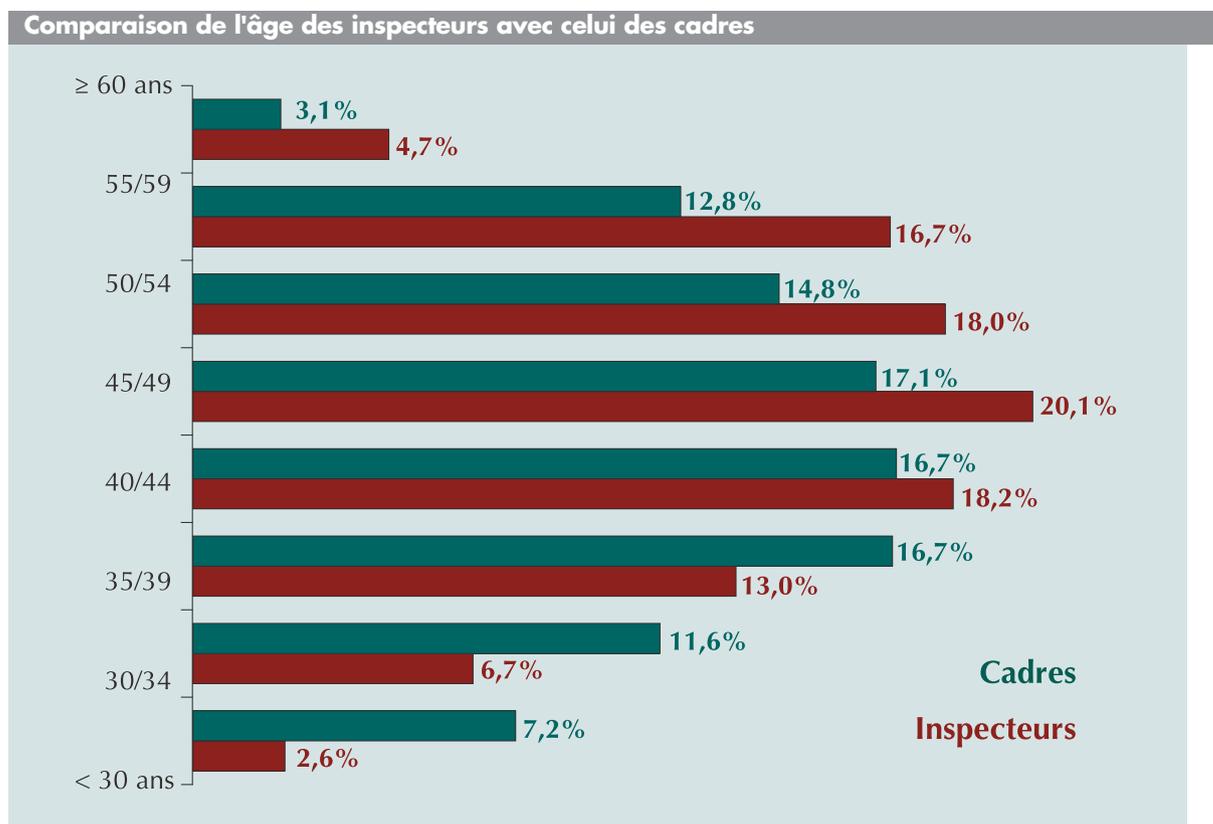
3.1.6 – Evolution de la pyramide des âges

La pyramide des âges, par sa forme bombée et élargie dans les tranches d'âge de 40 à 55 ans, illustre la maturité de cette population.

En corollaire de l'analyse des âges, elle indique que ce vieillissement est la résultante de deux phénomènes :

- les sorties d'activité professionnelle sont de plus en plus tardives. L'âge de départ en retraite réel tend en effet à reculer pour tous les salariés, secteur de l'assurance compris. Aussi, la part de la population des inspecteurs de 55 ans et plus était de 12,1% en 2002 ; elle est de 21,4% en 2010. De plus, notons que la part des 60 ans et plus est de 4,7% chez les inspecteurs, contre 2,2% pour l'ensemble des salariés ;

- alors que les moins de 35 ans représentaient 14,2% du total des inspecteurs en 2002, ils ne représentent plus, en 2010, que 9,3%. Compte tenu de la stabilité du taux de recrutement des nouveaux entrants sur la période, cette diminution résulte peut-être d'une réduction du taux de promotion interne.



Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

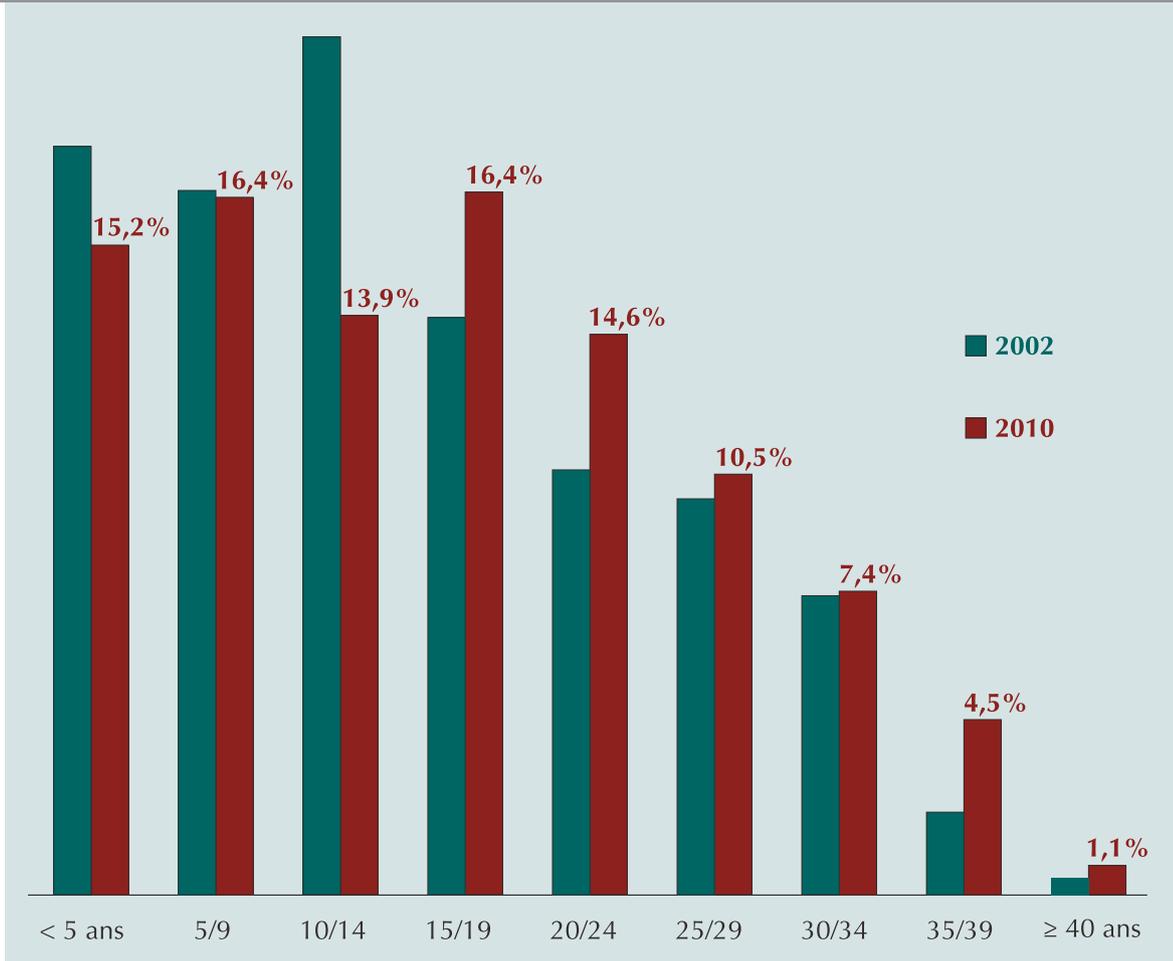
La superposition de la pyramide des âges des inspecteurs avec celle des cadres confirme l'âge mature des inspecteurs. Alors que près de 37,9% des cadres ont moins de 40 ans, seuls 22,3% des inspecteurs ont moins de 40 ans. A l'inverse, près de 64,5% des cadres ont plus de 40 ans contre 77,7% des inspecteurs.

Ainsi il apparaît clairement que le corps de métier des inspecteurs est en train de vieillir, ce qui, sans élément contradictoire, notamment relatif au taux de renouvellement (voir infra), conduirait à poser l'hypothèse d'un métier en décroissance.

3.1.7 – Evolution de l'ancienneté des inspecteurs

L'ancienneté moyenne des salariés de l'assurance dans leur entreprise est de 14 ans (13,4 ans pour les hommes). Celle des inspecteurs est, sans surprise à ce stade de l'analyse, de 16,4 ans. Ainsi, ils sont de plus en plus fidèles au fil des années, à leur entreprise.

Comparaison de l'ancienneté des inspecteurs entre 2002 et 2010



Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

Les tranches d'ancienneté de 1 à 14 ans tendent à diminuer, alors que celles de 15 à 40 ans tendent à augmenter. Cependant, nous verrons dans les prochains chapitres, que ce mouvement n'est pas homogène pour l'ensemble des inspecteurs ; il existe en effet des différences d'ancienneté significatives selon les profils d'inspecteurs.

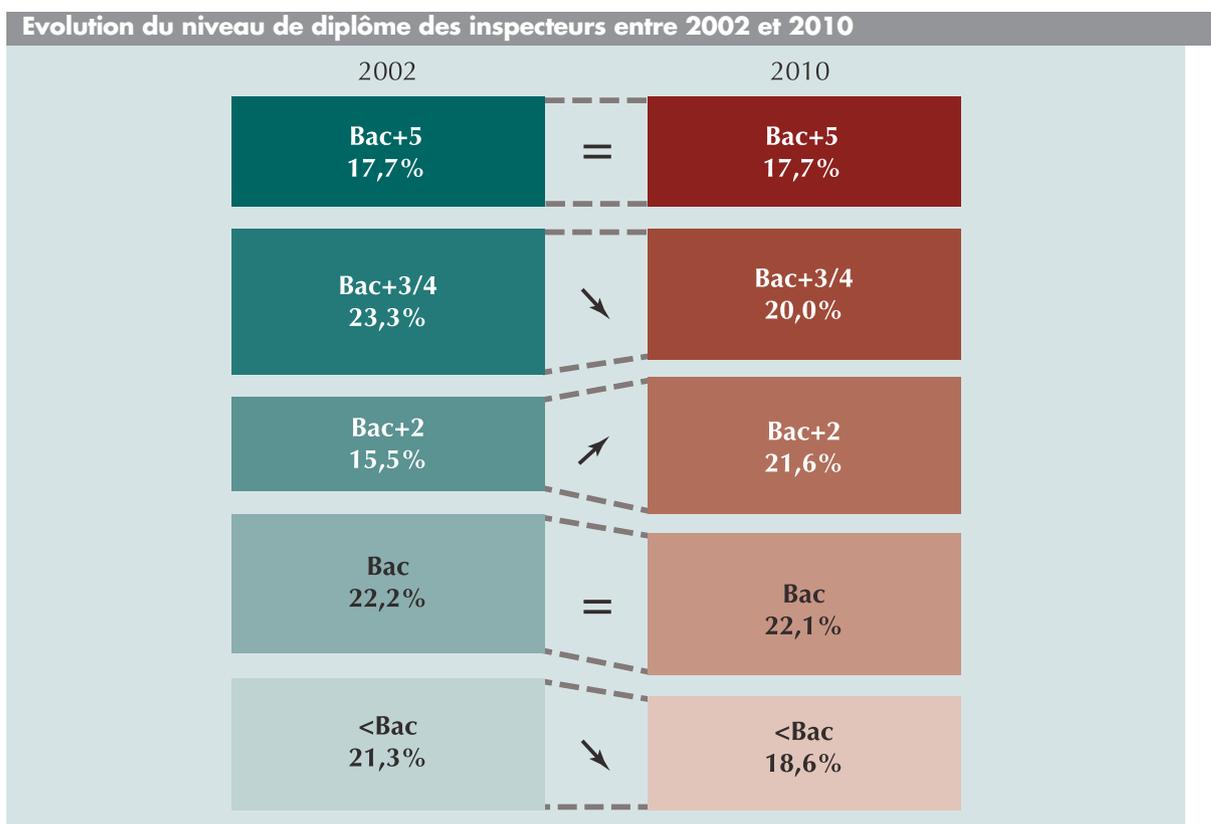
Afin d'illustrer l'ancienneté importante des inspecteurs, notons que 15,2% d'entre eux ont une ancienneté inférieure à 5 ans, contre 24% des cadres "administratifs" (c'est-à-dire relevant de la Convention collective nationale du 27 mai 1992).

Aussi, en conclusion de l'analyse statistique de l'âge, de la pyramide des âges et de l'ancienneté, deux éléments fondamentaux apparaissent et doivent être mis en exergue :

- la population des inspecteurs est une population stable en effectif qui vieillit sous l'effet de l'allongement de l'âge de départ en retraite ;
- le taux d'embauche externe demeurant stable (Cf. infra) la proportion d'entrée dans l'inspection par promotion interne diminue depuis dix ans.

3.1.8 – Evolution des niveaux de diplômes

Le schéma ci-après montre une "équi-répartition" des inspecteurs par niveau de diplôme : 20% environ ont un niveau de diplôme inférieur au Bac ; 20% ont un niveau Bac, 20% un niveau Bac+2, 20% un niveau Bac+3/4, et une proportion légèrement moindre a un niveau \geq Bac+5.



Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

Cette équi-répartition semble être la résultante de différents facteurs :

- la diversité des niveaux de qualification selon les métiers de l'inspection et du poids de chacun dans l'ensemble ;

- et naturellement la structure d'âge de la population compte tenu de l'évolution forte sur une longue période des niveaux de qualification de l'ensemble de la population.

Si l'on compare le niveau de diplôme des inspecteurs à celui de la profession, les niveaux bac et inférieur sont équivalents ; les niveaux Bac+2 sont moindres mais les niveaux Bac+3 et plus sont plus élevés et compensent les écarts avec les Bac+2.

Au final, les inspecteurs n'ont pas d'écart de niveau de diplômes très significatifs par rapport à la moyenne du secteur.

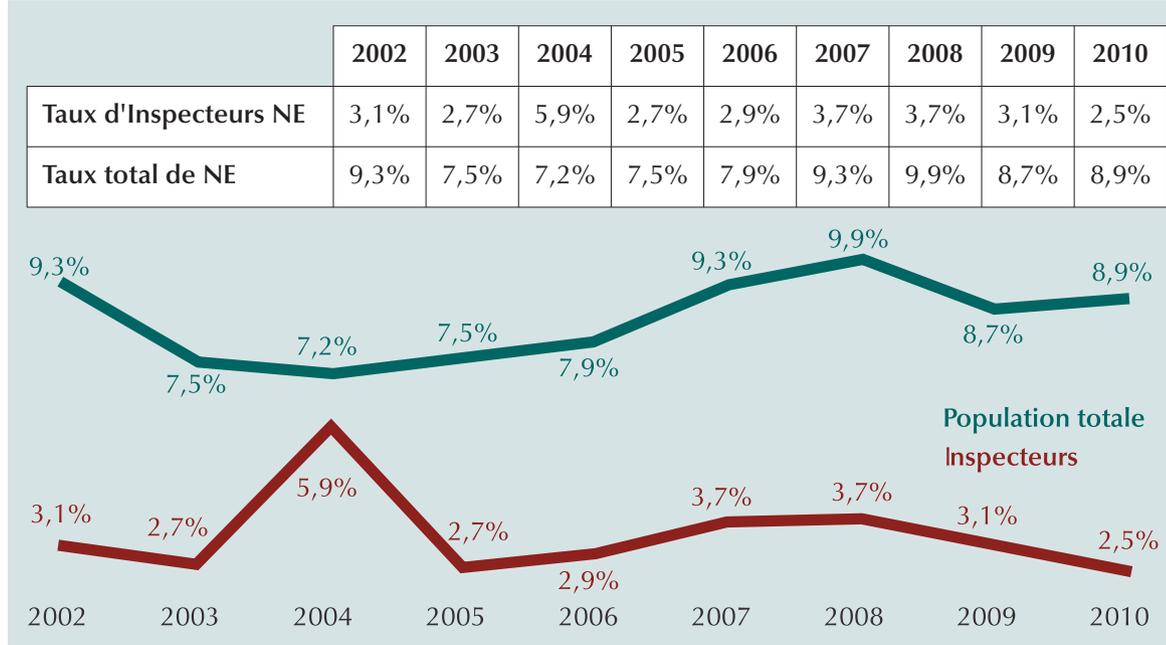
3.1.9 – Analyse des nouveaux entrants*

*Nouvel entrant = salarié recruté depuis moins d'un an dans l'entreprise

Le taux de nouveaux entrants permet de suivre l'importance du recrutement externe direct sur des postes d'inspecteurs. S'il ne dit rien du renouvellement de la population globale (dont la promotion interne est une composante essentielle), il donne une indication sur l'ouverture des réseaux à l'apport de compétences, expériences et cultures professionnelles issues de parcours professionnels réalisés dans d'autres sociétés d'assurances.

Ce taux de nouvel entrant est en moyenne trois fois plus faible pour l'inspection que pour les autres salariés de la branche assurance.

Comparaison des taux de nouveaux entrants de 2002 à 2010



Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

Le taux de nouveaux entrants chez les inspecteurs est remarquablement bas comparé au taux de nouveaux entrants dans le secteur de l'assurance, notamment face aux populations qu'ils ont en charge d'animer ou de manager, a fortiori les réseaux salariés.

D'un côté, on relève une stabilité et une reproduction culturelle, en interne, de l'inspection ; de l'autre on assiste à un renouvellement et à une diversité culturelle des populations qu'elle anime. Ces deux phénomènes simultanés sont probablement une clé d'analyse des enjeux de la relation (Cf. III.) auxquels il convient de prêter une juste attention.

Profil des nouveaux entrants		
Ces chiffres correspondent à la moyenne annuelle des données 2008, 2009 et 2010.		
Volume	198	
Taux de NE inspecteurs	3,1 %	
Part des femmes	27,3 %	
Âge moyen	37,4 ans	
Quartile des plus âgés	25 % ont plus de 43 ans	
Fonction d'encadrement	29,4 %	
Répartition par classe		Classe 5 : 61,8 % Classe 6 : 34,1 % Classe 7 : 4,1 %
Niveau de diplôme		Bac+5 : 24,5 % Bac+3/4 : 20,3 % Bac +2 : 36,4 % Bac : 14,1 % <Bac : 4,7 %

Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

Ce profil "moyen" appelle plusieurs observations.

Les flux entrants sont faiblement féminisés. Surtout, le poids des femmes parmi les inspecteurs nouveaux entrants (27,3%) est finalement assez proche de leur part relative dans le "stock" de la population globale (20,3%). Compte tenu de l'ancienneté et de l'âge de cette population, on pouvait s'attendre à un écart plus important. Pour autant, il convient de relever que le différentiel est positif (+7 points), c'est-à-dire qu'il contribue à une féminisation progressive des effectifs.

La dotation des postes à partir de recrutements extérieurs concerne des collaborateurs confirmés, dont l'âge moyen est particulièrement élevé. L'âge moyen de recrutement est en effet de plus de 37 ans. 25 % sont des seniors, selon la définition usuelle à partir d'une limite d'âge de 45 ans et plus. Des scores inconnus pour les autres métiers de l'assurance. Nul doute que l'expérience constitue un élément clé de la réussite dans les métiers de l'inspection.

Ces nouveaux entrants sont majoritairement recrutés en classe 5 (61,8%), contre 34,1% en classe 6 et 4,1% en classe 7.

Suivant un phénomène classique, les qualifications exigées à l'entrée sont supérieures aux qualifications des personnes déjà en place. Le pourcentage des qualifications inférieures ou égales au Bac est supérieur chez les anciens. La hiérarchie s'inverse à partir de Bac+2.

Cependant, et c'est une caractéristique propre aux fonctions commerciales, l'accès par le recrutement externe reste remarquablement ouvert à un très large spectre de niveaux de qualifications s'agissant de fonction cadre. Près de 55% des inspecteurs nouveaux entrants ont des niveaux de qualification égaux ou inférieurs à Bac+2. Il faut certainement y voir l'effet des appétences commerciales privilégiées par les entreprises, dont l'étude métier sur ce thème a montré qu'elle contribuait à relativiser le niveau de qualification initiale.

Ainsi, la comparaison de leur niveau de diplôme, au regard des niveaux d'ensemble, met en évidence quelques éléments remarquables.

Alors qu'en 2010 la part du niveau inférieur au Bac de l'ensemble des inspecteurs s'élève à 18,6%, les nouveaux entrants ne sont plus que 4,7% à être recrutés avec ce niveau.

La part du niveau Bac diminue également chez les nouveaux entrants ; elle est de 14,1%, contre 22,1% pour l'ensemble des inspecteurs en 2010.

En revanche, nous notons un écart remarquable, de plus de 10 points, des niveaux Bac+2 : plus d'un tiers des recrutés détiennent ce niveau, contre 21,6% de l'ensemble des inspecteurs en 2010.

La part des niveaux Bac+3/4 des nouveaux entrants est la même que celle de l'ensemble des inspecteurs : environ 20%.

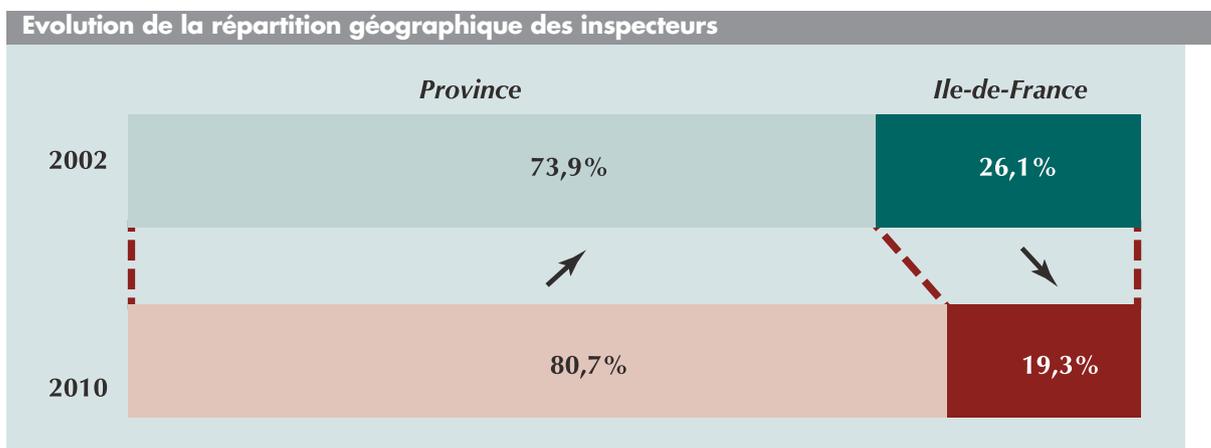
Les niveaux Bac+5 enfin, augmentent : 24,5% des nouveaux recrutés ont ce niveau contre 17,7% de l'ensemble des inspecteurs.

Ainsi, il convient de souligner globalement une plus forte exigence de la part des entreprises quant au niveau de diplôme des inspecteurs recrutés : plus de Bac +5, plus de Bac+2, moins de Bac et inférieur. Il importe de noter la prééminence des Bac+2 qui semblent avoir toute leur place dans les métiers de l'inspection. Il convient en effet de relativiser cette assertion car n'oublions pas que les nouveaux entrants inspecteurs sont plutôt âgés, et ils ont probablement acquis ce niveau depuis longtemps. Cela remet en exergue l'importance de l'expérience dans les métiers de l'inspection.

Les chiffres relatifs à la fonction d'encadrement sont remarquablement bas si on considère l'importance historique de "l'inspection du cadre". Cela s'explique logiquement dans le cas des inspecteurs agences et courtage, pour lesquels la position n'est pas hiérarchique. Mais il faut aussi considérer le cas des commerciaux salariés recrutés au statut cadre (Cf. infra) ou encore celui des inspecteurs techniques. Il est vraisemblable que ces deux profils occupent une part significative dans les 70% d'inspecteurs débutant dans leur nouvelle entreprise sans responsabilité d'encadrement.

3.1.10 – Répartition géographique des inspecteurs

L'évolution de la ventilation des inspecteurs entre l'Ile-de-France et la province montre, depuis 2002, une diminution en Ile-de-France de 6,8 points, au profit de la province.



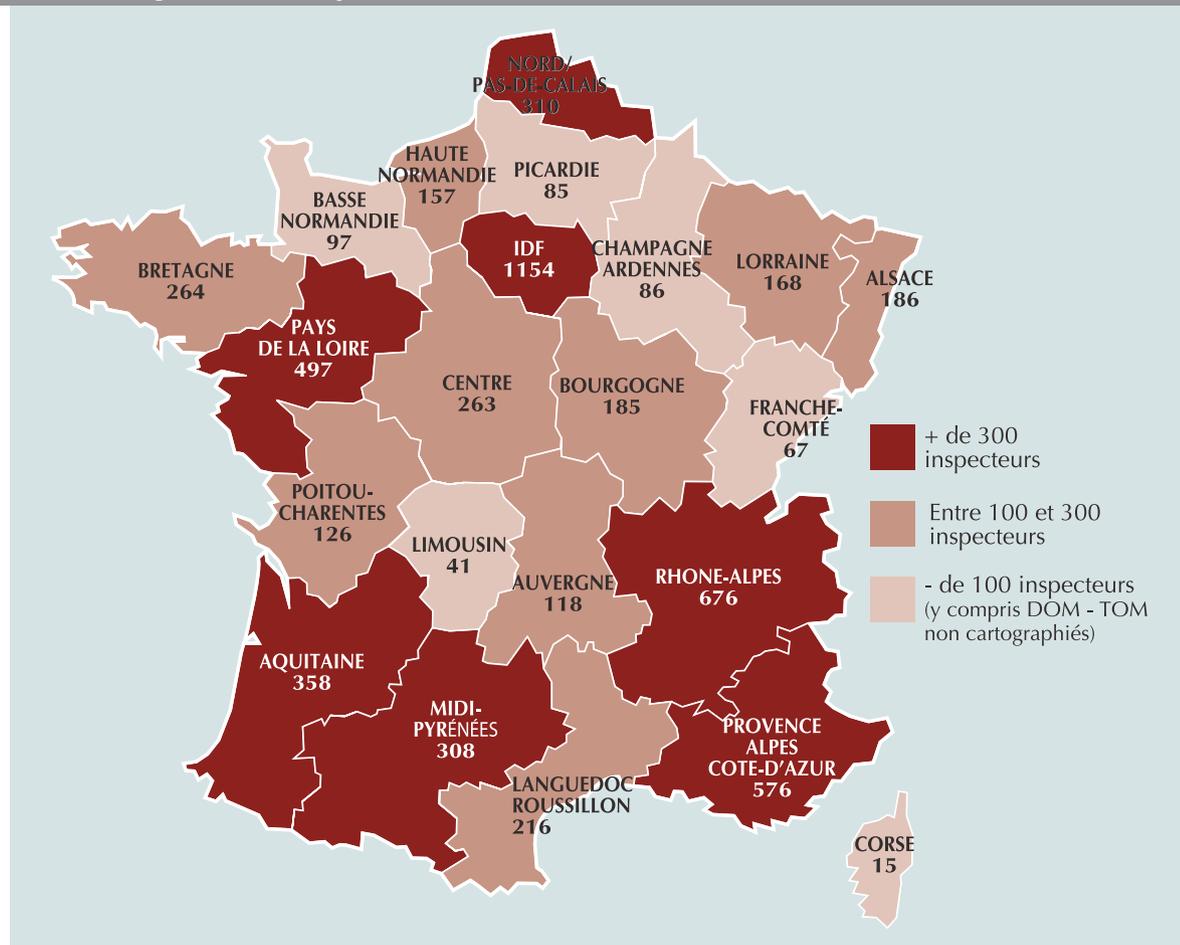
Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

Plus d'un quart d'entre eux étaient en Ile-de-France en 2002 ; en 2010 ils sont 19,3%.

Moins de trois quart d'entre eux exerçaient en province en 2002 ; en 2010, ils sont plus de 80%.

Ce déplacement vers la province correspond sans nul doute à un renforcement de l'implantation des politiques commerciales dans les territoires.

Ventilation régionale des Inspecteurs



Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

La ventilation des inspecteurs par région montre des disparités extrêmement fortes. Ainsi, les régions les mieux pourvues en inspecteurs sont :

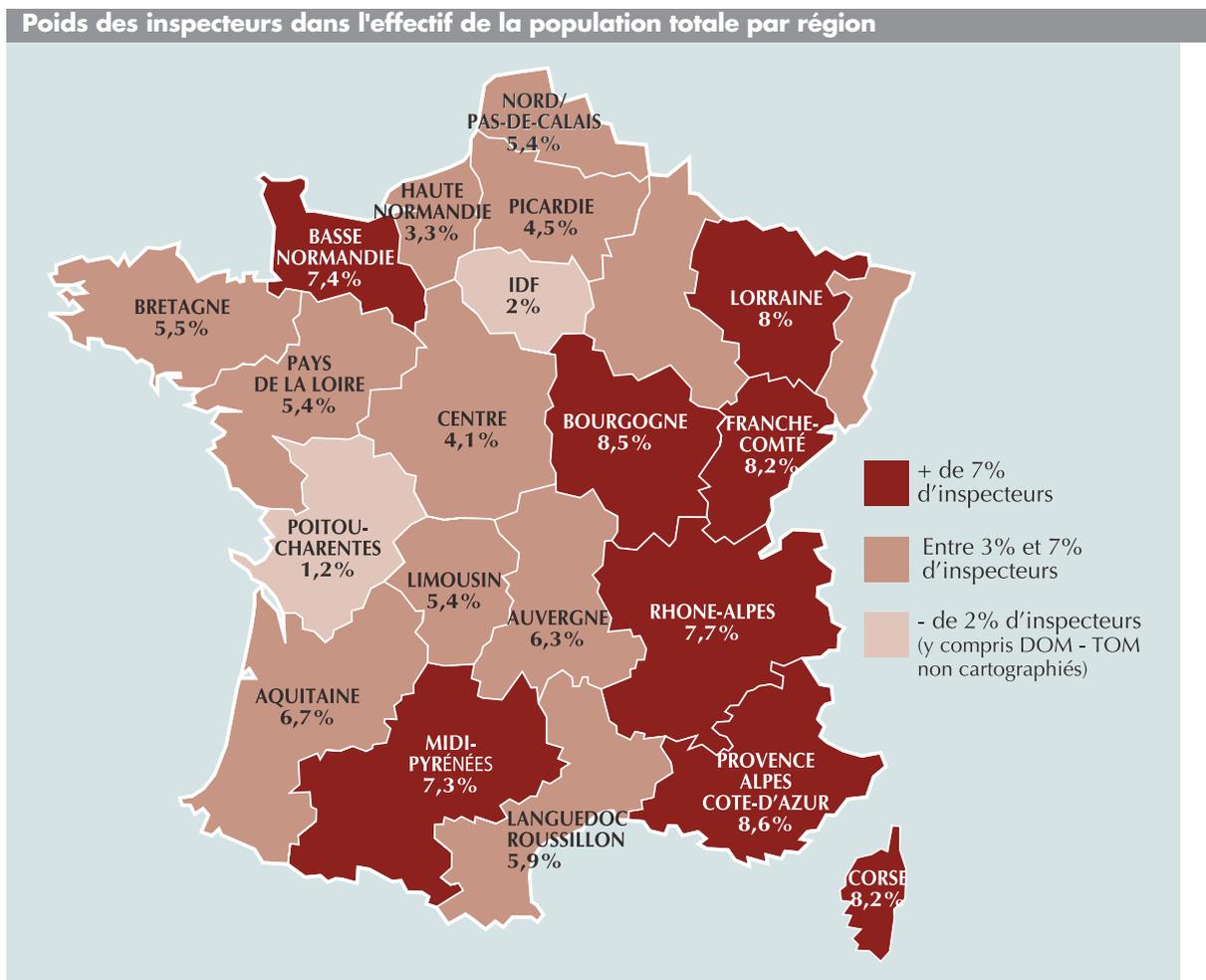
- l'île de France, avec 1154 inspecteurs. Notons cependant le biais induit par la concentration des sièges sociaux des compagnies d'assurances, justifiant une surreprésentation des inspecteurs ;
- Rhône-Alpes, avec 676 inspecteurs ;
- Provence-Alpes-Côte d'Azur, avec 576 inspecteurs ;
- et Pays de Loire avec 497 inspecteurs.

A contrario, les régions les moins équipées, outre les DOM-TOM qui comptent 13 inspecteurs, sont :

- Corse, 15 inspecteurs ;
- Limousin, 41 inspecteurs ;
- Franche-Comté, 67 inspecteurs.

Lorsque l'on descend à l'échelle du département, soulignons que le département de la Creuse est le seul à être totalement dépourvu d'inspecteur.

A noter, enfin, que la ventilation des inspecteurs en province est souvent établie, non pas à partir de leur lieu de travail, mais à partir de leur domicile.



Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

En moyenne, le poids des inspecteurs par rapport à l'effectif total est de 5,57%. La région où les inspecteurs ont la plus grande part est Provence-Alpes-Côte d'Azur, avec 8,55%, suivie de près par la Bourgogne, avec 8,54%.

A l'inverse, les régions où le poids des inspecteurs est le plus faible sont les DOM-TOM, 1,16%, Poitou-Charentes, 1,18% et Ile-de-France, 2%.

Il est alors intéressant de comparer la ventilation des inspecteurs en volume par région à leur poids dans l'effectif total par région. Ainsi les deux cartes ne se superposent pas. L'Ile-de-France en est le meilleur exemple : alors que cette région concentre le volume d'inspecteurs le plus important (1 154), le poids des inspecteurs en Ile-de-France par rapport à l'ensemble des salariés du secteur de l'assurance est un des plus faibles (2%).

Le même phénomène se retrouve en Poitou-Charentes, en raison d'un effectif total important, de 10 694 salariés. La région compte 126 inspecteurs, ce qui correspond à un effectif peu important. Le rapport entre les deux est de 1,18%. Il s'agit des deux régions concentrant le plus de sièges sociaux, avec des volumes d'effectifs très importants, et pour Poitou-Charentes, relevant principalement du GEMA, qui ne compte aucun inspecteur de la CCN de juillet 1992.

Par ailleurs, relevons que les régions Est et Sud-Est, qui affichent un poids des inspecteurs dans l'effectif total parmi les plus importants, ne sont pas forcément celles qui comptent le plus grand nombre d'inspecteurs en volume : la Franche-Comté par exemple ne compte que 67 inspecteurs, or le poids de ces inspecteurs par rapport à l'ensemble des effectifs est parmi les plus élevés, 8,24%.

De la même manière, le volume d'inspecteurs en Corse est faible (15), avec cependant un poids relatif des plus élevés, 8,2%.

3.1.11 – Analyse par branche d'assurances

Si l'on se souvient que l'effectif global de l'inspection est globalement stable, le recul de plus de moitié de l'effectif de l'inspection dommage en l'espace de 9 ans semble annoncer, sinon une extinction, au mieux une stabilisation de cette partie de l'inspection à un niveau relativement bas.

Evolution de la répartition des inspecteurs par branche d'assurance

	2002	2006	2010	
Multi-branches assurances	38,1%	35,7%	40,6%	
Vie Capitalisation	30,9%	34,8%	37,0%	
Dommages	16,7%	13,4%	5,6%	
Assurances Collectives	3,1%	2,6%	3,4%	
Santé	2,4%	2,1%	2,0%	

Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

L'origine de cette évolution peut tenir à deux phénomènes, dont il est difficile ici d'apprécier le poids respectif :

- la baisse de ce type d'activité et la diminution du nombre de salariés concernés ;
- la prise en charge de ces activités par des salariés ne relevant pas du statut de l'inspection.

Inspection se conjugue principalement aujourd'hui avec "assurances de personnes" (42,4 %), dont l'augmentation du poids relatif (+6,4 points) s'explique par la forte dynamique de sa composante principale : Vie / Capitalisation (+6,1 points).

Le nombre d'inspecteurs multi-branches montre une évolution erratique sur la période, une baisse suivie d'une hausse significative sur la période récente.

3.2 - Analyse par famille de métiers

3.2.1 – Critères et choix d'une typologie

La définition des familles de métiers de l'inspection ne va pas de soi. De nombreux critères sont envisageables pour regrouper, en catégories homogènes, la diversité des organisations et des postes de travail qui traversent l'inspection.

Les données collectées dans le cadre du ROMA et du ROFA permettent de construire des catégorisations à partir de :

- la nature des activités (distribution, indemnisation, gestion des contrats...);
- le type de réseau : salarié ou avec intermédiaires ;
- la branche d'assurance ;
- l'indication d'une position d'encadrement.

Elles ne permettent pas en revanche d'appréhender d'autres dimensions qui, sur la période récente, ont été structurantes dans les modes d'organisation des entreprises et dans le contenu du métier de leurs inspecteurs. Par exemple, la catégorie Vie et Capitalisation ne permet pas d'intégrer la différenciation des métiers qui s'opèrent sur des critères tels que risques standard / "sur mesure", ou encore sur les variations des approches commerciales (produits / besoins / conseils).

C'est cependant sur la catégorie "Management Agences et Courtage" qu'une appréhension qualitative des évolutions est la plus nécessaire. Les statistiques ne permettent pas ou mal d'appréhender :

- l'organisation par marché d'une partie importante de l'inspection commerciale (particuliers / professionnels / entreprises) ;
- le canal de distribution, agence ou courtage, pour les inspecteurs travaillant auprès d'intermédiaires ;
- aussi, et peut être surtout, la nature exacte de ce que recouvre la fonction "management". Le terme recouvre ici des réalités aussi différentes qu'une relation globale avec l'intermédiaire, portant sur la totalité de ses activités, jusqu'à des interventions ponctuelles et ciblées de support à la vente sur des lignes "étroites" de produit.

Compte tenu de ces difficultés, la typologie, à l'intérieur de laquelle nous proposons de conduire l'analyse, distingue deux catégories principales l'inspection "commerciale" (3.2.2) et l'inspection "technique" (3.2.3) auxquelles s'ajoute une catégorie "autres" (3.2.4).

Pour chacun de ces trois ensembles, l'analyse est systématique menée dans le cadre des catégories statistiques du ROMA (familles, sous famille...) A l'intérieur de ces catégories, nous procédons à une segmentation qualitative plus fine lorsque la diversité des fonctions exercées semble nécessaire.

3.2.2 – L'inspection commerciale

L'inspection commerciale représente 82% de la population des inspecteurs. Son effectif croît de 2,2 % de 2002 à 2010, tandis que sa part dans la population totale augmente de près de 5 points sur cette même période.

Les inspecteurs commerciaux partagent la même finalité de leur activité : le développement du chiffre d'affaires. Au-delà de ce trait commun, leurs activités réelles présentent de fortes disparités. Les statistiques établies à partir du ROMA répartissent les inspecteurs commerciaux en trois catégories :

- IC1 Les inspecteurs vendeurs
- IC2 Le management Agences et Courtage
- IC3 Le management des réseaux salariés

Si on considère, en première approche, que la catégorie 1 se confond avec les réseaux salariés (IC3), ceux-ci accueilleraient environ 55 % des effectifs de l'inspection commerciale. La prise en compte des inspecteurs "détachés" en agences et/ou réalisant des affaires à partir des contacts prospects / clients amenés par les intermédiaires tire, dans la réalité, ce chiffre un peu vers le bas.

De ce point de vue, on peut donc considérer que l'inspection commerciale se répartit de manière sensiblement égale entre réseaux salariés et réseaux avec intermédiaires. L'observation des évolutions dans le temps montre cependant une inversion de leurs poids respectifs, à l'avantage des réseaux.

Les inspecteurs commerciaux des réseaux salariés recouvrent deux populations de taille sensiblement égales, les managers de réseaux salariés et les inspecteurs vendeurs.

Leur proximité en termes d'âge moyen et de (faible) taux de recrutement externe confirme deux voies de promotion et de reconnaissance pour les vendeurs exerçant et relevant des conventions PSB / EI : la voie du management et la voie de l'expertise commerciale.

Les différences sont en revanche plus logiquement marquées dans la répartition par classe et, naturellement, sur la mention d'une fonction d'encadrement.

Inspecteurs commerciaux	<i>Inspecteur vendeur</i>	<i>Management agences et courtage</i>	<i>Management de réseaux salariés</i>
Volume	1447	2316	1295
Poids relatif	23,5%	37,5%	21,0%
Part des femmes	27,6%	18,4%	12,2%
Répartition par classe			
Classe 5	86,5%	32,0%	50,0%
Classe 6	13,0%	59,9%	34,0%
Classe 7	0,4%	8,1%	16,0%
Age moyen	46,5 ans	46,1 ans	45,3 ans
Quartile des plus âgés	53 ans	53 ans	51 ans
Ancienneté moyenne	13,2 ans	16,2 ans	16,2 ans
Quartile des plus anciens	20 ans	24 ans	23 ans
Répartition par niveau de diplôme			
	Bac+5 8,5%	Bac+5 19,6%	Bac+5 16,5%
	Bac+3/4 13,2%	Bac+3/4 20,6%	Bac+3/4 22,6%
	Bac+2 25,0%	Bac+2 21,0%	Bac+2 25,2%
	≤ Bac+2 53,3%	≤ Bac+2 38,8%	≤ Bac+2 35,7%
Taux de recrutement externe	3,4%	3,5%	0,8%
Fonction d'encadrement	6,4%	48,7%	86,5%

IC1. Les inspecteurs vendeurs

Aujourd'hui, le groupe des inspecteurs vendeurs représente 24% de l'inspection totale et 29% de l'inspection commerciale. C'est le deuxième groupe le plus important parmi nos catégories statistiques, derrière la catégorie beaucoup moins homogène des inspecteurs et animateurs d'intermédiaires.

L'augmentation des qualifications requises et la nécessité d'un dispositif de reconnaissance pour motiver et fidéliser les meilleurs vendeurs expliquent cette évolution.

Du côté des qualifications, l'étude de 2007 signalait la dichotomie émergente dans les fonctions commerciales entre les profils généralistes et les fonctions experts :

- un profil généraliste, centré sur les risques de masse ou risques simples ayant généralement une formation de type BTS Vente ;
- un profil expert, se caractérisant par une prééminence spécifique de compétences de haut niveau liées à la finance, à la gestion de patrimoine et qui a de plus en plus souvent une formation Bac+5.

L'augmentation des qualifications requises s'explique essentiellement par :

- les stratégies de différenciation (par rapport aux banques principalement). Elle se traduit par la volonté d'enrichir le champ et la profondeur du conseil auprès des clientèles patrimoniales "haut de gamme", mais aussi sur les créneaux plus larges du "mass affluent" ;
- les exigences croissantes de la réglementation en matière de qualité du conseil dont le non respect expose les sociétés à des risques financiers et d'image importants.

Quand ils n'élèvent pas les niveaux de qualification requis lors du recrutement (diplômes en gestion de patrimoine), les réseaux commerciaux investissent sur le développement et la reconnaissance des compétences (certification professionnelle au conseil en gestion de patrimoine).

La nécessité d'un dispositif de reconnaissance des meilleurs vendeurs est le deuxième facteur explicatif de l'augmentation de l'effectif des inspecteurs vendeurs.

La fidélisation des commerciaux, et particulièrement celle des meilleurs, est un enjeu vital pour les réseaux salariés. C'est pourquoi les protocoles de rémunération et de reconnaissance des vendeurs salariés se sont de plus en plus ouverts à l'accès des collaborateurs à une position cadre. Celle-ci ne pouvant être accompagnée conventionnellement par la CCN non cadre des PSB et EI, dont ces salariés sont issus, la CCNI du 27 Juillet a constitué un "réceptacle" naturel pour accueillir une partie des vendeurs salariés.

Le niveau de qualification de ces collaborateurs, comme leur rapports à l'entreprise, aux clients ou prescripteurs, ne sont pas là sans poser des défis en termes de fidélisation, motivation et modes de management de ces populations.

Dans la quatrième partie traitant "des épreuves de l'industrialisation aux nouveaux défis de la relation", nous reviendrons sur les enjeux et défis liés aux deux versants de la relation des inspecteurs vendeurs : avec l'entreprise et son management, d'une part, et avec les clients ou prescripteurs, d'autre part.

IC2. Le management Agences et Courtage

Les inspecteurs Agences et Courtage constituent la première composante des métiers de l'inspection, plus d'un inspecteur sur trois (36,7%) exerçant avec des intermédiaires, agents généraux d'assurances ou courtiers.

Sans prise en compte des vendeurs salariés travaillant à partir des clients et prospects d'une agence, ils représentent 44% des inspecteurs commerciaux.

Alors que les contenus des postes de travail des deux catégories précédentes étaient relativement homogènes, on observe en comparaison une hétérogénéité des fonctions liées au management Agences et Courtage.

Ces variations procèdent de différences importantes entre l'activité Agences et l'activité Courtage. Elles peuvent être également liées à des choix organisationnels entre les entreprises... et sont amplifiées par la diversité des fonctions d'inspecteurs susceptibles d'intervenir auprès d'une seule et même agence. Aussi convient-il en premier lieu de distinguer le canal Agences et le canal Courtage.

Le canal Courtage

Sur le canal Courtage, la branche d'assurances et le profil des cabinets de courtage sont les deux principaux facteurs structurants la configuration des postes de travail.

La fonction d'inspecteurs courtage ne se rencontre pas en dehors de son association à une branche d'assurances. On est inspecteur courtage risques d'entreprises, collectives, assurances de personnes, vie et services financiers. Ainsi, la fonction d'inspection courtage semble à ce jour incompatible avec une structuration par marché. On ne rencontre pas d'inspecteurs courtage associant assurances de biens, de responsabilités et de personnes sur un marché de clientèle "particuliers et professionnels" ou "entreprises". Encore moins d'inspecteurs courtage qui auraient en charge la relation globale d'une compagnie avec un courtier sur l'ensemble des branches d'assurances.

La diversité des cabinets de courtage, combinée à la place qu'occupe la société d'assurances de l'inspecteur dans ses activités, constitue le deuxième facteur de différenciation. Les différences d'expertise des cabinets de courtage dans une branche considérée peuvent conduire à des natures de sollicitations sensiblement différentes. Pour les cabinets les plus autonomes, l'échange avec l'inspecteur sera plus centré voire réduit aux demandes de dérogations tarifaires / techniques ou à des préoccupations de fluidité de gestion. A l'autre extrême du spectre, le besoin de support voire d'accompagnement commercial sera plus important.

La composition du portefeuille des cabinets de courtage confiée à un inspecteur est donc déterminante dans la définition de son activité. La faible densité d'implantation du courtage contraint fortement la composition des portefeuilles. Sur les grandes places de courtage, les entreprises retrouvent des possibilités de choix privilégiant par exemple, selon les organisations et les époques, une structuration grands / petits cabinets ou composant chaque portefeuille en réunissant quelques grands cabinets et de nombreux petits cabinets, dont une partie faiblement ou pas du tout actifs.

Les évolutions du métier d'inspecteur courtage doivent se lire à la lumière de la dynamique et des transformations qui traversent la distribution par courtage. Sur la période récente, les cabinets se sont dotés, en dehors des moyens commerciaux nécessaires à leur action, soit en propre, soit en recourant par des regroupements ou par le recours à des courtiers "grossistes" (courtier de courtiers).

Cette transformation pèse sur l'exercice de la fonction d'inspecteur courtage. La relation avec les courtiers laisse moins de place à "l'intuitu personae", au profit de critères plus stricts d'une relation d'affaires. Ses possibilités de contribution commerciale ne sortent pas renforcées par la structuration des cabinets de courtage et de leur plus grande proximité des clients. Dans ce contexte, c'est la capacité de l'inspecteur à être un relai et un avocat auprès des services de son entreprise qui devient de plus en plus décisive dans sa

crédibilité et sa légitimité auprès du courtier. C'est de plus en plus sur le terrain de la médiation courtier / société d'assurances et sur sa capacité d'en ajuster les contradictions, tensions et conflits d'intérêts que se situe la contribution attendue des inspecteurs courtage.

Le canal Agences

Sur le canal Agences, la diversité des postes d'inspecteurs procède de la vocation généraliste de l'agence et de la nécessité – à la différence du courtage – d'assurer le management de la relation globale entre l'entreprise d'assurances et ses mandataires.

La diversité des postes d'inspecteurs procède en premier lieu de la contradiction assumée entre :

- la vocation généraliste des agences en termes de clientèles (particuliers, professionnels, entreprises) et de branches d'assurances (biens et responsabilités, santé et prévoyance, vie et service financiers...);
- les ressources contraintes des agences (à commencer par la taille et les effectifs), qui ne leur permettent pas de développer toutes les compétences ni d'investir en toute autonomie la totalité des créneaux.

Cet écart vocation / moyens propres justifie l'appui technico-commercial d'inspecteurs intervenant en support de l'agence. Le traditionnel clivage lard / Vie a laissé une place de plus en plus importante à une structuration de l'inspection par marché.

Dans ce cadre, l'inspecteur est dédié à l'animation de l'agence sur un marché (particuliers et professionnels, entreprises...) ce qui suppose une polyvalence et un premier niveau d'expertise lard et Vie.

Dans tous les cas, des inspecteurs spécialisés interviennent en support technico-commercial dans des domaines ou sur des dossiers mobilisant une expertise plus pointue. Ainsi, par exemple, les inspecteurs Agricoles, les inspecteurs Collectives, ou les inspecteurs Risques d'entreprises. A noter, sur la période récente, le développement des inspecteurs Patrimoine, eux-mêmes parfois adossés à des pôles patrimoniaux régionaux ou nationaux dans lesquels des inspecteurs occupent souvent une place prééminente.

Un deuxième facteur différenciant est lié au mandat confié par l'entreprise à son agent, et ce qu'elle suppose de relation globale (commerciale, technique, administrative, comptable et financière...) inscrite dans la durée entre ces deux partenaires.

Elle nécessite, et parfois met au défi, les entreprises, par-delà la multiplicité des inspecteurs mais aussi la diversité des "services du siège" en relation avec l'agence, d'offrir une interlocution unique, capable d'intégrer, d'articuler et d'arbitrer dans une stratégie et un plan d'actions cohérent les sollicitations multiples dont l'agence fait l'objet.

Si cette fonction est quelquefois assumée par un inspecteur dédié intervenant en chapeau des autres intervenants sur l'agence, c'est le plus souvent un inspecteur de marché ou un inspecteur de branche qui, intervenant comme un "primus inter pares" (le premier entre ses pairs), assume les missions d'interlocution globale, et donc de liaison et de coordination avec ses collègues inspecteurs comme avec les services du siège.

Se dessine ainsi une structuration des inspections commerciales Agences :

- depuis un inspecteur "manager" de la relation globale Entreprise d'assurances / Agence,
- choisi le plus souvent parmi des inspecteurs de développement de marchés ou de branche,
- appuyé par des inspecteurs (technico-) commerciaux plus spécialisés que l'on peut différencier sur un continuum selon que leurs interventions tirent plus vers le support technico-administratif ou sur l'accompagnement commercial jusqu'à la vente auprès de la clientèle.

Mais on n'omettra pas d'inclure aussi dans cette typologie les inspecteurs intérimaires d'agences, garants de la continuité de gestion, de la défense des portefeuilles et de la "mise au carré" de l'agence avant sa reprise par un nouveau mandataire...

Enfin, d'autres inspecteurs sont susceptibles d'intervenir auprès des Agences et seront abordés en 3.2.3 : les inspecteurs techniques.

Les différences entre canaux de distribution, la diversité des intermédiaires à l'intérieur d'un même réseau, les variations de taille, les héritages de l'histoire pour les entreprises issus des fusions, la multiplicité des branches d'assurances représentées dans les agences... sont autant de facteurs explicatifs d'un tableau d'ensemble complexe.

Des points communs structurants sont néanmoins à l'œuvre sur le canal Agences qui, s'ils ne sont pas prêts d'uniformiser l'exercice de ces métiers, contribuent néanmoins à un (très) progressif rapprochement. La transition engagée est ici plus lente, plus diffuse, moins visible que la transformation des métiers de l'inspection, telle qu'elle s'observe sur les réseaux salariés. Elle ne procède pas toujours d'un plan d'ensemble et fonctionne de manière incrémentale. Elle n'en est pas moins "dirigée", profonde et porteuse d'un potentiel d'évolutions à 5 / 10 ans que nous approfondirons dans la dernière partie de cette étude.

IC3. Management des réseaux salariés

A partir de la fin des années quatre-vingt-dix, l'industrialisation du secteur de l'assurance a rattrapé la fonction commerciale et prioritairement les réseaux salariés⁴.

On peut le résumer par un vaste mouvement de "mise sous processus" de la fonction de vente et des fonctions supports de l'activité commerciale (recrutement, formation, marketing opérationnel...) Une démarche servie par la technologie, autorisant les échanges de données entre la compagnie et ses salariés, inscrivant l'activité et la performance de ceux-ci sous une visibilité inconnue jusqu'alors. Cette transformation s'est accompagnée d'une plus grande directivité dans l'orientation individuelle et collective de l'activité commerciale, avec des exigences d'intégration et de synchronisation croissante des différents acteurs sur la chaîne d'activités depuis le "centre" (conception et marketing opérationnel...), jusqu'au vendeur. Elle s'est également accompagnée par une diminution des taux d'encadrements hiérarchique, parfois partiellement compensée par la densification d'un encadrement fonctionnel, formel ou informel.

Cette transformation a contribué à polariser deux groupes de taille très inégale qui composent la catégorie statistique des inspecteurs managers des réseaux salariés : les inspecteurs animateurs et managers d'une part, les inspections intervenant dans des missions support, d'autre part.

Les inspecteurs animateurs et managers

Les organisations déployées au cours des années récentes convergent toutes pour centrer toujours et davantage le manager de proximité sur le cœur de l'animation et du management commercial. Les autres missions – recrutement, intégration, formation, marketing opérationnel, contrôle qualité – naguère composantes à part entière de la fonction des "inspecteurs du cadre" sont désormais de plus en plus prises en charge par d'autres collaborateurs de l'entreprise qui peuvent être "logés" dans différents endroits de l'organisation (Cf. infra). Ceci ne signifie pas que les inspecteurs commerciaux sont exclus de ces activités. Ils constituent désormais dans ces domaines le maillon d'un processus dont la structuration, l'animation et le contrôle sont confiés à des ressources spécialisées, très souvent animées et pilotées par des équipes centrales.

⁴ Etude sur les métiers commerciaux dans l'assurance (octobre 2007)

Le premier niveau animateur est en contact direct avec les vendeurs. Ce manager de proximité est le garant de la performance commerciale conditionnée par l'activité, l'efficacité et le niveau des primes réalisées par chacun de ses vendeurs. Le contenu de la relation animateur / vendeur a longtemps constitué un territoire non visible pour les entreprises. Sur la période récente les sociétés d'assurances ont largement investi cette boîte noire. D'abord via les CRM par la mesure de plus en plus précise des indicateurs d'activités et de performances. Puis, à partir de ces éléments, par la mise en place de protocoles d'animation préconisés à leur manager de proximité qui cherchent à "normer" le contenu de leur relation avec leurs collaborateurs.

Le deuxième niveau de manager et le(s) niveau(x) suivant(s), selon la taille des réseaux, réunit les managers des réseaux salariés. En 2007, nous constatons : "le manager historiquement issu du terrain et axé sur l'obtention d'un volume de production s'est considérablement professionnalisé. Il intègre à la gestion de la performance des logiques de coordination et d'anticipation. Ce nouveau positionnement marque une rupture par rapport au passé. Demain, mais déjà dès à présent, le manager commercial devra avoir la capacité de relier des problématiques marketing, informatiques, réglementaires, etc... à la stratégie commerciale. Relais entre la direction et les équipes de terrain, l'appropriation des plans d'actions commerciales, l'intégration rapide de changements multiples, le développement des compétences sont autant d'enjeux dont il a la responsabilité".

Les traits de cette évolution n'ont fait que se confirmer depuis lors. Les missions actuelles des inspecteurs managers (comme l'animateur à une autre échelle) s'inscrivent de manière de plus en plus visible "en creux" de l'industrialisation. Le manager prend en charge le complexe, c'est-à-dire ce que la normalisation des processus et le pouvoir des outils appellent d'impulsion et de régulation humaine pour délivrer performance commerciale et efficience dans la consommation des moyens.

Les inspecteurs fonctions supports

La tendance à la polarisation croissante entre "pure" fonction d'animation commerciale et exercice des missions supports s'est diversement traduite dans les organisations.

Les fonctions supports peuvent être placées auprès du premier niveau de managers. Dans d'autres réseaux (ou pour d'autres missions supports) elles peuvent être mutualisées au deuxième niveau de management. Dans d'autres organisations (ou pour d'autres fonctions supports) la mutualisation des ressources peut s'effectuer au niveau de la Direction Commerciale (ou de Distribution) en transversal des différents canaux qui la composent. Dans une dernière configuration, certaines des missions supports sont prises en charge par des structures transverses à l'entreprise, essentiellement par la DRH.

Une telle structuration a pour effet de "détacher" ces fonctions naguère fusionnées à la fonction commerciale. Ces inspecteurs supports travaillent de plus en plus dans des logiques matricielles, à la croisée de structures centrales en charge des processus nationaux (recrutement, formation, marketing opérationnel...) et des structures commerciales territoriales.

Même si des compétences propres à l'expérience de la fonction commerciale demeurent mobilisées, cette spécialisation / mutualisation des fonctions supports a pour effet d'atténuer les différences dans le contenu des activités entre ces inspecteurs supports et leurs collègues administratifs qui exercent des fonctions identiques dans l'entreprise.

3.2.3 – L’inspection technique

L’inspection technique réunit trois familles de métiers : souscription, indemnisation et comptabilité. Chacune d’elles représentent de l’ordre de 100 à 250 salariés, soit des volumes restreints. Fin 2010, l’inspection technique représentait 581 collaborateurs, soit 9,4 % des effectifs de l’inspection (contre près de 82% pour l’inspection commerciale).

L’effectif des inspecteurs techniques baisse de près de 11% sur la période 2002 – 2010. Si l’on neutralise le cas particulier de la famille gestion et organisation, la baisse s’établit même à 25%.

Autre caractéristique qui la distingue fondamentalement de l’inspection commerciale, le poids que représente l’inspection dans chacune des familles d’activités est très faible, entre 0,9 et 2,7%,

Le tableau suivant permet de préciser les caractéristiques sociodémographiques de cette population.

Inspecteurs commerciaux	<i>Souscription</i>	<i>Indemnisation</i>	<i>Comptabilité</i>
Volume	235	254	92
Poids relatif	3,8%	4,1%	1,5%
Part des femmes	26,8%	28,0%	26,1%
Répartition par classe			
Classe 5	7,5%	21,8%	78,6%
Classe 6	92,5%	75,5%	20,2%
Classe 7	0,0%	1,8%	0,0%
Age moyen	47,5 ans	51,4 ans	51,7 ans
Quartile des plus âgés	55 ans	57 ans	57 ans
Ancienneté moyenne	19,7 ans	25,5 ans	29,4 ans
Quartile des plus anciens	28 ans	34 ans	37 ans
Répartition par niveau de diplôme	Bac+5 27,4% Bac+3/4 21,1% Bac+2 22,0% ≤ Bac+2 29,5%	Bac+5 23,9% Bac+3/4 39,2% Bac+2 13,5% ≤ Bac+2 23,4%	Bac+5 8,2% Bac+3/4 5,9% Bac+2 17,7% ≤ Bac+2 68,2%
Taux de recrutement externe	0,4%	0,8%	0,0%
Fonction d’encadrement	1,2%	3,3%	0,0%

Le poids relatif des femmes dans les métiers techniques est quelque peu supérieur à celui des inspecteurs commerciaux : 26,8% en souscription, 28% en indemnisation et 26,1% en comptabilité.

Les inspecteurs techniques sont majoritairement positionnés en classe 6, sauf en comptabilité où ils sont davantage concentrés en classe 5.

Ils sont également plus âgés que la moyenne des inspecteurs, notamment les inspecteurs commerciaux, entre 47,5 ans et 51,7 ans. Leur ancienneté moyenne est élevée : de 19,7 ans pour souscription à presque 30 ans pour les comptables. Rappelons que l’ancienneté moyenne de l’ensemble des salariés de la profession est de 14 ans, cadres et non cadres confondus.

Sur le plan des niveaux de diplômes, des variations significatives existent. Les mieux formés, tous inspecteurs

confondus, techniques et commerciaux, sont les inspecteurs indemnitateurs. Plus de 63% d'entre eux possèdent un niveau Bac+3 et plus, avec 23,9% de Bac+5 (seulement 23,4% ont un niveau Bac ou inférieur). Ils détiennent ainsi la plus forte proportion des niveaux Bac+3 et plus, et la plus faible proportion des niveaux Bac et inférieur.

Viennent ensuite les inspecteurs souscripteurs, avec près de la moitié de niveaux Bac+3 et plus, dont, c'est à souligner, 27,4% de Bac+5. Ils détiennent le plus fort taux de Bac+5. En revanche, 29,5% d'entre eux ont un niveau Bac et inférieur.

Si ces deux catégories d'inspecteurs techniques affichent des niveaux de diplôme plutôt élevés, c'est moins le cas des inspecteurs comptables. Ceux-ci présentent le plus fort taux de niveaux Bac et inférieur, tous inspecteurs confondus (y compris commerciaux), soit près de 70%. La proportion des Bac+3 et plus est inférieure à 15%, c'est le taux le plus faible juste après les inspecteurs vendeurs (21,7%). On pourrait mettre en corolaire de ce constat l'âge des inspecteurs comptables ; ils font partie des plus âgés, mais les inspecteurs indemnitateurs sont encore plus âgés et pourtant bien diplômés.

Relevons le taux de nouveaux entrants extrêmement bas pour les trois profils, notamment en comptabilité (0%). Rapprochée de la baisse de leurs effectifs, elle traduit sur la période récente soit le non remplacement des départs, soit un remplacement par un salarié ne relevant pas du statut de l'inspection. Elle traduit dans tous les cas une marginalisation de ces métiers, du moins en tant qu'exercés par des inspecteurs.

Globalement les inspecteurs techniques ne sont pas en situation d'encadrement.

En résumé et avant d'explorer les évolutions par famille, les inspecteurs techniques sont – par leur poids relatif – très peu représentatifs des métiers techniques dont ils relèvent. En effet, leur part proportionnelle au sein des différentes familles de métiers est faible. A ce stade de l'analyse statistique, on peut s'interroger sur les arguments qui soutiennent cette spécificité. Notons qu'ils sont légèrement plus féminisés que les inspecteurs commerciaux et concentrés en classe 6, sauf les comptables. Plus âgés, avec plus d'ancienneté, mieux diplômés, ils renvoient fortement à une représentation traditionnelle de technicité des métiers de l'assurance.

Souscription

L'inspecteur souscripteur intervient traditionnellement sur la vérification et l'acceptation des risques dommages d'entreprises. Sur la période récente, leurs espaces d'intervention et/ou leurs latitudes d'actions se sont passablement réduits ou déplacés.

La contraction du tissu industriel du pays induit naturellement un moindre besoin d'assurances dommages. Elle implique aussi une plus grande présence sur le marché des entreprises tertiaires et une mobilisation plus importante de compétences dans le domaine des responsabilités civiles.

Par ailleurs, la rationalisation croissante des modes de fonctionnement des entreprises tend à encadrer de plus en plus l'activité et les décisions des souscripteurs "sédentaires" exerçant dans les services centraux, comme celles des inspecteurs souscripteurs agissant sur le terrain.

Cet espace est encore réduit par l'intervention d'ingénieurs prévention – ou "préventionnistes" – intervenant à partir des sièges ou des directions régionales des entreprises d'assurances.

Cette évolution peut favoriser le passage de ces collaborateurs vers des fonctions d'inspection sur le marché des entreprises, avec une dominante plus commerciale.

Indemnisation

Le contenu des postes de travail des inspecteurs indemnificateurs / régisseurs peut sensiblement varier d'une entreprise à l'autre. Les différences d'organisation de la fonction indemnisation, d'une part, et en son sein des variations sur la contribution des salariés inspecteurs, d'autre part, expliquent ces variations.

La gestion déléguée en agence des sinistres (comme sa prise en charge par des plates-formes de télé-indemnisation) a souvent éloigné l'inspecteur indemnificateur de la gestion du risque de masse (et des agences). Elle a justifié la constitution d'équipes dédiées d'auditeurs et de vérificateurs, intervenant depuis l'entreprise et dans les agences pour exercer des contrôles a posteriori sur le respect des règles de gestion.

Selon les sociétés d'assurances, ces fonctions peuvent être exercées soit par des collaborateurs de statut administratif, issus par exemple des centres de gestion, soit par des inspecteurs. Les solutions retenues dans la gestion des sinistres matériels importants ou graves sont fonction de la densité d'implantation et donc du nombre de dossiers à traiter sur un territoire, mais aussi de choix politiques en matière de recours aux cabinets d'experts. Dans un certain type de configuration, l'inspecteur indemnificateur IRD prendra en charge, sur un territoire donné, tous les sinistres d'un montant supérieur à un certain plancher. Il prendra le dossier en charge de A à Z, exerçant non seulement les actes traditionnellement dévolus à l'inspection sinistres (déplacement sur le lieu du sinistre, travail avec les experts, négociation avec le client ou la victime sur le montant du règlement...), mais également, grâce à son poste de travail informatisé, le volet gestion et règlement du dossier autrefois pris en charge par les services de gestion. Dans une autre configuration, il n'y a pas (plus) d'inspection territoriale sur la gestion des sinistres graves IRD. Ces derniers sont directement pris en charge par les services de gestion, en liaison avec les experts libéraux, et avec l'appui d'experts salariés centraux qui interviennent depuis le siège ou sur le terrain.

On observe de la même manière des différences importantes dans la gestion des sinistres corporels : depuis l'inspecteur terrain spécialisé, jusqu'à la gestion des dossiers par des collaborateurs du siège. Dans les deux cas, la configuration est désormais courante où le collaborateur prend en charge le dossier de A à Z, réalisant la totalité actes terrain ou de gestion. Dans ces cas, la frontière d'activités se brouille, voire disparaît, entre deux groupes aux cultures et identités professionnelles historiquement très "typées" : d'un côté, les inspecteurs indemnificateurs et, de l'autre, les collaborateurs de statut administratif des services d'indemnisation corporel des sièges.

Comptabilité

La faiblesse numérique des inspecteurs comptables (92 recensés pour 2010) rend difficile l'analyse statistique de cette population. Il suffit, en effet, d'une variation de quelques individus pour faire évoluer fortement les valeurs moyennes calculées, à la hausse comme à la baisse.

Quoi qu'il en soit, l'analyse qualitative des contenus d'activités, et de leur évolution à court et moyen terme, ne montre pas – ou plus – de révolution majeure en ce domaine. La montée en puissance des outils de suivi à distance de la comptabilité des intermédiaires concernés a, sans aucun doute, restreint le volume des besoins en inspecteurs. Mais cette montée en puissance a déjà eu lieu et relève davantage du passé.

Il semblerait ainsi, comme nous en faisons l'hypothèse supra, qu'une partie de cette fonction soit désormais assurée par des "administratifs" du siège, sauf cas particulier où la présence d'un inspecteur comptable de terrain soit incontournable. Il s'agirait donc plutôt d'une activité relativement marginale, c'est-à-dire circonscrite aux cas les plus complexes ou délicats à régler.

3.2.4 – Les inspecteurs dans les autres familles de métiers

Comme précisé précédemment, les inspecteurs se répartissent dans différentes familles de métier, autres qu'à vocation commerciale ou technique assurancielle. On les retrouve en particulier dans les familles de métiers : Gestion et organisation, Contrôle technique et prévention, Conception de produits, Direction et, enfin, dans la famille Ressources humaines.

Il est évident que ces fonctions, exercées au sein de ces métiers très divers, s'inscrivent dans l'histoire de parcours professionnels singuliers et non dans des logiques de filières. A titre d'exemple, il paraît tout à fait naturel de concevoir les apports d'une expérience d'inspecteur commercial de terrain dans la famille Conception de produits. De la même manière, il est aisé d'imaginer que les inspecteurs relevant de la famille ressources humaines exercent des fonctions de formateur ou de recruteur.

Notons cependant qu'une part d'inspecteurs, moins marginale que les autres, est regroupée dans la famille Gestion et organisation, sans que nous puissions y apporter d'explication particulière.

Enfin, concernant la famille Direction, qui comporte 1,8% d'inspecteurs, deux remarques peuvent émerger.

Combien d'inspecteurs accèdent réellement à des fonctions de directeur ? On peut supposer que certains d'entre eux exercent ces fonctions hors statut d'inspecteur, ce que nous ne pouvons repérer dans la présente étude dont le périmètre est strictement circonscrit aux salariés possédant le statut conventionnel d'inspecteur. Par ailleurs, il ne semble pas illégitime de s'interroger sur le fait qu'exercer une fonction qui, en principe, relève d'une autre convention collective fasse précisément l'objet d'un changement de statut.

Evolution de la répartition des inspecteurs par famille de métiers					
	2002		2010		
Commercial	4 789	79,3 %	5 099	82,6 %	↗
Gestion de Contrats	629	10,4 %	521	8,4 %	↘
Conception et adaptation de produits	278	4,6 %	120	1,9 %	↘
Gestion et organisation	10	0,2 %	106	1,8 %	↗
Direction	43	0,7 %	103	1,8 %	↗
Contrôle technique et prévention	122	2,0 %	93	1,5 %	↘
Comptabilité	120	2,0 %	92	1,5 %	↘
Ressources Humaines	34	0,6 %	27	0,4 %	→
Autres	14	0,2 %	8	0,1 %	→

Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

IV – Les nouveaux défis de la relation

Les métiers de l'inspection n'échappent pas au mouvement d'accélération de l'industrialisation que connaît le secteur depuis une vingtaine d'années. Là comme ailleurs, les mêmes facteurs économiques, technologiques sociétaux et réglementaires remodelent les chaînes d'activités et transforment les métiers.

Dans ce contexte, quel avenir pour les marqueurs autour desquels les métiers de l'inspection se sont construits et identifiés ? Et, par voie de conséquence, que dire pour les années à venir de ces fonctions "exercées de façon habituelle sur le terrain, en contact direct, permanent ou non, avec les intervenants d'un ou plusieurs réseaux de distribution ou le cas échéant, directement avec la clientèle (particuliers, entreprises)" ?

Que deviennent les notions de terrain et de contact avec le passage de l'industrialisation ? Sont-elles condamnées à disparaître, à demeurer de façon résiduelle, à entrer en résistance ? Ou sont-elles au contraire destinées à se renouveler, retrouvant dans l'échelle des valeurs et de l'attention des entreprises une partie du lustre que l'industrialisation a semblé pouvoir ternir ?

Dans un premier temps, nous reprendrons notre modèle prospectif en approfondissant les questions et les défis particuliers que soulève la question de la relation (4.1). Muni de ce modèle, nous proposerons un scénario central (4.2), dont nous détaillerons les implications pour les métiers et la gestion RH des différentes familles d'inspecteurs (4.3).

4.1 - Au défi de la performance dans la relation

4.1.1 – La relation au cœur des défis stratégiques et organisationnels des sociétés d'assurances

La relation résulte d'un face à face entre l'inspecteur et son partenaire. Elle se traduit concrètement par une collaboration, des contributions, du temps passé ensemble, un degré de confiance. Cette interaction peut produire des résultats tangibles (un supplément de développement), plus diffus mais réels (une montée en compétence de l'agent général ou de ses collaborateurs), moins concrets (l'entretien d'un climat relationnel) ou... coûter sans rien produire du tout. Cette interaction peut aussi, ne l'oublions pas, détruire de la valeur économique : une prestation commerciale de mauvaise qualité chez un client, un management inadapté qui accélère le turnover, un dossier sinistre mal réglé pour la société d'assurances ou qui ne satisfait pas le client.

Le contact coûte. Transformer le contact-client, le contact-collaborateur salarié, le contact-intermédiaire en supplément de valeur économique – immédiatement ou à terme – est au cœur des défis économiques et humains de tous les réseaux de distribution.

La performance dans la relation, c'est le résultat (un client qui signe, un collaborateur ou un intermédiaire actif et efficace) qui reste à accomplir une fois que l'on dispose du meilleur CRM, des meilleurs produits, et des processus d'animation et de contrôle les plus aboutis.

C'est en quelque sorte "l'angle mort" de l'industrialisation et, quelque part, son paradoxe : plus elle se diffuse dans les nombreux processus de l'entreprise, plus elle souligne des territoires relationnels singuliers dans lesquels les approches organisationnelles classiques de l'efficacité se trouvent questionnées.

4.1.2 – Efficacité et efficience de la relation

Les outils de l'industrialisation (téléphones et ordinateurs portables, échanges de données à distance...) contribuent naturellement à rendre les relations plus efficaces.

Ce n'est cependant pas à ces périphériques et à ces supports de la relation que nous pensons lorsque nous évoquons la performance dans la relation, mais bien le "cœur" de ce qui est transformé (ou pas) pendant ou suite à l'interaction.

Prosaïquement, l'intervention de A "sur" B est efficace si elle conduit B à faire quelque chose et à obtenir un résultat pour l'entreprise qui ne l'aurait pas été sans l'intervention de A. Elle est efficiente si ce résultat est supérieur aux coûts de l'intervention de A.

De ce point de vue, il n'y pas de différence fondamentale entre la relation d'un inspecteur avec un agent général d'assurances, d'un manager avec un commercial salarié ou d'un inspecteur vendeur avec son client. Avec des moyens qui ne sont certes pas de même nature pour chacun, il s'agit toujours de construire une collaboration qui tienne compte à la fois des objectifs de l'entreprise et, d'autre part, des ressources, motivations et attentes de son partenaire.

4.1.3 – L'agencement des relations, un autre levier pour rationaliser la distribution de l'assurance

Le mouvement d'industrialisation du secteur de l'assurance a déjà été décrit dans nos précédentes publications sans qu'on puisse y revenir ici dans le détail (Cf. notamment les Baromètres prospectifs). Il affecte l'ensemble des maillons de la chaîne d'activités et, notamment, la distribution de l'assurance. Les nouvelles technologies de l'information exercent un effet toujours plus structurant sur les processus, les postes de travail, leur coordination, la visibilité et le pilotage de l'activité.

Ces évolutions n'éclairent pourtant qu'une partie des transformations passées et à venir des métiers de l'inspection. A côté de l'industrialisation, il convient de prendre en compte un autre mouvement transformateur. Le réagencement des relations entre les acteurs (client – intermédiaire / salarié – inspecteur), s'il est plus discret dans ses manifestations, n'en est pas moins aussi profond par ses effets dans la durée. Le (ré)agencement des relations consiste à redéfinir le rôle et le partage des tâches entre les acteurs engagés dans la relation. Il se traduit pour chacun d'eux par un changement du "qui fait quoi", "comment", "avec quels supports" et "pour quelle utilité" ?

On en trouvera une illustration historique dans la prise de leadership des mutuelles sans intermédiaires sur le marché lard des particuliers. Elle ne doit pas grand-chose aux technologies, mais procède surtout d'une recomposition des relations entre les acteurs de la chaîne d'activités. La mobilisation du capital culturel et social de certaines catégories de la population a permis à ces entreprises d'optimiser la sélection technique et de diminuer les coûts de gestion par une nouvelle répartition des tâches assureurs / assurés.

Si nul doute ne subsiste quant à ce que l'industrialisation continuera à produire au cours de la décennie à venir, la mobilisation de ce seul levier de transformation pourrait ne pas suffire à défendre les positions concurrentielles des sociétés d'assurances. Dans le scénario central d'évolution que nous envisageons, les démarches volontaires de reconfiguration des relations devraient prendre une part croissante dans les politiques et investissements des entreprises. Sans que cela soit contradictoire, la montée en puissance des technologies permettent de réaffirmer avec force la primauté des relations humaines.

4.2 – Scénario central d'évolution

Les fonctions de l'inspection sont hétérogènes, les évolutions qui affectent l'environnement de ces métiers désordonnées. Lorsque la tourmente économique et financière rejoint les mutations de moyen terme, l'exercice prospectif devient plus délicat... mais plus nécessaire aussi. Si le futur est moins que jamais prévisible, l'avenir peut être cependant éclairé d'hypothèses sérieuses et balisées par quelques lignes d'horizon.

Au cours des prochaines années, le mouvement séculaire de rationalisation des chaînes d'activités de l'assurance se poursuivra. Sous l'effet d'une pression concurrentielle toujours plus forte, de ressources financières raréfiées, et de contraintes réglementaires croissantes, l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelle sera toujours et encore au centre des préoccupations des sociétés d'assurances. Cette rationalisation passera par la poursuite du mouvement d'industrialisation déjà largement engagé, par l'optimisation des processus et l'automatisation croissante des tâches de gestion.

Après l'optimisation passée des "usines administratives", il deviendra cependant de plus en plus difficile de dégager les surplus de productivité enregistrés dans les années passés. Si des gisements potentiels de productivité demeurent, les domaines dans lesquels ils restent à exploiter nécessiteront de plus en plus le consentement, voire l'action du client. Par exemple, le possible basculement de la souscription d'assurances par web illustre à la fois la maturité des technologies, un potentiel d'économies dans les coûts de distribution, mais aussi des incertitudes sur le rythme d'appropriation de ce canal par les consommateurs.

Dans ce contexte, les sociétés d'assurances devront de plus en plus porter leur attention sur la performance dans la relation, c'est-à-dire sur la performance professionnelle des hommes et des femmes au contact des clients, des commerciaux salariés ou des intermédiaires. Pour tous les inspecteurs commerciaux, cette performance professionnelle se mesurera de plus en plus à une aune commune : l'impact de leur intervention sur la décision (client), sur la performance pour l'entreprise de la personne managée (commercial salarié) ou sur celle de la structure animée (agence générale d'assurances).

Parce que la relation devient de plus en plus stratégique, les entreprises d'assurances laisseront de moins en moins l'agencement de la relation à la main de leurs protagonistes. Tournant le dos à une longue tradition de forte délégation au terrain, les directions chercheront de plus en plus à investir la "boîte noire" de la relation, non plus seulement pour savoir ce qui s'y passe (la contribution des CRM en termes d'informations), mais aussi pour transformer l'action et améliorer la performance opérationnelle. Les moyens qu'elles mobiliseront se diversifieront en se distribuant sur un continuum :

- depuis la formation des collaborateurs visant le développement des compétences relationnelles commerciales, managériales, ou transversales ;

- par le recrutement de salariés ou d'agents généraux intégrant non seulement l'exigence de qualifications, mais aussi la vérification des motivations et des attitudes requises pour fonctionner dans le cadre de processus plus structurés ;
- par la "codification" de la relation, qui consiste à concevoir et à diffuser des méthodes de vente ou à introduire de nouvelles prescriptions du travail du manager de proximité ("protocoles" d'interactions entre le manager et le commercial / collaborateur à respecter : fréquence de rendez-vous, contenu de l'entretien managérial, normalisation des informations utilisées dans l'entretien...) ;
- avec l'optimisation du temps consacré par l'inspecteur, en fonction des retours commerciaux escomptables... jusqu'à ne plus avoir que des contacts épisodiques avec les courtiers ou les agents (sur certains marchés ou certaines lignes de produits) ;
- par la reconfiguration de la chaîne d'activités permettant, par exemple, de mieux ajuster différents niveaux de compétence avec différents niveaux de complexité des affaires.

Illustrés ci-après, tous ces leviers seront – sont déjà – activés pour améliorer la performance. Leurs effets se combinent avec ceux de l'industrialisation dans la "réécriture" des métiers de l'inspection.

4.3 – L'inspection demain : évolution des métiers et enjeux RH

Trois remarques liminaires s'imposent avant de reconnaître les évolutions possibles des différentes familles d'inspection.

- Une seule et même exigence opérationnelle : la performance commerciale, pèse aujourd'hui sur l'ensemble des canaux de distribution. Il n'est pas étonnant dans ces conditions d'observer, par-delà la diversité des statuts ou des produits distribués, une convergence des politiques, des actions et des outils de l'action commerciale. Pour les entreprises, et notamment celles travaillant à partir de plusieurs canaux de distribution, on relèvera une tendance au rapprochement dans :
 - la structure des rémunérations de l'encadrement commercial (en majeure une rémunération fixe, complétée dans des proportions diverses par un variable assis sur des critères quantitatifs et qualitatifs, qui visent à l'alignement des performances sur les différentes priorités de la politique commerciale...)
 - les "packages" mis à disposition et le déploiement des plans d'actions commerciaux ;
 - les outils de pilotage et de contrôle de l'activité et de la performance commerciale ;
 - le déploiement des procédures visant à la sécurisation juridique de l'entreprise dans son rapport avec les clients (devoir de conseil...)
 - les formations commerciales et les méthodes de vente (un client est un client quel que soit le canal de distribution...)
 - les parcours professionnels et parcours de mobilité proposés à l'inspection des réseaux salariés, pour devenir agents général ou prendre des fonctions de manager dans des réseaux Agences.

- Les inspecteurs exercent des métiers de "relations avec...". Avec des clients pour les inspecteurs vendeurs, avec des collaborateurs pour les inspecteurs managers, avec des Agents Généraux ou avec des Courtiers pour les inspecteurs travaillant avec des intermédiaires.
- L'activité de l'inspecteur est contingente aux activités, compétences, ressources, attentes, besoins des partenaires... qu'il a "en face". Tout travail prospectif sur sa fonction impose aussi de faire des constats ou de produire des conjectures sur les activités, qualifications et logiques professionnelles de ceux avec lesquels l'inspecteur collabore, qu'ils soient indépendants, mais aussi salariés.

En dépit de réels facteurs de convergence, les spécificités historiques, organisationnelles et sociologiques des différents réseaux placent les différentes familles d'inspection dans des conditions d'activités et des perspectives d'évolution de leurs métiers sensiblement différentes. Pour l'exposé de ces spécificités, nous reprendrons la typologie des familles d'inspection utilisées en III.

4.3.1 – L'inspection commerciale

IC1. Les inspecteurs vendeurs

Les inspecteurs vendeurs exercent sur le marché des assurances de personnes. A l'inverse de la pente suivie par les produits lard, le contenu des prestations délivrées aux clients n'a cessé de se complexifier, particulièrement sur les marchés de l'assurance vie et des services financiers.

L'augmentation du nombre de vendeur dont le poste est classé en niveau 5, dont principalement des inspecteurs, témoignent de cette exigence croissante de qualification. Ainsi, la figure de l'inspecteur / ingénieur patrimoine diffuse aujourd'hui dans de nombreux réseaux salariés, mais aussi au sein des réseaux d'agents généralistes ou spécialisés.

Cette montée en qualification des commerciaux des réseaux salariés devrait se poursuivre au cours des prochaines années. Elle correspond souvent à un positionnement stratégique des réseaux salariés de plus en plus tournés vers une approche conseil de leur client. Ils doivent en effet être capables d'intégrer la singularité et, potentiellement, la complexité de la situation patrimoniale de chaque assuré, avec un registre élargi de solutions puisant dans une gamme diversifiée de produits d'assurances, mais aussi bancaires et financiers. De plus, ils doivent également savoir satisfaire des clientèles averties, assistées de conseils prescripteurs (experts comptable, notaires...).

D'autres facteurs se conjuguent pour augmenter le niveau des connaissances (savoirs, méthodes, outils...) requis dans ces métiers :

- la complexité croissante et le renouvellement rapide de la réglementation juridique, sociale, fiscale ;
- une capacité certaine à intégrer dans la vente et le conseil les évolutions erratiques des marchés ;
- la réglementation de plus en plus exigeante en matière de protection de l'épargnant.

Ces compétences nouvelles ne remplacent pas, mais viennent en plus des talents et de l'appétence commerciale requise dans ce type d'activités.

Sur un marché où banquiers et assureurs se disputent les meilleurs commerciaux, savoir recruter et savoir fidéliser les collaborateurs les plus performants feront demain une partie de la différence.

Ainsi le management et les ressources humaines de ces réseaux devront savoir répondre aux besoins et attentes particulières de ces collaborateurs en termes de formation, qualité des offres, style de management, modalités de reconnaissance...

IC2. Le management Agences et Courtage

Les inspecteurs Agences : d'une logique d'exploitation à une logique d'investissement

En comparaison des transformations intervenues sur les réseaux salariés, les évolutions de l'inspection Agences dans les différentes organisations peuvent paraître moins rapides et moins convergentes.

L'indépendance statutaire des intermédiaires, la diversité des clientèles et des lignes de produits Iard et Vie, la relative permanence des cultures professionnelles et leur importance dans la régulation des collaborations entre les acteurs de terrain, comme la nécessité de trouver des compromis entre des logiques et des intérêts divergents, sont autant de facteurs qui peuvent expliquer une stabilité apparente. Pour autant, cela n'exclut pas, dans telle ou telle organisation, des changements plus en profondeur.

Il se pourrait cependant que les dix années écoulées aient vu un glissement progressif de "paradigme" sur le rôle et la contribution attendus de l'inspection Agences par les directions d'entreprises. Un changement plus ou moins diffus dont les conséquences pratiques sur l'organisation, le management des réseaux et leurs inspections sont pour beaucoup encore à venir.

Pour le dire de manière nécessairement schématique, les coûts liés à l'inspection semblent de moins en moins traités par les entreprises comme une charge d'exploitation et de plus en plus évalués à l'aune de logiques, sinon de critères, qui caractérisent les projets d'investissement.

Les temps fondateurs sont très éloignés où l'inspection était un passage obligé de tout ou partie des flux transitant entre les Agences et la "Compagnie" (souscription, indemnisation, flux financiers...). Partie intégrante du fonctionnement, il était naturel que son coût soit traité comme une charge d'exploitation, certes à maîtriser dans son niveau, mais incontestable dans sa nature et sa nécessité.

Le niveau élevé des chargements et la défense par les intermédiaires de leurs taux de commission a conduit progressivement les entreprises à jeter un autre regard sur l'inspection. Après l'optimisation des middle et des back offices, c'est progressivement au tour des structures d'encadrement et d'animation commerciale de devoir justifier davantage leurs contributions économiques.

Après le passage de l'industrialisation, l'exploitation courante de l'agence et la gestion de la relation avec l'entreprise mandante justifient toujours, mais dans des proportions moins importantes, l'intervention de l'inspecteur.

C'est donc sur le terrain du développement de l'agence que son impact est de plus en plus attendu. Au travers de l'inspecteur, l'entreprise investit pour "faire bouger les lignes" et engendrer un supplément de performance : pour l'agent et pour la société d'assurances.

La mesure du retour sur cet investissement peut prêter, on s'en doute, à quelques discussions. Elle impose dans tous les cas des justifications nouvelles sur les effectifs et les contributions de l'inspection. Particulièrement dans le contexte et les perspectives financières tendues qui sont celles que connaissent actuellement les sociétés d'assurances.

Les facteurs et leviers de la rationalisation de l'animation en Agences

Ceux que nous évoquons ci-après s'ajoutent aux nouvelles organisations, processus et outils issus de l'industrialisation présentés dans nos autres travaux. Ils illustrent une rationalisation de la chaîne de distribution via un réagencement des relations.

- L'augmentation de la qualification des agents et de leurs collaborateurs, combinée avec la standardisation des produits, devrait faire reculer la nécessité d'intervention des inspecteurs.

Elle peut aller de pair avec une augmentation de la taille de l'agence et de ses effectifs, facilitant la réunion "sous un même toit" un spectre plus large de compétences. Cette autonomisation des intermédiaires, déjà acquise sur les marchés RC dommages de particuliers, gagnera la clientèle des professionnels et le standard des assurances de personnes.

Le support technico-commercial de l'inspection sera ainsi de plus en plus circonscrit à une inspection commerciale experte (inspecteurs patrimoines ou inspecteurs entreprises) motivée par la complexité technique et/ou l'importance des enjeux clientèles. Dans des réseaux spécialisés l'expertise, par définition "distribuée" entre les commerciaux, ne laisse déjà que peu d'espace pour une inspection du cadre.

Toutes choses égales par ailleurs, une telle évolution peut jouer dans le sens d'une décroissance du nombre d'inspecteurs, voire - plutôt - vers une montée en expertise, sous la condition que l'activité commerciale de l'agence leur permette de s'employer.

- Soit le modèle historique de l'agence généraliste, implantée sur un territoire ayant pour vocation d'intervenir sur l'ensemble des risques couverts par sa société mandante, quelles seront demain les politiques de couverture des territoires ?

Qu'en sera-t-il de ce principe implicite de "continuité territoriale" par lequel les agences pouvaient solliciter les interventions, mêmes ponctuelles, d'une grande diversité d'inspecteurs ? L'optimisation des coûts ne poussera-t-elle pas, de facto, à concentrer les ressources sur un nombre plus limité d'agences qui satisferont a priori des critères d'activités ou d'expérience dans l'agence ? Avec des effets baissiers sur la charge et les effectifs de l'inspection Agences.

- Par ailleurs, il faut aussi prendre en compte les besoins et attentes des agents généraux. Le contenu de l'activité d'un inspecteur dans une agence est aussi contingent à l'identité, aux valeurs et logiques professionnelles d'un professionnel indépendant : l'agent général d'assurances. Celles-ci déterminent ce qu'il aime faire lui-même et ce qu'il est plus enclin à déléguer ou à confier à des tiers. Elles partagent les interventions de l'inspecteur entre celles qui seront jugées légitimes et celles qui portent atteinte à son territoire de professionnel indépendant. Elles distinguent les domaines où il sera prêt à s'engager de ceux où la "contractualisation" autour d'actions ou d'objectifs sera beaucoup plus difficile à établir ou à respecter.

Plusieurs de ces logiques professionnelles coexistent dans un même réseau impliquant des espaces collaboratifs agents / inspecteurs à géométrie très variable. Le périmètre de ces espaces se distribue sur un continuum allant de relations minimales, dans certains cas, jusqu'à une "intégration" forte de l'inspecteur avec les activités de l'agent et de ses collaborateurs.

Le développement de ce modèle plus intégré de relations, s'il était avéré, produirait des conséquences significatives sur les métiers de l'inspection : une plus grande capacité d'actions, mais aussi,

concomitamment, une plus grande exigence et une plus grande responsabilité devant l'entreprise, comme devant l'agent, sur les résultats obtenus.

C'est ce modèle "plus franchisé" de la relation société d'assurances / agences qui a aujourd'hui les faveurs des entreprises. C'est autour de lui que semble de plus en plus se structurer la conception de l'inspecteur animateur d'agences et sa fiche de fonction.

Les inspecteurs Agences : l'évolution du métier et ses enjeux RH

Selon les endroits, ce modèle de fonctionnement correspond plus à une cible ou à une réalité déjà vécue dans les relations quotidiennes des inspecteurs et des agents.

Il engendrerait, s'il était effectivement mis en place, une transformation sans précédent du métier d'animateurs d'agences dans sa posture, ses champs et leviers d'intervention, ainsi que sur les compétences mobilisées.

Dans la forme la plus aboutie de ce type de fonctionnement, la posture de l'inspecteur devient celle d'un consultant, exerçant auprès d'un intermédiaire, pour travailler avec lui et son équipe à l'amélioration de la performance opérationnelle, notamment commerciale, de l'agence.

Cette finalité implique une maîtrise et une vision articulée des différents leviers d'actions mobilisables dans l'agence : organisation des opérations commerciales, formation et motivation des collaborateurs, maîtrise des outils, notamment informatiques, etc...

Dans tous les cas, il ne peut s'agir de faire ou d'imposer, mais de démontrer et de convaincre. La fonction implique une nouvelle combinaison de postures et de compétences. Les postures allient la position d'un "prestataire de services" agissant auprès et avec des professionnels dans une agence, mais aussi – et toujours – une posture d'inspection au sens de vigilance sur le respect des politiques, normes et procédures de l'entreprise mandante. Les compétences sont à la fois commerciales, techniques, organisationnelles et relationnelles. Une fiche de fonction, dont le respect des exigences impose aussi une solidité personnelle capable de supporter les mises en cause, conflits, injonctions paradoxales inhérentes à ce type de travail.

Assurément un métier complexe où l'efficacité, vue de l'entreprise, et la légitimité, considérée par l'intermédiaire, dépassent très largement les interventions technico-commerciales, l'allocation de moyens (budget commercial) et le suivi des résultats commerciaux.

Une évolution qui, si elle se confirmait, impliquerait à des degrés divers selon l'expérience de chacun un certain élargissement des compétences. Mais peut-être plus encore une remise en cause des identités et valeurs professionnelles d'une partie de l'inspection.

Les inspecteurs courtage

On a dit l'extrême diversité du courtage, et partant de là, l'hétérogénéité des métiers de l'inspection courtage. Il est difficile dans le cadre de cette étude d'appliquer l'exercice prospectif à chacune des sous catégories pertinentes auxquelles elles devraient s'appliquer.

On peut cependant produire trois observations générales.

Dans sa diversité, le courtage offre un "instantané" de la très grande variété du partage des rôles, tâches et compétences autour desquels peut se constituer l'agencement des relations entre les entreprises d'assurances et des intermédiaires. Ce canal souligne plus que tout autre le caractère contingent de l'inspecteur à l'organisation du travail et aux maillons de valeur ajoutée investis par ses partenaires.

Quelle référence commune peut-il exister entre un inspecteur travaillant auprès de courtiers aux activités comparables à celle d'un agent général d'assurances et un de ses collègues intervenant auprès de cabinets internationaux de courtage qui ont internalisé une grande partie des fonctions (conception produits, actuariat, gestion des sinistres...) de leurs fournisseurs assureurs ?

En dépit de l'industrialisation et, en partie, à cause de l'industrialisation de la chaîne d'assurances, il devient de plus en plus décisif de satisfaire un besoin de liant et de relation personnalisée nécessaires pour "interfacer" deux cultures professionnelles divergentes, orientées processus et normalisation d'un côté, service personnalisé de proximité de l'autre.

L'intervention humaine de l'inspecteur le place naturellement sur une ligne de tension où il doit assumer une double posture de défenseur des intérêts du courtier auprès de la société d'assurances... et de la société d'assurances auprès du courtier. Une position qui n'est pas nouvelle, mais dont la tenue est rendue plus difficile en contexte de crise et de régulation croissante des activités d'assurances.

IC3. Le management des réseaux salariés

Les inspecteurs animateurs et managers

La diminution des coûts fixes d'encadrement des réseaux salariés continuera à être une préoccupation des directions d'entreprises. Elle se traduira par la volonté d'augmenter le ratio nombre de vendeurs (et CA...) / nombre d'animateurs et de managers.

Cette tendance sera cependant contrariée par les exigences minimales de proximité managériale, induite notamment par le temps consommé par l'intégration des nouveaux entrants et, plus généralement, la proximité minimale nécessaire pour amener ou maintenir les collaborateurs en situation de réussite et contenir les coûts, toujours importants, liés au turnover.

La prise en charge par des ressources spécialisées des fonctions supports (marketing opérationnel, recrutement, formation...) centrera de plus en plus la valeur ajoutée de l'animateur commercial sur l'organisation de l'activité et le développement de l'efficacité de chacun de ces collaborateurs. Il s'agira dans ces fonctions de savoir allier, parfois dans de nouveaux équilibres et non sans contradiction, l'exercice traditionnel de l'autorité, de la pression sur le résultat et du contrôle avec des capacités d'écoute, de démonstration et de coaching personnalisé au plus proche du terrain.

Elle mobilisera une expérience et des talents capables de se connecter avec les motivations et les compétences des collaborateurs pour atteindre les objectifs de performance de l'entreprise. Les réseaux rechercheront les managers de proximité capables, au-delà de la performance commerciale de court terme, d'amener dans la durée le potentiel de performance de leur équipe d'un point A à un point supérieur B par le développement professionnel individuel et collectif des collaborateurs.

Pour réussir, les actions de codification de la relation managériale (Cf. supra) appelleront l'acquisition de

nouvelles "professionnalités". L'importance de l'enjeu et la difficulté de cette transformation renforceront l'exigence d'efficacité / efficience des actions de développement RH : recrutement et, plus encore, ingénierie et déploiement de la formation / professionnalisation continue.

Dans ce contexte, la (sur)performance commerciale comme vendeur sera de moins en moins suffisante (ou nécessaire) pour réussir dans ces fonctions d'animation de proximité.

De la même façon, la différence se creusera entre le mix de compétences requises dans la fonction d'animateurs et celles mobilisées au niveau N+1. Relais charnière entre la direction et le terrain, responsable de la performance commerciale, mais aussi de plus en plus garant de la mise en œuvre conforme des processus de l'entreprise (marketing, RH, qualité...), le manager a déjà perdu ou perdra le "monopole" de l'interfaçage entre le terrain et le "centre". Son rôle n'en sera que plus décisif dans l'impulsion, la mise en cohérence et la dynamique des plans, projets et actions de toutes sortes, toujours plus nombreux à être déployés sur le terrain. Si la promotion interne devrait continuer à être la voie privilégiée pour l'accès à ces fonctions, l'évolution des activités et compétences requises pourrait néanmoins rendre le pourvoi de ces postes moins "endogamiques", laissant place à davantage de recrutements externes au réseau, à l'entreprise, voire possiblement au secteur de l'assurance.

Les inspecteurs fonctions supports

La mise sous processus des activités supports (RH, formation, marketing opérationnel, qualité...), la spécialisation des équipes et la professionnalisation des personnes devraient conduire à rapprocher – dans tous les sens du terme – les inspecteurs fonctions supports de leurs collègues administratifs qui exercent dans ces mêmes fonctions.

Ce rapprochement pourrait ouvrir de nouvelles ouvertures professionnelles : travail pour différents types de réseaux, association à des projets transversaux et diversification des collaborations internes.

La possibilité pour des vendeurs, animateurs et managers commerciaux de quitter le terrain pour une fonction support pourrait aussi avoir comme contrepartie un alignement croissant de leur traitement sur ceux de leurs collègues administratifs, qui exercent des responsabilités proches voire identiques.

4.3.2 – L'inspection technique

L'industrialisation des processus de souscription et d'indemnisation brouille les catégories traditionnelles. Les diptyques terrain / siège, actes de gestion / actions de relation, qui constituaient les marqueurs de la constitution des groupes professionnels d'hier tendent à s'effacer.

De plus en plus souvent, les mêmes activités et des tâches identiques peuvent être indifféremment exercées au siège ou dans un territoire, par un inspecteur ou un salarié administratif.

Il peut en résulter pour certains métiers (souscription notamment) une limitation dans l'exercice du métier. Pour d'autres métiers, cette contraction de l'activité peut aussi être porteuse, c'est le cas de l'indemnisation, d'une plus grande densité technique et d'une moindre parcellisation du processus.

C'est précisément là où la rationalisation des processus peut venir rejoindre l'intérêt et les motivations des salariés...

V – Conclusion

Le développement de l'inspection a été consubstantiel à l'installation du modèle économique relationnel de l'assurance. Dans cette perspective, l'avancée et l'accélération de l'industrialisation de l'assurance scelle des évolutions irréversibles dans le contenu des activités.

Pour tous les métiers de l'inspection, la révolution de l'information a signifié la perte de l'exclusivité relationnelle, une subordination de plus en plus grande aux processus et outils de l'entreprise, des exigences croissantes de justification de la rentabilité.

Dans un tel contexte, la définition de l'inspection par la (simple) notion de "contact terrain avec les intermédiaires" apparaît de plus en plus fragile pour fonder la distinction et légitimer la reconnaissance d'un groupe professionnel.

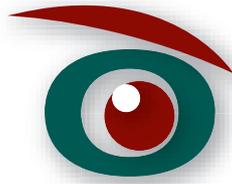
C'est pourtant au moment même où l'industrialisation met à mal cet ancien principe fédérateur, que la nécessité économique de la relation se fait de plus en plus sentir.

Convaincre un client, développer un collaborateur, engager un intermédiaire dans une dynamique gagnant – gagnant, appellent toujours, voire encore plus, une intervention humaine, une valeur ajoutée commerciale ou managériale, des talents et de l'engagement... irréductibles à la normalisation.

Cette nécessité de créer de la valeur économique *dans* la relation offre un champ d'opportunités et de légitimité particulièrement porteur pour la grande majorité des métiers de l'inspection. Ceci autour d'une définition plus resserrée et aussi plus exigeante d'une fonction, dont la raison d'être se confond de plus en plus avec l'obtention d'un engagement, d'une satisfaction ou d'une performance de la part d'un "tiers" : client, collaborateur, partenaire...

Autant d'opportunités dont la transformation va de pair avec l'évolution des missions et l'enrichissement des compétences ; autant de changements qui peuvent aussi mettre à l'épreuve, parfois rudement, les cultures et les identités professionnelles.

C'est le défi qui, à des degrés divers, se présente dès aujourd'hui à tous les acteurs et, notamment, aux directions de réseau et DRH en charge de l'inspection : savoir anticiper et accompagner le changement pour que l'inspecteur (re)connaisse son (nouveau) métier, se reconnaisse dans son exercice et soit reconnu par tous ses partenaires.



Etudes disponibles

Rapports de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance - ROMA

- Description de la population globale des salariés des entreprises d'assurances, par famille et sous-famille de métiers, au 31 décembre de chaque année, depuis 1996

Rapports de l'Observatoire sur les Formations des salariés de l'Assurance - ROFA

- au 31 décembre de chaque année, depuis 2006

ETUDES METIERS

- Les métiers des commerciaux (2007)
- Les métiers des ressources humaines : "du facteur travail au capital humain" (2003)
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications : "pénurie des ressources : mythe ou réalité ?" (2002)
- Les métiers du marketing : "d'une activité à un métier" (2002)
- Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres : "de la rédaction à la télégestion" (2001)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2001)
- Le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises (2000)
- Les métiers de l'actuariat et des études statistiques (2000)
- Les métiers du secrétariat - assistantat (1999)
- Les métiers de la formation (1999)
- Les métiers de la santé (1998)
- L'inspecteur régleur (1998)
- Le téléacteur dans l'assurance (1998)

ETUDES ET DOCUMENTS

- Les managers de proximité dans l'assurance (2010)
- Mixité, diversité, compétitivité économique des entreprises (2005)
- Première contribution à l'analyse de la place des femmes dans l'assurance (2004)
- Essai d'analyse de la répartition géographique des salariés de l'assurance sur le territoire national (2004)
- Les métiers de l'assurance – Les référentiels des métiers cadres, en collaboration avec l'Apec (2004)
- Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ? Essai d'analyse des conséquences du redressement de l'âge de cessation d'activité sur l'employabilité des salariés de l'assurance (2003)
- Le choc démographique : vers un déficit de cadres...? ou une autre politique de l'âge ! (2002)
- Métiers et formations des salariés handicapés dans l'assurance (2000)
- Du vieillissement au renouvellement (1998)

Baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance

- Baromètre prospectif 2011 : horizon 2011-2016 (juin 2011)
- Baromètre prospectif 2010 : horizon 2010-2015 (juin 2010)
- Baromètre prospectif 2009 : L'impact des technologies sur les métiers-cœurs de l'assurance (juin 2009)
- Baromètre prospectif 2008 : horizon 2008-2013 (juin 2008)
- Baromètre prospectif 2007 : horizon 2007-2012 (juin 2007)
- Etude "Quels métiers demain ?" Un nouvel outil d'analyse prospective à l'horizon 2015 de l'industrialisation de l'assurance (juin 2006)
- du N°1 (mai 2001) au N°5 (juin 2005)
- Etude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 (mai 2000) *[épuisée - téléchargeable à partir du site]*

Profil statistique et prospectif

- Les métiers de l'informatique et des télécommunications (2009)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2008)
- Les métiers de l'actuariat (2005)

Mixité et diversité dans les sociétés d'assurances

- Rapport 2011 (en partenariat avec la FFSA et le GEMA)
- Rapport 2010 (en partenariat avec la FFSA et le GEMA)



Gérard LOBJEOIS

Secrétaire Général
01 53 21 51 21
lobjeois@obs.gpsa.fr

Norbert GIRARD

Chargé de Mission
01 53 21 51 23
girard@obs.gpsa.fr

Arlette COUSSOT

Assistante
01 53 21 51 22
coussot@obs.gpsa.fr