



Étude de Métier

Commercial

*Entre métier et activité,
compétence et appétence,
la fin d'une fonction excentrée...*

*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.

Éditorial

Ce présent document constitue la treizième étude de métier réalisée par l'Observatoire depuis 1998.

Avec les commerciaux, il analyse la famille la plus importante en nombre (plus de 36 000 personnes) et en forte transformation qualitative. L'accroissement de la concurrence, la montée du consumérisme, mais aussi l'industrialisation ont changé l'organisation des entreprises et leurs modes de distribution. Cet environnement entraîne de profondes mutations sur les métiers commerciaux. A l'image du "vendeur" allant de "porte à porte", est venue progressivement s'ajouter la vente en face à face dans les guichets, et maintenant, de plus en plus, celle sur plate-forme téléphonique.

De même, l'activité commerciale ne se résume plus à l'acte unique de la vente. Elle s'inscrit dans une chaîne d'activités recomposée, allant de la prise de rendez-vous au suivi de clientèle, le tout couplé avec les outils informatiques. Dans un contexte de développement des nouvelles technologies, la fonction commerciale sera aussi concernée par l'industrialisation globale de la profession à l'horizon 2015.

Dans le cadre de cette étude, nous avons voulu non seulement définir le commercial dans l'assurance, décrire son environnement, les facteurs impactant la transformation du métier, mais aussi aborder les problématiques de gestion RH qui leurs sont spécifiques : recrutement, turn-over, formation, reconnaissance... En effet, il s'agit d'une activité, d'un métier difficile, pour lequel les appétences individuelles, la personnalité sont tout aussi déterminantes que les compétences acquises.

Comme d'habitude, ce document, réalisé en collaboration avec des professionnels de la vente et des spécialistes en ressources humaines, se veut un outil pratique destiné tant aux opérationnels qu'aux responsables et praticiens RH.

L'étude montre bien l'importance stratégique des métiers commerciaux pour l'avenir de nos entreprises. A travers elle, nous espérons qu'elle contribue à en percevoir les différents contours, les enjeux de demain et, qu'ainsi, l'Observatoire aura répondu à sa mission de veille prospective en matière de compétence, de métier et de formation.

Gérard LOBJEOIS, Secrétaire général
Norbert GIRARD, Chargé de mission
Marie-Pierre BRANDELY, Chargée d'études métiers

Paris, le 25 octobre 2007

Méthodologie	p.4
Remerciements	p.5
Le concept de "commercial"	p.6
1. Evolution et contexte de la distribution de l'assurance en France	p.9
1.1 – L'activité commerciale d'hier à aujourd'hui	p.9
1.1.1 – Les années 1950 et 1960	p.9
1.1.2 – Les années 1970	p.9
1.1.3 – Les années 1980	p.10
1.1.4 – Les années 1990	p.10
1.1.5 – De nos jours	p.11
1.2.– Quelles caractéristiques demain ?	p.11
1.3 – Positionnement et stratégies de distribution	p.13
1.3.1 – Positionnement	p.13
1.3.2 – L'organisation de la chaîne d'activités	p.13
1.3.3 – Stratégies de distribution : l'importance croissante du marketing	p.15
1.4 – Des réseaux multiples, des typologies diverses	p.16
2. Qu'est-ce qu'un "commercial" dans l'assurance ?	p.19
2.1 – La famille Commercial d'hier à aujourd'hui	p.20
2.1.1 – Evolution globale	p.20
2.1.2 – Méthodologie d'analyse choisie pour l'étude	p.23
2.1.3 – Evolution de la part des femmes	p.25
2.1.4 – Evolution de la pyramide des âges et zoom sur les plus de 55 ans	p.26
2.1.5 – Evolution de l'âge moyen	p.28
2.1.6 – Evolution de l'ancienneté moyenne	p.29
2.1.7 – Evolution du taux de cadres	p.31
2.1.8 – Evolution de la répartition par statut	p.32
2.1.9 – Evolution de la répartition par classe	p.32
2.1.10 – Evolution de la part des commerciaux en Ile de France	p.34
2.2 – Des profils variés	p.35
2.2.1 – Les commerciaux itinérants ou "debout"	p.35
2.2.2 – Les commerciaux sédentaires	p.35
2.2.3 – Les commerciaux sur plate-forme	p.36
2.2.4 – Les managers	p.36
3. Les facteurs communs de transformation du métier	p.38
3.1 – Les facteurs externes au métier	p.38
3.1.1 – Une concurrence tout azimut	p.38
3.1.2 – La montée du marketing	p.39
3.1.3 – L'omniprésence des technologies	p.39
3.1.4 – La complexification de "l'univers client"	p.40
3.1.5 – L'élargissement des gammes de produits et de services attendus	p.41
3.2 – Les facteurs internes au métier	p.41
3.2.1 – Le fractionnement de la fonction commerciale...	p.41
3.2.2 – Une nécessaire rationalisation des coûts	p.43
3.2.3 – Le management : réguler l'autonomie des commerciaux	p.43

4. La recomposition de la fonction commerciale	p.45
4.1 – Au plan de l'organisation	p.45
4.1.1 – Une segmentation de la vente	p.45
4.1.2 – Une réduction des champs d'action	p.45
4.1.3 – Une approche désormais systémique	p.46
4.2 – Au plan des activités	p.47
4.2.1 – La conquête des clients	p.47
4.2.2 – Le suivi des clients	p.47
4.2.3 – L'assistance au réseau et le reporting	p.48
4.3 – Au plan des compétences	p.49
4.3.1 – Une multiplicité d'approches...	p.49
4.3.2 – Compétence... ou appétence commerciale ?	p.50
4.3.3 – Quelques commentaires par type de compétences...	p.51
4.3.4 – Entre logique de métier et logique de compétence	p.55
4.4 – L'activité de management et ses évolutions	p.57
4.4.1 – Les activités clés du manager commercial	p.58
4.4.2 – Comment devient-on manager ?	p.58
4.4.3 – Le profil du manager de demain...	p.59
4.4.4 – Zoom sur l'activité d'animation	p.59
5. Des modes de gestion RH qui s'adaptent	p.61
5.1 – Recrutement, intégration et fidélisation	p.62
5.1.1 – Evolution du taux de nouveaux entrants	p.62
5.1.2 – Recrutement et profils d'embauches	p.63
5.1.3 – Le turn-over : entre fléau et indicateur de dynamisme...	p.66
5.1.4 – Les différentes pratiques de recrutement	p.69
5.1.5 – Au-delà du recrutement : fidéliser	p.71
5.2 – Formation initiale et professionnelle	p.73
5.2.1 – Evolution de la répartition par niveau de diplôme	p.74
5.2.2 – Des filières de formation initiale pour les jeunes recrutés qui se précisent	p.76
5.2.3 – Les finalités de la formation professionnelle continue...	p.77
5.2.4 – La formation, une autre forme d'investissement financier	p.79
5.3 – Parcours professionnels et gestion de la mobilité	p.80
5.3.1 – Les trajectoires classiques identifiées	p.80
5.3.2 – Les freins à la mobilité	p.82
5.3.3 – Quelques perspectives de réflexion et d'action	p.83
5.4 – Rémunération : un mode de gestion propre aux commerciaux	p.85
5.4.1 – Focus sur les aspects RH de la rémunération des commerciaux	p.86
5.4.2 – Quelles perspectives demain ?	p.89
Conclusion	p.91
Hypothèses de départ et premières conclusions	p.91
La gestion RH des commerciaux : entre convergences et différences...	p.93
Et demain ? Vers une industrialisation de la fonction commerciale	p.94
Annexes	p.95
Bibliographie	p.95
Préambule de l'accord de branche du 22 juin 2007	p.97
Fiches métiers de la FFSA : les métiers commerciaux	p.98
Les métiers cadres de l'assurance (Référentiel Observatoire/APEC)	p.102

• Un groupe de travail ad hoc

Un groupe de travail, constitué d'une vingtaine de responsables commerciaux et de ressources humaines de sociétés d'assurances, a constitué le "noyau dur" pour la réalisation de cette étude.

Les missions de ce groupe de professionnels étaient les suivantes :

- fournir l'information de base de cette étude par la présentation de l'organisation des activités commerciales dans leur entreprise, les descriptions de métiers, les offres d'emplois, les programmes de formation, les études, les pratiques existantes, les projets en cours... ;
- réfléchir et échanger sur les facteurs les plus significatifs de l'évolution des métiers, explorer les thèmes et hypothèses choisis, orienter les travaux ;
- discuter et valider les informations contenues dans ce rapport.

Ces travaux ont été réalisés entre février 2006 et septembre 2007 à raison d'une réunion par mois.

• Recueil de données / auditions / entretiens

Le contenu de cette étude fait appel :

- à la base de données de l'Observatoire qui rassemble des informations sur l'ensemble des salariés des sociétés d'assurances, soit environ 140 000 personnes. Les données utilisées concernent les années 1996 (année de constitution de la base) à 2005 ;
- des auditions et entretiens avec des responsables opérationnels et de la fonction ressources humaines ;
- des auditions avec des spécialistes de l'emploi.

Tout au long de ces travaux, le conseil d'administration et le comité technique consultatif ont été régulièrement tenus informés. Ces travaux ont fait l'objet d'une présentation à la Commission Paritaire Nationale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (CPNFPE) le 27 septembre 2007

• Éléments bibliographiques

La recherche documentaire avait pour but de préciser certains aspects traités par le groupe de travail et de restituer les éléments perçus dans un contexte plus large. Cette collecte a été réalisée dans deux directions :

- des informations sur les techniques, les pratiques et évolutions de la vente et des métiers commerciaux, notamment au niveau interprofessionnel ;
- des documents relatifs aux formations initiales et permanentes.

Cf. annexes (page 95)

Remerciements

Liste des participants à l'étude

L'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance tient à remercier l'ensemble des participants à ce travail pour leur collaboration efficace.

Prénom	Nom	Fonction	Entreprise/Organisme
Jacky	ANTHEAUME	(1) Pôle Secrétariat Général	PREDICA
Mickaël	BEYOU	(1) Chargé d'études statistiques	OBSERVATOIRE
Marie-Pierre	BRANDELY	(1) Chargée d'études métiers	OBSERVATOIRE
Dominique	CAUVIN	(2) Directrice CFA - AEA	Groupe ENAss
Nathalie	COLINET	(1) DDRH - Adjointe Réseau	AGF Finance Conseil
Gilbert	COLLING	(1) Responsable service spécialisé	MATMUT
Valérie	COUADE	(1) Responsable projets RH	CNP Assurances
Patricia	COURTIN	(1) Gestion carrières Réseau	AGF Finance Conseil
Arlette	COUSSOT	(1) Assistante	OBSERVATOIRE
Olivier	De LAGARDE	(2) Directeur des études	Groupe ENAss
Alain	DELAROCHE	(1) Responsable RH	MMA
Martine	DRAI	(1) Département RH Commerciaux	GAN
Isabelle	ECCKHOUT	(1) Responsable développement RH	GMF Assurances
Norbert	GIRARD	(1) Chargé de mission	OBSERVATOIRE
Gillian	GOBE	(1) Assistant d'études RH	CNCE*
Marc	GOUEDARD	(1) Responsable Form. Réseau Vie	AVIVA Vie
Alexandre	JACQUES	(1) Chef de projet Etudes prospectives	CNCE*
Henry-Claude	LAFITTE	(1) Directeur Etudes & Prospective RH	AGF
Catherine	LAVAL	(1) Responsable RH	NATIXIS Assurances
Christian	LAVERGNE	(3) Responsable Recrutement Emploi	MAAF Assurances
Corinne	LEPORTIER	(1) DRH Groupe/Métiers & Comp.	GROUPAMA SA
Gérard	LOBJEOIS	(1) Secrétaire Général	OBSERVATOIRE
Catherine	LOUCHARD	(1) Responsable Recrutement Groupe	LA MONDIALE
Laurent	MARQUET	(1) Responsable Service Formation	PREVOIR Groupe
Sébastien	MARQUIS	(1) Service dvpt. professionnel	CNP Assurances
Eric	MESSAOUDI	(1) Direction technique Personnel	MAIF
Michel	PAILLET	(1) Directeur Emploi / Mobilité	AGF
Christian	PARMENTIER	(2) Associé - Gérant	LAB**
Jacques	PAULHIAC	(1) Adjoint direction commerciale	AVIVA
Francis	PETEL	(2) Directeur de l'Observatoire	OFCMV***
Agnès	POUGET-ABADIE	(1) Responsable Pôle Analyse	GMF Assurances
Anne-Claire	ROCHELLE	(1) Chargée d'études Réseaux	AGF
Jean-Michel	ROUX	(1) DRH Adjoint	MACIF
Raymond	RUEL	(1) Directeur Général	Mutuelles ISPM
Catherine	SALES	(1) Responsable gestion RH	MAAF Assurances
Marie-Antoinette	TANGUY	(1) Responsable RH	SURAVENIR Assurances
Jean-Luc	VICHERAT	(1) Directeur	APESA****
Hélène	VILLEROY de GALHAU	(1) Département RH Commercial	AXA
Frédéric	WLACHET	(1) Responsable RH	GENERALI

(1) Participant au groupe de travail (2) Audition (3) Entretien / Visite de site

* CNCE : Caisse nationale des caisses d'épargne

** LAB : Laboratoire Assurance Banque

*** Observatoire de la fonction commerciale et des métiers de la vente

**** APESA : Association Paritaire pour l'Emploi dans les Sociétés d'Assurances

Le concept de "commercial" au niveau interprofessionnel et au sein du secteur de l'assurance

Classiquement, ou historiquement, la représentation que nous avons des commerciaux en fait un métier singulier, qui se différencie de façon marquée par rapport à beaucoup d'autres. Non pas au regard des techniques utilisées, celles-ci étant par nature un élément de différenciation propre à chaque métier, mais du point de vue des modes d'exercice même du métier. En effet les particularismes liés à l'indépendance de la fonction, y compris sur le plan des statuts des salariés commerciaux, à l'autonomie et à la liberté d'action, au temps passé hors entreprise, aux principes de rémunération spécifiques, à la mise en avant des qualités personnelles... constituent autant de caractéristiques fortes. Celles-ci se retrouvent historiquement dans les réseaux commerciaux intégrés des sociétés d'assurances, lesquels avaient été créés essentiellement pour vendre de l'assurance vie individuelle sur des marchés peu abordés par les intermédiaires, agents généraux et courtiers. Bien évidemment, l'évolution et la multiplicité des modes de distribution et des intervenants ont fortement modifié cette typologie originelle et l'approche globalisante que l'on peut avoir des commerciaux, les itinérants ne constituant aujourd'hui qu'un mode organisationnel parmi d'autres.

Ainsi en engageant cette étude nous posons deux hypothèses :

- Première hypothèse : les particularités évoquées ci-dessus tendent à diminuer, les commerciaux ressemblent davantage à leurs collègues des autres directions.
- Deuxième hypothèse : les qualités commerciales ne sont plus l'apanage des commerciaux mais sont désormais exigées pour nombre d'autres métiers, hors directions commerciales.

D'emblée, le fait de poser ces deux hypothèses interroge sur la définition ou les limites de "l'activité commerciale".

Aussi, avant d'engager la réflexion, il a paru nécessaire d'aborder, pour tenter de mieux les sérier, les notions "d'activité commerciale", "de fonction commerciale" et/ou de "métier commercial". Au-delà des définitions proposées par les dictionnaires de langue française, qui se limitent à donner le sens général des termes de vendeur ou de commercial...

"personne physique ou morale qui vend, dont la profession est de vendre, personne physique ou morale qui cède ou a cédé quelque chose contre de l'argent, qui a rapport au commerce, ensemble des intermédiaires et des points de vente contribuant à la commercialisation d'un produit..."

... nous avons tenté de rechercher des définitions plus professionnelles, plus opérationnelles. Nous nous sommes alors heurtés à une première difficulté ; les recherches documentaires n'ont, en effet, pas permis de s'appuyer sur des références précises, reconnues et partagées. Nous avons par ailleurs constaté que l'activité commerciale, au sein de l'ensemble des secteurs, recouvre une diversité de fonctions, d'emplois, d'activités, de tâches et de compétences, certains incluant la dimension marketing et/ou la fonction achat et/ou le service "après vente", par exemple. Néanmoins, malgré des approches différenciées, il semble que la finalité de toute activité ou fonction commerciale puisse faire consensus autour de la définition suivante que nous proposons :

Développer la vente de produits et/ou de services par la conquête et l'équipement des clients, en assurant une satisfaction durable de leurs besoins et la qualité d'image de l'entreprise.

La diversité de fonctions, d'activités, de tâches et de compétences, au-delà de la richesse qu'elle peut apporter, induit plusieurs effets :

- une inévitable hétérogénéité des fonctions et des métiers,
- des périmètres de fonctions et de métiers peu définis,
- des statistiques interprofessionnelles difficiles à établir et à mettre en parallèle, chaque secteur ayant sa propre approche, avec des références propres... quand elles existent.

1/ L'hétérogénéité des fonctions et des métiers

Que recouvre le vocable "commerciaux" ? Conseiller clientèle, technico-commercial, attaché commercial, agent commercial, téléconseiller, télévendeur, vendeur..., et plus particulièrement dans l'assurance : chargé d'affaires, gestionnaire de clientèle, chargé de clientèle itinérant, conseiller en assurances, conseiller commercial, assistant conseil commercial, chargé d'accueil assurances...

Même question pour le management commercial : directeur des ventes, directeur commercial, directeur de développement commercial, inspecteur, inspecteur d'assurances, responsable commercial, responsable du management commercial, cadre administratif, cadre commercial, responsable d'inspections commerciales, animateur commercial...

Quelle logique regroupe ces intitulés entre eux ? Quelles sont les activités identiques ou spécifiques de chaque intitulé ? Et quelle proximité entre les intitulés et les statuts afférant ? Notons de plus, bien que les volumes soient marginaux, que les effectifs de la famille Commercial regroupent un certain nombre de fonctions support. On retrouve ainsi, bien que tous concourent à cette même activité, des statuts, des profils, des activités et des modes de gestion différents.

Force est de constater que sous le vocable "commerciaux", les activités, les statuts (cadre, non cadre, salarié, intermédiaire ou indépendant...), les niveaux de responsabilités sont divers et ne facilitent pas la détermination stricte d'un champ d'étude. Les essais de classification des métiers ou des emplois tels que ceux de la DARES, de l'INSEE ou de l'APEC ne sont d'ailleurs pas homogènes et proposent des approches différentes. A titre d'exemple, 133 intitulés d'emplois sont déclinés à partir de "Commercial" dans le ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) de l'ANPE.

2/ Des périmètres de fonctions et de métiers peu définis

S'il ne fait pas de doute que l'activité commerciale ou les métiers commerciaux englobent aujourd'hui, outre l'acte de vente, la dimension de conseil, on observe que la relation client dans son ensemble, qui dépasse l'acte de vente, est désormais partie intégrante de la fonction commerciale. Mais il s'agit dorénavant d'un domaine partagé avec d'autres...

De la même façon, le suivi de la vente peut ou non relever de la fonction commerciale, et, dans le secteur de l'assurance, la gestion des sinistres peut ou non précéder l'activité commerciale. La bonne gestion d'un sinistre comporte, à l'évidence, une dimension commerciale... Ces différences d'approche relèvent de choix d'organisation définis au sein de chaque entreprise et, selon sa typologie et son organisation, le champ d'action des fonctions commerciales est délimité différemment. De plus, nul doute que le champ d'autonomie des commerciaux laisse un espace plus ou moins extensible à l'initiative individuelle. Ces écarts d'approche illustrent une certaine porosité existant ou se développant entre les fonctions commerciales et d'autres fonctions, ce qui ne permet pas non plus de borner le champ de l'étude avec précision.

3/ Des statistiques interprofessionnelles difficiles à établir

Dans la mesure où chaque secteur d'activité, chaque branche professionnelle et chaque entreprise (parfois au sein d'une même branche) définissent leurs fonctions commerciales avec leurs propres références, il est délicat voire non pertinent d'établir des comparaisons entre secteurs d'activité.

A titre d'illustration, la DARES regroupe dans ses métiers du commerce et de la vente les caissiers, les vendeurs, les représentants, les intermédiaires et les cadres commerciaux, mais classe dans une autre catégorie l'ensemble des métiers de la banque et de l'assurance, sans mettre les commerciaux de ce secteur en exergue ("Les métiers en 2015, rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications, directeur de recherche Olivier CHARDON collection Qualifications et prospective").

La norme AFNOR, quant à elle, ne retient pas les fonctions amont et aval de la vente, telles que l'administration des ventes ou le service après vente, alors que l'APEC ou l'ANPE les intègrent dans leurs descriptions des emplois commerciaux (fiches métiers, ROME).

L'ensemble de ces effets se retrouve, au moins pour partie, au sein du secteur de l'assurance...

Il en résulte pour cette étude que si la diversité qui caractérise l'activité commerciale constitue une limite à une analyse qui se voudrait rationnelle, précise et circonstanciée, d'une part elle est sans conteste un signe d'évolution ou de changement et, d'autre part, elle permet d'élargir la réflexion en ouvrant des champs d'investigation non circonscrits.



1. Evolution et contexte de la distribution de l'assurance en France

1.1 – L'activité commerciale d'hier à aujourd'hui

L'objectif n'est pas ici de dresser un panorama historique, ni de la fonction commerciale, ni de l'assurance, mais de mettre en parallèle quelques traits des évolutions économiques générales et de l'évolution du secteur, à travers le prisme de l'activité commerciale, pour en tirer quelques indications en terme de prospective. Cela permet de corréliser le développement de l'assurance aux besoins de la société : besoins de masse dès les années 1950, évoluant peu à peu vers des besoins plus individualisés. A titre d'illustration, la production automobile massive des années 1950 a généré le développement du phénomène assurantiel. Aujourd'hui, et surtout demain, les services à la personne deviendront une exigence personnelle pour nombre d'individus à laquelle il conviendra de répondre de façon singulière.

1.1.1 – Les années 1950 et 1960

Au plan économique en général, ces années s'inscrivent encore dans la période dite des "trente glorieuses" et se caractérisent par un mode de production de masse pour répondre à une demande de masse et d'équipement de base : la demande de produits (automobile, électroménager...) mais aussi de services (c'est le début) est importante, la clientèle est considérée comme uniforme et n'est pas segmentée. Les produits ou les services sont industrialisés, standardisés, peu nombreux dans une même gamme. L'activité commerciale se concentre alors sur une logique de marché axée sur l'offre, c'est à dire d'une réponse unique à une demande standard, avec l'acte de vente en majeur.

Dans le secteur de l'assurance, ces années se caractérisent par l'arrivée et le développement du mouvement mutualiste, qui propose un autre modèle que les sociétés traditionnelles existantes dont la distribution des produits était principalement confiée à des agents généraux, des courtiers et des producteurs salariés.

Les mutuelles ont ainsi proposé, à partir de ces années, des produits d'assurance de masse à moindre coût, notamment en IARD. L'assurance automobile a, en particulier, connu un essor important à cette époque d'équipement massif des consommateurs en véhicules. Rappelons enfin que la date de création du GEMA (Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances) se situe en 1964.

1.1.2 – Les années 1970

Suite au choc pétrolier de 1973, la crise économique impose aux entreprises des logiques de productivité qui les contraignent à une diminution de leurs coûts de production. Parallèlement, les gammes de produits se diversifient peu à peu, la clientèle commence à faire l'objet de segmentations. Dans ce contexte, les services restent cependant très standardisés, répondant toujours à une demande de masse et ignorant encore l'individualisation des besoins de la clientèle.

Avec l'approche segmentée de la clientèle et l'élargissement des gammes de produits, le marketing prend toute sa dimension et apporte une large contribution à l'activité commerciale, prenant en compte les études de marchés en amont de l'acte de vente, et les suivis de la vente en aval. La fonction commerciale s'élargit et tend à davantage s'intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise.

Durant cette décennie, le monde de l'assurance bouge peu, malgré la percée des mutuelles. Notons que les MSI (Mutuelles sans intermédiaire) captent alors près de 50% du marché de l'assurance automobile et 40% du marché habitation.

1.1.3 – Les années 1980

La notion de service au client se développe dans l'ensemble des secteurs, en parallèle des démarches qualité engagées au sein des entreprises. Le marché des équipements et des services de base est saturé. Sous la pression d'une concurrence accrue, les gammes se diversifient pour prendre en compte l'expression de besoins différents, par segment de clientèle de plus en plus affiné. Avec le consumérisme, les clients deviennent exigeants et réclament de la proximité et de la personnalisation. L'enjeu n'est plus de produire assez et rapidement, mais d'emporter des parts de marché. La fonction commerciale multiplie alors ses points de contacts avec ses clients, ce qui pousse vers des organisations décentralisées. Elle doit faire face à la concurrence, ce qui vient exacerber la notion de performance. Enfin, elle s'inscrit désormais dans des politiques d'entreprises, des campagnes d'action commerciale à respecter, des échéances à prendre en compte... ce qui modifie de fait une des dimensions clé du métier : l'autonomie et la liberté d'action du vendeur.

En ce qui concerne le secteur de l'assurance, la deuxième partie de ces années 80 est marquée par l'arrivée des banquiers sur ce champ d'activités. Leur développement se fait, d'une part à la faveur de leur capacité de connaissance et de segmentation de leur propre clientèle et de leurs contacts réguliers, d'autre part en raison des craintes liées au désengagement progressif de la Sécurité Sociale et des inquiétudes qui pèsent sur les systèmes de retraite par répartition. On assiste alors à l'envol de l'assurance vie, marché naissant dans les années 80 mais très porteur. Aujourd'hui, après avoir capté les deux tiers du marché des assurances de personnes, les bancassureurs s'intéressent aux assurances IARD... avec un certain succès.

1.1.4 – Les années 1990

Ces années sont peut être celles qui modifient le plus en profondeur la logique de l'activité commerciale et ses évolutions au cours des décennies antérieures. On passe en effet d'une logique produit ou service à une logique client, désormais au cœur de toutes les préoccupations... Ces années sont celles de la fonction marketing, qui prend une importance croissante dans la conception de produits et de services de plus en plus sophistiqués et personnalisés (l'ère de la standardisation est définitivement révolue) ; celles des organisateurs, avec la multiplicité des canaux de distribution ; celles des informaticiens, avec le développement des bases de données.... L'activité commerciale, auparavant centrée sur l'acte de vente et exercée par un métier bien déterminé, "vendeur", est désormais intégrée dans un processus global qui inclut de multiples acteurs, tous concernés et participant à cette activité.

Les entreprises d'assurances, quant à elles, tentent alors de multiplier leurs canaux de distribution ; les plates-formes de services émergent, ainsi que l'assurance directe, dont les premiers débuts n'apportent pas encore l'essor escompté. La grande distribution, les vépécistes, les agences de voyage, les concessionnaires automobiles... apparaissent sur le marché de l'assurance.

1.1.5 – De nos jours...

La notion de service au client a marqué l'ensemble des secteurs économiques au cours des années 90. Dans un contexte de concurrence de plus en plus prégnant, caractérisé par une grande diversité et modularité des produits et des services associés, les entreprises cherchent aujourd'hui à développer des politiques de fidélisation. Car la clientèle se montre en effet de plus en plus volatile... Le suivi de la clientèle, par delà l'acte de vente initial, devient primordial. Aussi, l'activité commerciale se déplace-t-elle de l'acte de vente de produits ou de services standards, vers une approche "résolution de problème" du client ou du prospect. De la segmentation de la clientèle, on passe à l'identité propre de chaque client et à une démarche de vente non plus standardisée mais construite sur une relation individuelle, personnalisée.

Une des réponses proposées à cette évolution consiste à développer les outils de gestion de la relation client (CRM : Customer Relationship Management, en anglais), démarche qui n'est pas sans impacter le champ d'action traditionnel de l'activité commerciale, son organisation, ses compétences et le métier traditionnel de "vendeur" pour qui la dimension relationnelle deviendrait centrale.

Dans ce contexte, ainsi que l'a montré l'étude prospective de l'Observatoire parue en juin 2006 : "Quels métiers demain ?", les sociétés d'assurances sont multiformes, multicanaux, multimarques... pour mieux répondre aux besoins différenciés de la clientèle.

En même temps, l'image du vendeur d'assurances "à l'arraché" cède progressivement le pas au "conseiller clientèle"...

1.2 – Quelles caractéristiques demain ?

Les enjeux pour demain se bousculent ! Complémentarité des réseaux, essor d'Internet, avantage concurrentiel des banques, offres packagées, exploitation accrue des bases de données, développement des services à la personne... sont autant de champs proposés à l'innovation dans le secteur de l'assurance, touchant de près l'activité commerciale.

La complémentarité des réseaux constitue un enjeu majeur en matière de distribution d'assurances. Aujourd'hui la plupart des sociétés d'assurances développent simultanément, en leur sein ou en partenariat, plusieurs canaux de distribution dont l'intelligence de fonctionnement est basée sur la différenciation et la nécessaire absence d'interférence entre eux.

L'essor d'Internet n'est plus une question en soi. Les interrogations qui sont posées sont plutôt : quelle part entre Internet et les réseaux ? Comment l'utiliser ? Même s'il est avéré qu'Internet fonctionne mieux – aujourd'hui – en IARD, sur des risques classiques, il est probablement faux de penser qu'Internet est juste fait pour les produits simples et peu chers. Les clients viennent sur Internet avant tout pour rechercher une bonne qualité d'information, démarche préalable à la contractualisation, mais aussi pour gérer leurs divers comptes financiers, leur épargne.

L'assurance directe connaît désormais un succès grandissant qui devrait se confirmer dans les prochaines années, même si ce canal de distribution constitue aujourd'hui davantage un support aux réseaux physiques qu'un canal autonome en soi. Internet génère surtout un grand nombre de prospects et constitue une opportunité de relation téléphonique ou de rendez-vous. Symbole même de rapidité, son développement va probablement entraîner un niveau d'exigence élevé sur le plan des métiers et de l'organisation : des compétences de plus en plus pointues et une réactivité sans faille, impliquant une prise de relais rapide voire immédiate par des commerciaux, sur plates-formes téléphoniques ou itinérants.

Néanmoins, Internet pose un paradoxe : alors que l'on cherche de plus en plus à construire une relation de proximité avec le client, Internet propose un accès pour le moins dépersonnalisé, en self service, sur un nombre croissant de produits et prestations... Les services marketing auront sûrement à conduire une réflexion sur ce point.

L'avantage concurrentiel des banques... Présentes en amont des actes d'assurance, lors de l'achat et du financement de certains biens tels qu'une voiture ou une habitation, les banques disposent de nombreuses opportunités de contact avec leurs clients, donc d'occasions supplémentaires d'échanges. Les clients internautes consultent leur compte bancaire en moyenne 2,7 fois par mois, ce qui constitue autant de possibilités de présentations ou de propositions commerciales. Les compagnies d'assurances ont moins d'occasions de communication (hors appel de cotisation ou sinistre !), et devront s'attacher à créer davantage d'événements de contact.

Par ailleurs, **les offres packagées** de type "crédit, achat automobile, assurance, entretien, assistance" proposées par des distributeurs spécialisés (principalement les constructeurs et concessionnaires automobiles) permettent de traiter l'intégralité d'une problématique client, type de prise en charge attendue par une clientèle exigeante et pressée...

Les bases de données clients, enrichies par de multiples acteurs internes : commerciaux, services de gestion, points d'accueil et d'information..., et y compris par des acteurs externes par le biais de partenariats (grandes surfaces, concessionnaires automobiles, bancassureurs par exemple), constituent un moyen de connaissance des clients de plus en plus affiné. Les possibilités qu'offrent aujourd'hui les systèmes d'information et logiciels divers permettront une exploitation des informations de plus en plus précise, rapide et démultipliée, disponible pour de nombreux intervenants en même temps. C'est sur ces bases, davantage analysées et exploitées qu'elles ne le sont aujourd'hui que s'appuiera le marketing pour faire évoluer les produits et les services, ou pour segmenter toujours plus finement la clientèle et orienter les campagnes d'actions commerciales. La fonction commerciale, quant à elle, s'appuiera de plus en plus sur les analyses issues de ce type d'outil, qui mettent en évidence un historique de client, des habitudes de consommation, etc. Il paraît donc certain que le rapprochement entre Commercial et Marketing opérationnel ira croissant.

Ces outils permettent de plus la gestion d'agendas partagés, ce qui n'est peut être pas sans poser question par rapport à l'autonomie des commerciaux. Notons également que certains actes de gestion, traditionnellement pris en charge par la fonction commerciale sont et seront de plus en plus automatisés ou confiés à d'autres acteurs, notamment sur les plates-formes de service, laissant plus de temps aux actes purement de vente ou de relation client. (Cf. étude prospective "Quels métiers demain ?" – juin 2006).

Enfin, **le développement des services à la personne** constitue un potentiel important, sur lequel assureurs, mutuelles, banquiers et autres ne manqueront pas de tenter de se déployer.

Rappelons l'ambition sociale du plan Borloo qui prévoit de créer 500 000 emplois d'ici 2008, pour répondre à un contexte de besoins caractérisé par :

- le vieillissement de la population et l'allongement de la durée de vie : 25% de la population aura plus de 65 ans en 2010 ;
- la généralisation du travail des femmes : 8 femmes sur 10 exercent une activité professionnelle ;
- l'importance croissante du nombre de personnes vivant seules, dont les familles monoparentales (1/3 des couples français sont divorcés, 1 enfant sur 5 vit dans une famille monoparentale) ;

- l'accroissement de la natalité ;
- etc.

Ainsi, les besoins en matière de services, que ce soit à la famille (garde d'enfants, soutien scolaire, garde d'animaux domestiques...), à la personne (assistance aux personnes fragilisées, aide à la mobilité, soins corporels et esthétiques...), ou relatifs à la vie de tous les jours (ménage, repassage, jardinage, courses, livraison de repas...) se développent, avec une croissance annuelle moyenne de 5% depuis 1998 et une croissance estimée à 10% par an, au moins jusqu'en 2010.

En toute logique, les assureurs ne manquent pas de s'intéresser à ce marché où leur place apparaît légitime. Mais s'investiront-ils directement ? Choisiront-ils d'établir des partenariats ? Quel que soit leur choix, la palette des activités commerciales prendra en compte ce nouveau marché, ira en s'élargissant, faisant appel à de nouvelles compétences dans le domaine.

Dans ce contexte, on peut s'interroger sur les éventuels évolutions ou glissements du cœur de métier de la fonction commerciale ; sur les impacts en terme de pratique professionnelle, sur le déplacement de l'acte de vente vers la satisfaction du client, sur une logique produit (offre) vers une logique client (demande), sur l'impact probablement positif du développement des services à la personne sur la fidélisation. C'est à ces questions que tenteront de répondre les chapitres suivants.

1.3 – Positionnement et stratégies de distribution

1.3.1 – Positionnement

Au-delà des positionnements sur le marché qui se traduisent pour les compagnies d'assurances par des démarches de fusion, de partenariat ou d'externalisation, étant entendu que tout cela touche à la distribution, le positionnement des assureurs vise à installer des pratiques et une relation commerciale avec les clients basées sur :

- une relation durable ;
- une disponibilité 24h/24h et 7j/7j ;
- une approche multi canaux de contact client ;
- une réponse globale ;
- le passage d'une indemnisation purement pécuniaire à une prestation de service, éventuellement en nature ;
- une diversification de l'offre assurantielle aux services à la personne ;
- etc.

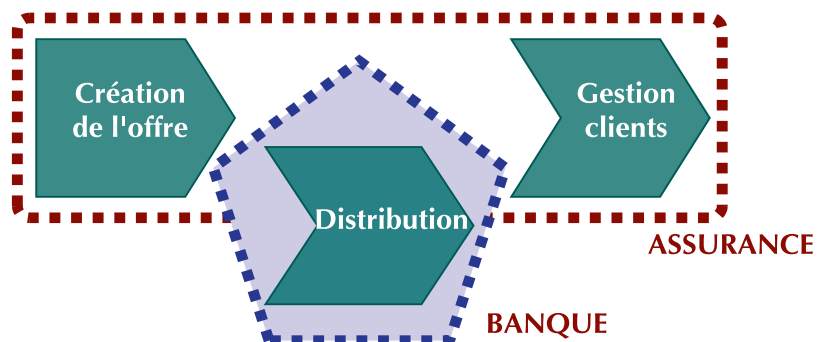
La mise en œuvre opérationnelle de ces éléments comporte des impacts forts sur l'organisation de la chaîne d'activité, sur les process de distribution, sur les métiers.

1.3.2 – L'organisation de la chaîne d'activités

Les scénarios types proposés dans l'étude "Quels métiers demain ?" montrent la diversité des positionnements de la distribution.

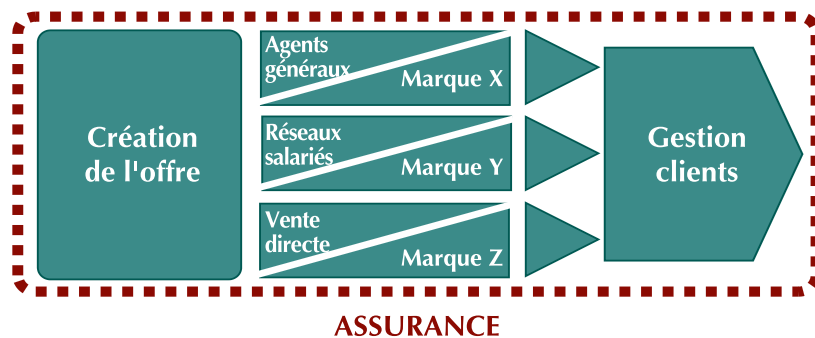
• **Typologie 1 : Bancassurance**

La bancassurance, où seule la partie création de l'offre et gestion du client est intégrée à l'assurance. La partie distribution est assurée par des commerciaux appartenant au secteur bancaire et relevant des conventions collectives de la banque. De ce fait, cette population, estimée à 35.000 personnes, n'est pas prise en compte dans le cadre de cette étude.



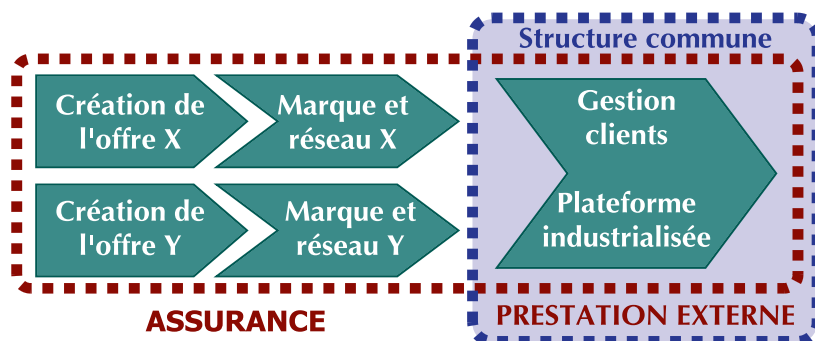
• **Typologie 2 : Multicanaux (marque et/ou mode distribution)**

L'organisation par canaux de marque et/ou modes de distribution avec unification de la création de l'offre et de la gestion client. Une seule structure crée les produits, la gestion des sinistres est regroupée dans une structure unique. Quant à la distribution, elle est assurée par différents distributeurs spécialisés en fonction d'une clientèle ou d'un produit sous une marque distincte. Il peut s'agir d'agents généraux, de réseaux salariés ou d'Internet.



• **Typologie 3 : Mise en commun d'activités (interne/externe)**

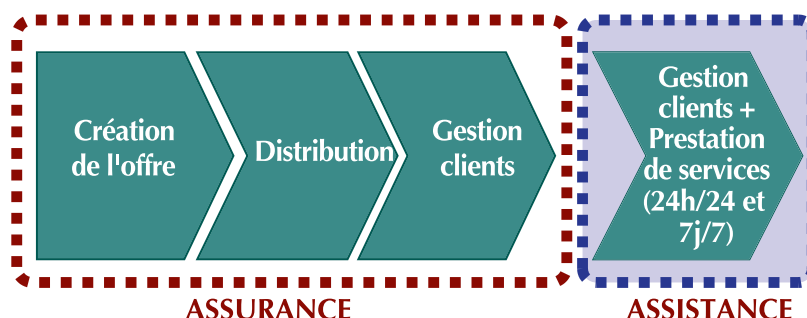
Une autre typologie dans le cadre d'un partenariat permet à des marques différentes d'être gérées par une structure commune d'indemnisation de type plate-forme, la distribution restant le fait des marques.



Evolution et contexte de la distribution de l'assurance en France

• Typologie 4 : Assurance/assistance

Et bien évidemment, une typologie déjà bien rôdée : celle du lien entre l'assureur direct et l'assistant, soit pour des raisons organisationnelles de temps (7 jours/7 – 24 heures/24), soit pour des raisons de complémentarité (indemnisation pécuniaire et prestation de service).



Ces scénarios exploratoires placent l'activité commerciale différemment tant dans ses composantes (multi marques, multi réseaux...) que dans son organisation (externalisation ou non, développement des partenariats...), illustrant à nouveau la diversité des possibilités, laquelle n'est pas, à l'évidence, sans conséquence sur les métiers commerciaux.

1.3.3 – Stratégies de distribution : l'importance croissante du marketing

Les stratégies de distribution varient évidemment selon la typologie des entreprises d'assurances : compagnies d'assurances traditionnelles, mutuelles sans intermédiaire ou bancassureurs, et également selon les entreprises elles-mêmes en fonction de leur politique vis-à-vis de la concurrence. Sans entrer dans le secret des stratégies de distribution des entreprises, qui constituent l'élément clé des propositions commerciales et des modes de distribution, on peut néanmoins identifier deux grands types de stratégies :

- les stratégies de commercialisation, où l'action commerciale prédomine ;
- les stratégies de développement marketing, où la prise en compte des besoins d'assurances est déterminante dans la construction des plans de développement.

Les stratégies de commercialisation, basées sur le produit (logique de l'offre) : elles sont marquées par un développement principalement centré sur les volumes, les produits, les quantités. Le process de distribution s'accompagne de campagnes "produits", de temps forts commerciaux. La force de vente en est l'acteur majeur. Dans ce contexte, le marketing est quant à lui centré sur les offres, les outils et l'aide à la vente.

Les stratégies de développement marketing, axées sur le client (logique de la demande) : leur développement plus récent implique un nouveau type de relation client. Centrées sur les besoins et les attentes du client, le service et l'accompagnement dans le temps, comme objectif de fidélisation, elles peuvent constituer une sorte de rupture culturelle et organisationnelle forte, en particulier dans les réseaux commerciaux itinérants. D'autant plus qu'elles sont particulièrement déterminantes en terme d'outils, de gestion de base de données, d'aide au pilotage de l'activité et d'organisation du poste de travail au quotidien.

Bien évidemment, dans la réalité, les deux approches se combinent et se complètent, favorisées en cela par les modes de travail par groupes de projet qui permettent une meilleure appropriation et

un meilleur maillage des deux types de stratégie. Il est cependant probable que l'une l'emporte sur l'autre, créant ainsi une dominante, fruit ou conséquence de l'histoire de l'entreprise, des positionnements acquis sur ses marchés (marché porteur, de masse ou de niche, plus ou moins concurrentiel, rural ou urbain, particuliers/professionnels ou entreprises...). Les stratégies peuvent également varier entre les marchés ou segments de marché.

Au-delà du choix d'une stratégie sur l'autre, il importe de marquer que, peu ou prou, l'ensemble des compagnies d'assurances sont désormais dotées de directions ou services marketing, et que ces avancées de la fonction ont plus ou moins opéré un glissement des politiques commerciales vers des stratégies marketing, interférant globalement sur tous les acteurs du développement commercial, quels qu'ils soient, des directeurs aux salariés de terrain, dans leurs pratiques professionnelles, dans leur organisation et dans leurs compétences. De manière très concrète et à titre d'exemple, l'intervention du marketing sur la valeur client (calcul de rentabilité du client) touche les commerciaux dans leur liberté d'action, laquelle est guidée, voire imposée, par les analyses du marketing, qui, du coup, devient davantage acteur des succès commerciaux.

Il importe alors de faire le point sur l'ensemble des acteurs du développement commercial, concernés par les évolutions évoquées.

1.4 – Des réseaux multiples, des typologies diverses...

L'assurance concerne tous les domaines de la vie économique et sociale et s'adresse à tous les acteurs économiques, personnes physiques et morales. Il en résulte une diversité des modes de distribution et donc une diversité d'intervenants qui ont évolué au fur et à mesure, tant sur le plan des volumes d'effectifs que sur le plan des pratiques professionnelles.

En ce qui concerne les acteurs du développement commercial et avant d'en faire un rapide inventaire, il importe de rappeler que naguère les compagnies d'assurances distribuaient exclusivement leurs produits par le biais d'intermédiaires régis par un statut juridique propre, organisés en fédérations professionnelles autonomes et possédant des conventions collectives spécifiques. Or, cette notion d'intermédiaire s'est aujourd'hui fondue dans une problématique plus large, celle de la distribution, qui englobe les intermédiaires précités, agents généraux et courtiers, mais aussi les réseaux bancaires, les conseillers en gestion de patrimoine indépendants (CGPI), les salariés commerciaux des sociétés d'assurances et des mutuelles, y compris ceux travaillant sur les plates-formes de service. S'il est vrai que les caractéristiques juridiques et de statut des uns ou des autres perdurent, un certain nombre de différences tendent à s'estomper, relatives à l'exploitation et à l'accès partagé des fichiers clients, par exemple, ou à la nature des activités exercées, voire aux compétences mises en œuvre. Les entreprises d'assurances visent une gestion globale de la distribution de leurs produits et services, avec la volonté d'une diversité et d'une complémentarité des différents types de réseaux de distribution qu'elles font désormais cohabiter.

Répartition et évolution des commerciaux par mode de distribution de 1996 à 2005

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Famille Commerciale (1) (salariés FFSA-GEMA)	39 200	39 200	37 100	36 100	37 100	37 200	37 000	36 500	36 600	36 200
Courtiers et collaborateurs (2)	18 400	18 500	18 500	17 400	19 800	21 400	19 800	19 800	19 800	20 800
Agents généraux et collaborateurs (3)	52 100	51 800	48 200	47 800	45 150	42 000	41 400	41 200	41 000	41 200
Total	109 700	109 500	103 800	101 300	102 050	100 600	98 200	97 500	97 400	98 200

(1) Source ROMA - Chiffres au 31/12 de chaque année - hors Groupama

(2) source FCA

(3) source AGEA

Evolution et contexte de la distribution de l'assurance en France

Les agents généraux sont des professionnels indépendants, mandatés par les sociétés d'assurances qu'ils représentent. Ils exercent un rôle d'intermédiaire entre l'entreprise d'assurances qu'ils représentent et la clientèle.

Malgré une contraction continue de leurs effectifs depuis 1978, leur nombre semble se stabiliser depuis 2003, entre 12 000 et 13 000 agents. Ils emploient 28 000 collaborateurs, formant ainsi un corps social d'environ 41 000 personnes. 70% d'entre eux emploient de un à trois salariés, et 3% d'entre eux emploient au moins 5 salariés ; 20% ont moins de 40 ans et 10% sont des femmes.

Leur niveau de diplôme croît : 65% ont une formation d'un niveau supérieur ou égal à Bac+2.

Les agents généraux se caractérisent par leur implantation plutôt marquée dans les régions rurales ou semi urbaines. Leur clientèle est en majorité constituée de particuliers et de professionnels (artisans, commerçants, professions libérales...), principalement couverte en assurances de dommages.

Les agents généraux détiennent, au 31/12/2006, 35% des parts de marché en assurance dommages, et 7% en assurance vie.

Sources : site <http://www.agea.fr> et "L'assurance française en 2006" - FFSA

Les courtiers sont des commerçants, inscrits au Registre du Commerce et des Sociétés (RCS), mandatés par leurs clients qu'ils représentent auprès des sociétés d'assurances. Au 31/12/05, ils sont 2 800 et emploient 18 000 collaborateurs, soit un total de 20 800 intervenants dans le domaine du courtage.

Toutefois, le courtage hexagonal présente la caractéristique d'être très diversifié par la taille de ses intervenants. A côté de quelques grands groupes, la profession compte de très nombreux cabinets, petits ou moyens, contrôlés par des capitaux familiaux ou des personnes physiques : 80% d'entre eux ont moins de 9 salariés. Ils sont principalement implantés en zone urbaine ou semi urbaine.

Les courtiers détiennent, au 31/12/2006, 18% des parts de marché en assurance dommages, et 12% en assurance vie.

S'il détient de belles positions sur son terrain de prédilection, les risques des entreprises (que ce soit en termes d'assurances de dommages ou d'assurances de personnes), le courtage n'est pas pour autant absent du domaine de l'assurance des particuliers.

Le tableau qui suit donne la ventilation du chiffre d'affaires réalisé par le courtage sur les différents marchés :

	Dommages	Vie-Capitalisation	Total
Entreprise	82%	68%	76%
Particuliers	18%	32%	24%

(Sources : site <http://www.ffca.fr> et "L'assurance française en 2006" - FFSA)

Les réseaux commerciaux des bancassureurs (incluant La Banque Postale, comme réseau de distribution, via ses 17.000 bureaux) ont la particularité d'appartenir au secteur bancaire. Ces salariés distribuent simultanément des produits bancaires et des produits d'assurance mais, comme cela a déjà été évoqué précédemment, ils relèvent exclusivement de la convention collective de la banque. Ils sont estimés à 35 000 personnes. Cependant, l'absence d'information consolidée sur ces réseaux constitue une limite certaine à cette étude. Il serait en particulier intéressant de

connaître avec précision le temps passé à la vente de produits d'assurance par rapport à la vente de produits bancaires...

Source : rapport d'activités 2006 de la FFSA

Les commerciaux salariés des entreprises d'assurances, regroupés en une seule et même famille de métier au sein de la profession, se caractérisent par un certain nombre de spécificités, de statuts, de modes de rémunération, de modes d'exercice... qui ont conduit à une ventilation en sous-familles, lesquelles seront distinguées ultérieurement.

Ainsi, si l'on se centre sur les populations appartenant aux réseaux commerciaux salariés et qui relèvent du périmètre d'analyse de l'Observatoire, on dénombre 36 181 salariés au 31/12/2005.

La famille Commercial représente ainsi la famille de métier la plus importante en volume de la branche professionnelle. Ses effectifs, depuis 1997, sont relativement stables.

Les salariés commerciaux des entreprises d'assurances constituent le champ de notre étude. L'Observatoire est en effet missionné sur le périmètre des salariés des entreprises d'assurances adhérant à la FFSA ou au GEMA. De ce fait, les agents généraux, les courtiers, les réseaux commerciaux des bancassureurs, qui constituent des acteurs importants de la collecte d'assurance, ne sont pas intégrés dans cette étude.

Le panorama rapide des acteurs de la distribution d'assurances (auxquels il faudrait encore ajouter les mandataires, les mandataires d'intermédiaires, les intermédiaires européens exerçant en France... et autres professionnels indépendants, tels les CGPI) met en évidence un certain nombre de constats :

- une sous-évaluation très probable du nombre de commerciaux vendant de l'assurance : en effet, les effectifs des banques, des grandes surfaces, des agences de voyage, des concessionnaires automobiles... sont insuffisamment identifiés et donc mal quantifiés ;
- une contraction depuis plusieurs années du nombre d'agents généraux (avec une stabilisation relative depuis 2003) ;
- une relative stabilité des effectifs des courtiers ;
- des effectifs des réseaux commerciaux bancaires non négligeables...
- une stabilisation des effectifs salariés des sociétés d'assurances, qui masque toutefois des disparités importantes au sein des sous-familles.

Il convient néanmoins de ne pas tirer de conclusion hâtive de ces constats. Il serait en effet hasardeux d'affirmer que ces tendances se poursuivront, voire s'accentueront. Les différents mouvements, telle que la stabilisation des agents généraux et des commerciaux salariés "debout", sont peut être moins le signe de la fin de ces modes de distribution, que celui d'une recomposition du paysage de la distribution de l'assurance en France, recomposition rendue nécessaire pour répondre à la diversité des attentes de la clientèle, mais aussi au coût d'intermédiation de la distribution de l'assurance. C'est ce qui pourrait expliquer, par exemple, la percée des bancassureurs ou le développement des commerciaux sur plates-formes, dans une optique d'industrialisation.



2. Qu'est-ce qu'un "commercial" dans l'assurance ?

PANORAMA DE LA FONCTION COMMERCIALE EN FRANCE

Effectif de la fonction commerciale

670 000 en 1990, 750 000 aujourd'hui, soit une progression de 12%, représentant 3,2% de la population active.

25% de l'effectif sont des femmes.

Plus de la moitié de l'effectif est cadre ; cadre ou assimilé, notamment VRP : 380 000 contre 370 000 non cadres.

Caractéristiques des cadres

75% des cadres sont des hommes.

Age moyen = 42 ans, 10% ont moins de 30 ans.

Actuellement un cadre embauché sur quatre est un commercial.

Caractéristiques des "vendeurs"

N.B. Il s'agit ici d'une catégorie de commerciaux qui peut correspondre, selon la DARES, aux commerciaux non cadres du secteur de l'assurance.

70% sont des femmes.

Age moyen = 37 ans, avec 30% de moins de 30 ans.

Niveau de formation

60% des cadres ont un niveau Bac+2.

63% des moins de 30 ans ont effectué au moins 3 ans d'études supérieures.

La part des non diplômés est passée de 31% en 1990 à 13% en 2002.

Actuellement 80% des étudiants des départements commerciaux des IUT poursuivent leurs études.

Les grandes entreprises privilégient l'embauche des commerciaux qui ont un Bac+4 ou +5.

Sources :

- article de *La Tribune*, interview de Francis PETEL, directeur de l'Observatoire permanent DCF de la fonction commerciale, avril 2006

- DARES – données 2002

L'analyse statistique s'appuie sur les années 1997 à 2005 ; l'année 1996, première année d'existence de l'Observatoire, étant considérée comme une année test. Cette analyse est effectuée sur un périmètre constant, de 1997 à 2005, afin de permettre une observation fiable et pertinente des évolutions. Ainsi, Groupama qui a rejoint la FFSA en 2000, n'est pas intégré dans l'étude.

2.1 – La famille Commercial d'hier à aujourd'hui

2.1.1 – Evolution globale

La famille Commercial représente au sein de la profession, la famille de métier la plus importante en volume.

Evolution globale des effectifs commerciaux de 1997 à 2005



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

Ce graphique montre la relative stabilité des effectifs depuis 1997. Elle mérite d'être soulignée car elle vient percuter notre perception, via les médias mais aussi les entreprises, qu'il y a de plus en plus de commerciaux ou qu'il n'y a d'embauches que de commerciaux.

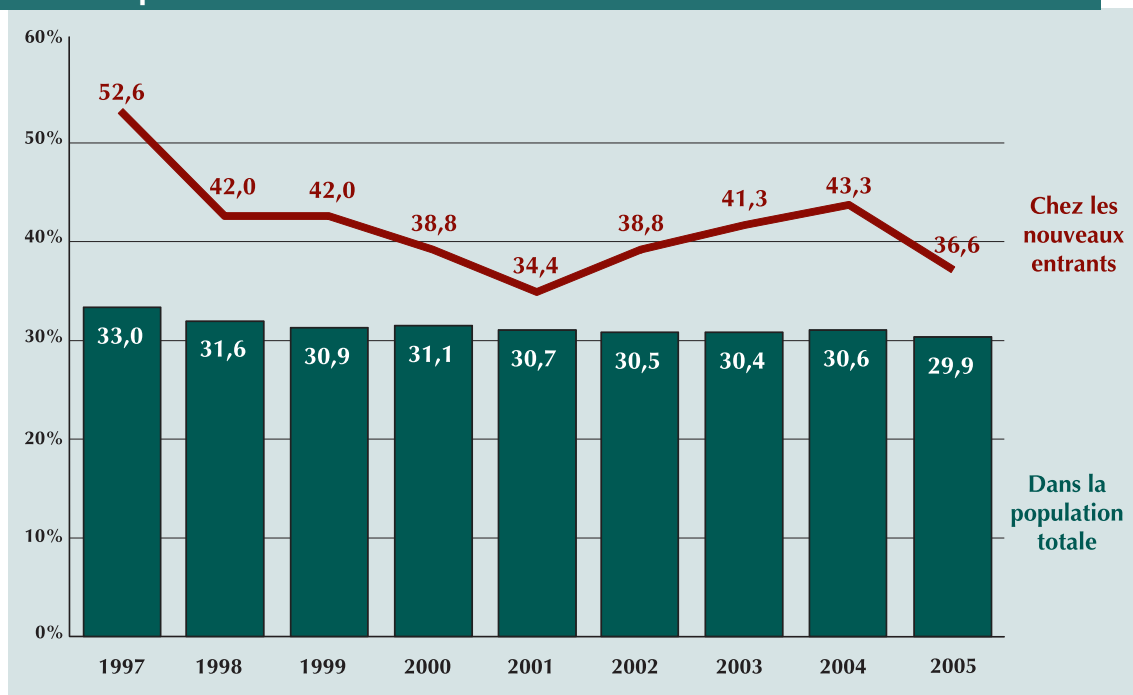
En réalité cela ne se traduit pas statistiquement dans les volumes. Nous sommes plutôt face à deux facteurs combinés : des évolutions en profondeur entre les sous-familles, et une problématique de turn-over des commerciaux non cadres commissionnés relevant des conventions collectives PSB (producteurs salariés de base) et EI (échelons intermédiaires).

Notons toutefois que les grands acteurs de l'assurance ont annoncé que la moitié des embauches à venir seront des commerciaux. Si ce phénomène se concrétise, nous aurons à l'observer attentivement par le prisme des sous-familles, révélatrices de choix stratégiques en terme d'emploi et de profil pour l'avenir.

Le graphique met en évidence une augmentation plus marquée des recrutements au cours des années 2000, 2001 et 2002 (Cf. ROMA 2006). Cette augmentation des nouveaux entrants correspond principalement aux nombreuses embauches effectuées, en particulier par les MSI, pour équiper les plates-formes de service qui se sont développées durant cette période.

Qu'est-ce qu'un "commercial" dans l'assurance ?

Evolution du poids de la famille Commercial de 1997 à 2005



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

Le poids de la famille Commercial dans la profession tend à s'infléchir depuis 1997, proportionnellement aux autres familles. Cette évolution peut, au moins partiellement, être liée :

- aux restructurations opérées par les grands groupes de la branche ;
- à la logique globale de rationalisation de l'activité assurancielles ;
- à l'intervention croissante du secteur bancaire sur le marché de l'assurance ;
- aux embauches sur plates-formes de gestion, dont les missions intègrent en partie des activités commerciales.

Ce phénomène contribue à une forme de porosité entre les familles Commercial et Gestion de contrats. Par contre, le poids des commerciaux parmi les nouveaux entrants reste très important par rapport aux autres et supérieur à son poids relatif, en lien avec le turn-over.

• Famille Commercial : rappel de la nomenclature du ROMA

Afin d'appréhender l'étude et en particulier les modes d'approche développés pour analyser dans le détail la population des commerciaux, il nous a paru nécessaire de rappeler la nomenclature utilisée pour les statistiques et analyses accumulées depuis la création de l'Observatoire, laquelle prend son ancrage dans les conventions collectives.

Ainsi, sur les 16 familles de la branche, la famille Commercial, telle que constituée depuis la création de l'Observatoire, comporte 7 sous-familles (nomenclature ROMA) :

D 01 : Vente de contrats aux guichets ;

D 02 : Vente des contrats dans un réseau salarié (il s'agit là précisément des PSB et EI) ;

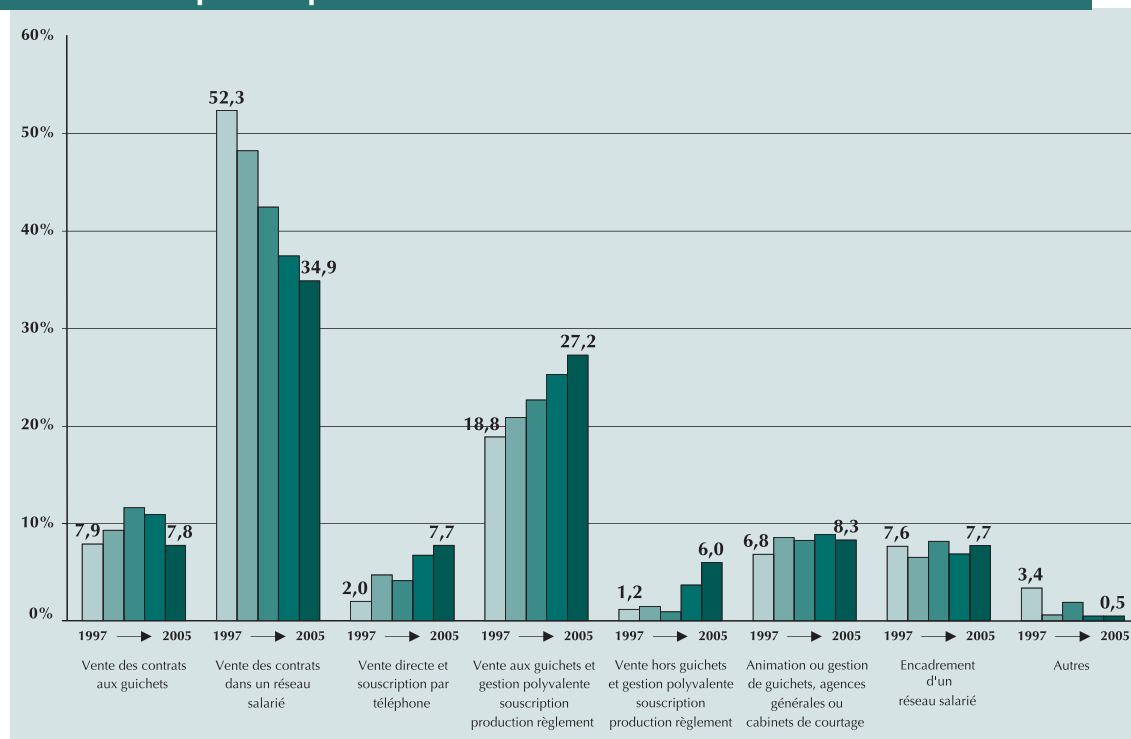
D 03 : Vente directe et souscription par téléphone ;

D 04 : Vente aux guichets et gestion polyvalente souscription, production, règlement ;

D 05 : Vente hors guichet et gestion polyvalente, souscription, production, règlement ;
D 06 : Animation ou gestion de guichets, d'agences générales ou cabinets de courtage ;
D 07 : Encadrement d'un réseau salarié.

Par ailleurs et afin d'améliorer la lisibilité des graphiques, seules les années 1997, 1999, 2001, 2003 et 2005 seront représentées (soit 5 barres, au lieu de 9, pour figurer la même période).

Evolution de la répartition par sous-famille de 1997 à 2005



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

L'observation des sous-familles met en évidence des tendances assez différentes :

- La sous-famille Vente dans un réseau salarié affiche une baisse de ses volumes d'effectifs très marquée, passant de 17 000 salariés en 1997 à 12 500 salariés en 2005. Un commercial sur deux appartenait à cette sous-famille en 1997, ils sont un sur trois aujourd'hui. Il ne s'agit pas cependant d'un phénomène caractéristique de cette décennie. Il existait déjà avant et de façon encore plus considérable. Rappelons que les PSB/EI représentaient 37 000 salariés en 1962... mais constituaient alors le seul personnel commercial des compagnies d'assurances.
- La sous-famille Vente directe et souscription par téléphone était anecdotique en 1997 : ses volumes ont plus que triplé depuis...
- La sous-famille Vente aux guichets et gestion polyvalente connaît quant à elle une évolution tendancielle à la hausse, qui s'est effectuée de toute évidence au détriment des réseaux salariés, par la montée en puissance des MSI.
- La sous-famille Vente hors guichets et gestion polyvalente montre également une hausse de ses effectifs.
- Les deux sous-familles Animation et Encadrement sont restées stables en volume. Leur effectif, essentiellement constitué d'inspecteurs à l'origine, est venu s'enrichir des cadres des MSI, qui, bien qu'ayant un autre statut, exercent des activités relativement proches de celles des inspecteurs.

Qu'est-ce qu'un "commercial" dans l'assurance ?

2.1.2 – Méthodologie d'analyse choisie pour l'étude

Dès l'entrée dans cette étude, nous avons identifié un certain nombre d'éléments qui rendent complexe l'analyse des métiers commerciaux. Certains d'entre eux concernant les commerciaux en général ont été évoqué dès l'introduction : l'hétérogénéité des fonctions, leur périmètre plus ou moins flou. S'y ajoute, pour le secteur de l'assurance, la diversité des statuts conventionnels, des champs d'intervention, des modes organisationnels et des activités, ainsi qu'une certaine forme de porosité entre la famille Commercial et d'autres familles, en particulier la famille Gestion de contrats.

Nous avons fait le choix, afin de ne pas cloisonner une approche, ni par le statut, ni par la nomenclature existante, de conduire les analyses par le prisme du concept d'activité. Cela permet ainsi de dépasser les schémas organisationnels propres à chaque entreprise, de proposer une vision aussi globale et transversale que possible, au-delà des typologies d'entreprise.

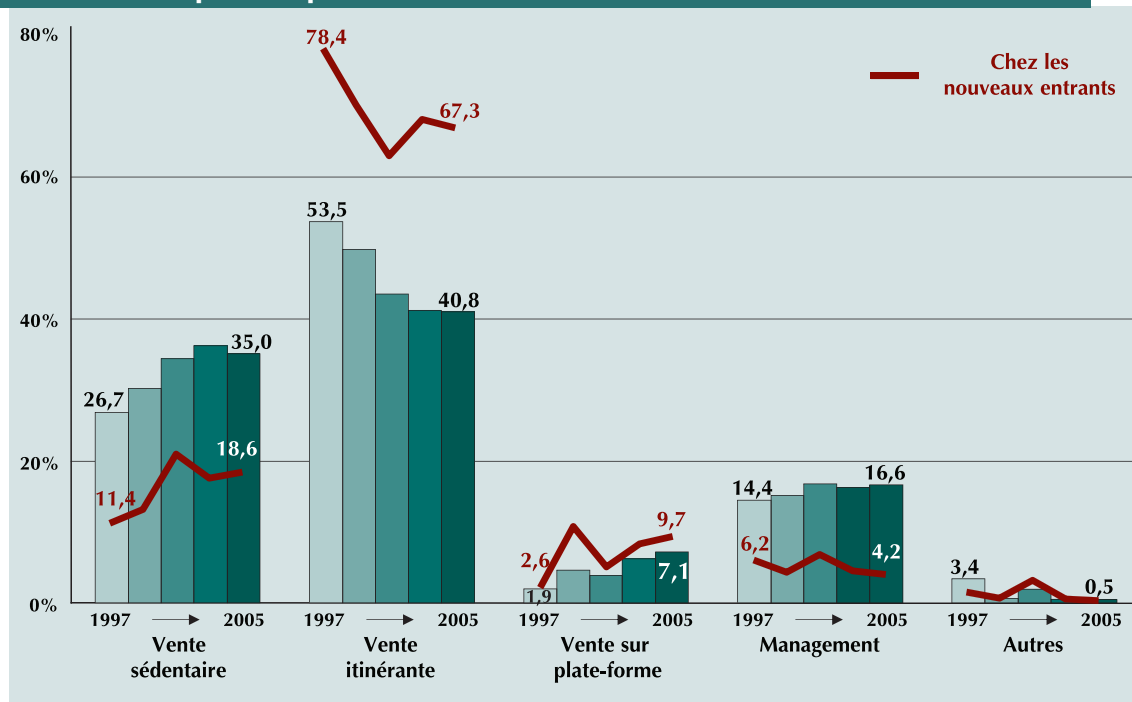
Cela a conduit, en raison des proximités d'activité existant entre certaines sous-familles, à regrouper un certain nombre d'entre elles. Ce choix, validé par le groupe de travail, s'appuie donc sur une approche métier prenant en compte les activités et non le statut.

Ces regroupements sont bien entendu réalisés de telle manière que les comparaisons restent pertinentes et fiables, tant sur le plan des statistiques que sur le plan des analyses qualitatives.

Ainsi, les analyses statistiques de ce chapitre sont désormais organisées sur la base de quatre sous ensembles, ou fonctions repères, que nous reprendrons, par convention, sous le terme de sous-famille :

- **Vente itinérante** : cette notion se réfère aux commerciaux dont l'activité principale est itinérante. Il s'agit donc du regroupement des sous-familles D02 (Vente des contrats dans un réseau salarié) et D05 (Vente hors guichet et gestion polyvalente). Cette appellation recouvrira indifféremment les termes de commercial itinérant ou debout.
- **Vente sédentaire** : cette notion se réfère aux commerciaux exerçant majoritairement leur activité au guichet ou en succursale, sachant que ces derniers peuvent, simultanément ou accessoirement, exercer des activités de gestion ou d'information. Cette appellation, concrètement, regroupe les sous-familles D01 (Vente des contrats au guichet) et D04 (Vente au guichet et gestion polyvalente). Au cours de l'étude pour cette catégorie de population, seront également employés les termes de commercial sédentaire, au guichet ou en succursale.
- **Vente sur plate-forme** : il s'agit de la sous-famille D03 (Vente directe et souscription par téléphone), hors encadrants.
- **Management** : il s'agit du regroupement des sous-familles D06 (Animation ou gestion de guichets, agences générales ou cabinets de courtage), D07 (Encadrement d'un réseau salarié) et des encadrants de la sous-famille D03 (Vente directe et souscription par téléphone). Il sera fait référence ici à l'ensemble des personnes en responsabilité managériale – des hommes et/ou des organisations et/ou des activités commerciales –, sans précision de niveau hiérarchique.

Evolution de la répartition par nouvelle sous-famille de 1997 à 2005



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

Ce graphique met en évidence une augmentation progressive de la sous-famille Vente sédentaire, avec en parallèle, une baisse de la sous-famille Vente itinérante. Dans la mesure où nombre de sociétés d'assurances cherchent à développer des systèmes plurimodaux de distribution, associant un réseau itinérant, des bureaux ou succursales et des plates-formes de service, on peut penser qu'il s'agit probablement d'une forme de rééquilibrage entre modes de distribution.

La sous-famille Vente itinérante semble se stabiliser autour de 40% pour l'ensemble de la profession.

La sous-famille Vente sédentaire quant à elle, traduit par son augmentation, les nouvelles embauches effectuées principalement par les MSI.

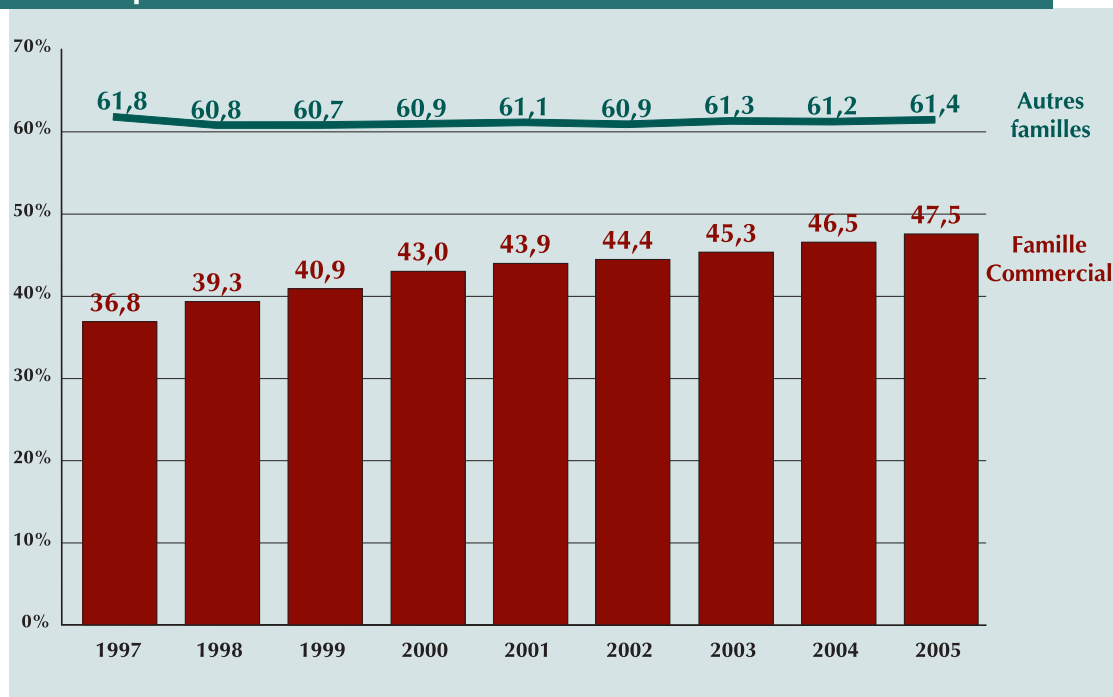
La sous-famille Management reste stable, avec un taux de nouveaux entrants faible, ce qui conduirait à penser que la mobilité interne soit un moyen privilégié pour accéder à cette sous-famille.

Notons, en ce qui concerne les nouveaux entrants de la sous-famille Vente itinérante, qu'ils représentent en 2005, 2/3 des recrutements, alors que le poids de cette sous-famille est de 40%. Ces chiffres s'expliquent, d'une part, par les sorties correspondant aux départs en retraite et, d'autre part, par le turn-over. Le turn-over est une notion qui sera développée plus avant dans les chapitres suivants. En effet si l'on connaît celui des commerciaux itinérants, si l'on sait qu'il est faible chez les commerciaux sédentaires, il reste à analyser sur les plates-formes. A ce jour le recul nécessaire à l'analyse est encore insuffisant.

Qu'est-ce qu'un "commercial" dans l'assurance ?

2.1.3 – Evolution de la part des femmes

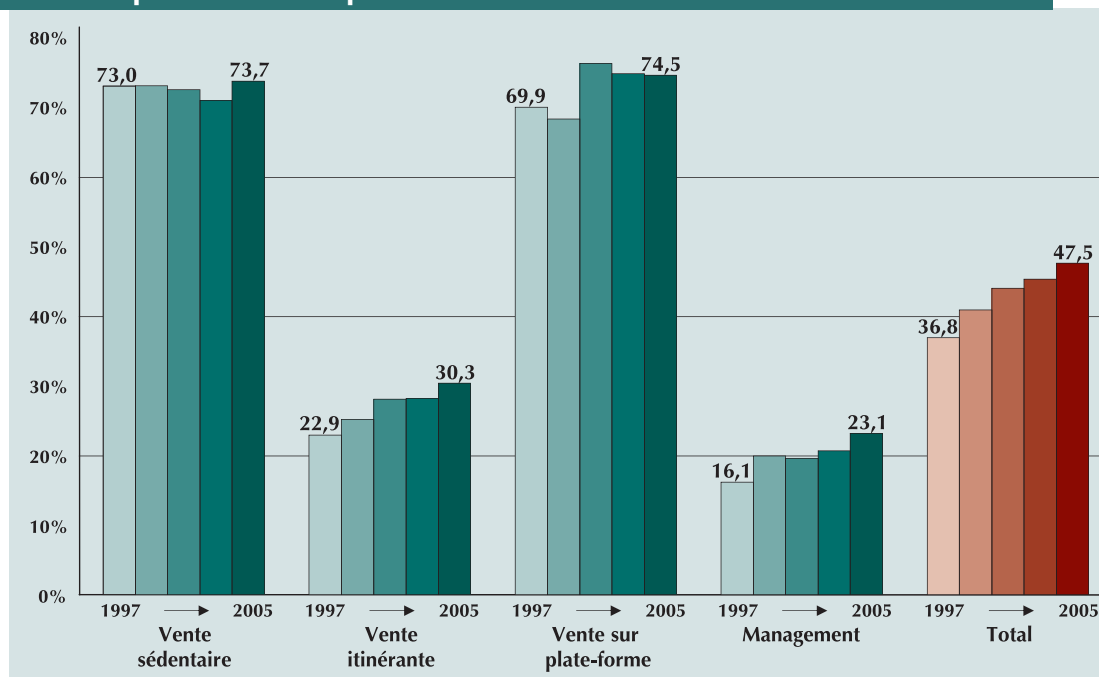
Evolution de la part des femmes de 1997 à 2005



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

Lorsque l'on distingue la part que représentent les femmes dans la famille Commercial par rapport à l'ensemble des autres familles, on constate une tendance à la hausse. Dans cette famille historiquement masculine, la part des femmes est en progression constante. Cela résulte d'une part des embauches massivement féminines sur les plates-formes, mais aussi de l'effet induit par la baisse des effectifs de la sous-famille Vente itinérante, qui se caractérise par sa masculinité.

Evolution de la part des femmes par sous-famille de 1997 à 2005



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

Ces évolutions viennent ainsi bousculer les représentations traditionnelles du commercial homme, itinérant, commissionné ; représentation confirmée par les données nationales interprofessionnelles, qui indiquent un taux de femmes dans le secteur commercial de 25% seulement. Le développement des plates-formes, avec leur dimension commerciale et l'intégration importante de femmes redessinent désormais les caractéristiques globales de la famille Commercial, tant en ce qui concerne la part des femmes que la pyramide des âges, l'ancienneté... s'éloignant de la représentation du vendeur d'assurances illustré historiquement par les PSB/EI.

La répartition des femmes dans les sous-familles met en évidence la féminisation marquée de la sous-famille Vente sédentaire et Vente sur plate-forme. Les $\frac{3}{4}$ des effectifs de ces sous-familles sont des femmes.

En revanche, l'augmentation plus modérée de la part de femmes dans les réseaux itinérants s'explique davantage par la diminution des effectifs globaux de cette sous-famille que par l'augmentation réelle du nombre de femmes.

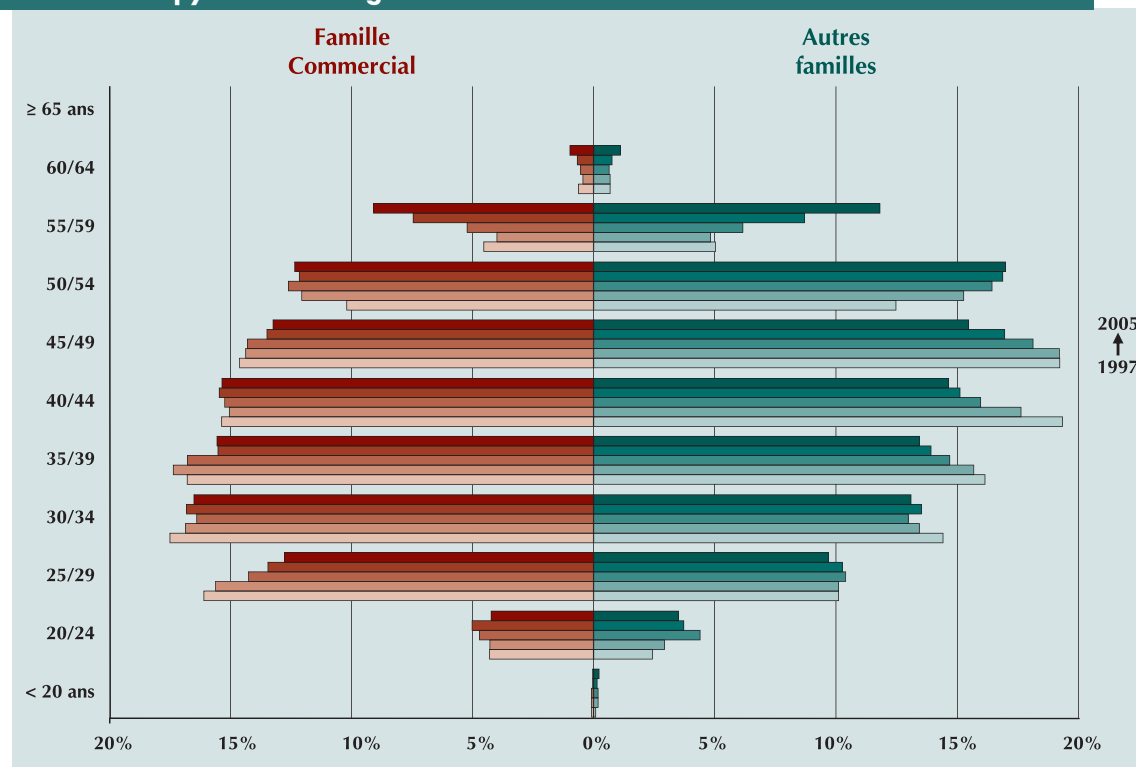
La féminisation de la famille Commercial, phénomène observé pour l'ensemble de la profession, se retrouve également dans la sous-famille Management et correspond à l'embauche de cadres administratifs parallèlement au développement des plates-formes.

Cf. également les études publiées par l'Observatoire : "Première contribution à l'analyse de la place des femmes dans l'assurance" et "Mixité, diversité et compétitivité économique des entreprises" (respectivement en 2004 et 2005).

2.1.4 – Evolution de la pyramide des âges et zoom sur les plus de 55 ans

- Evolution de la pyramide des âges

Evolution de la pyramide des âges de 1997 à 2005



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

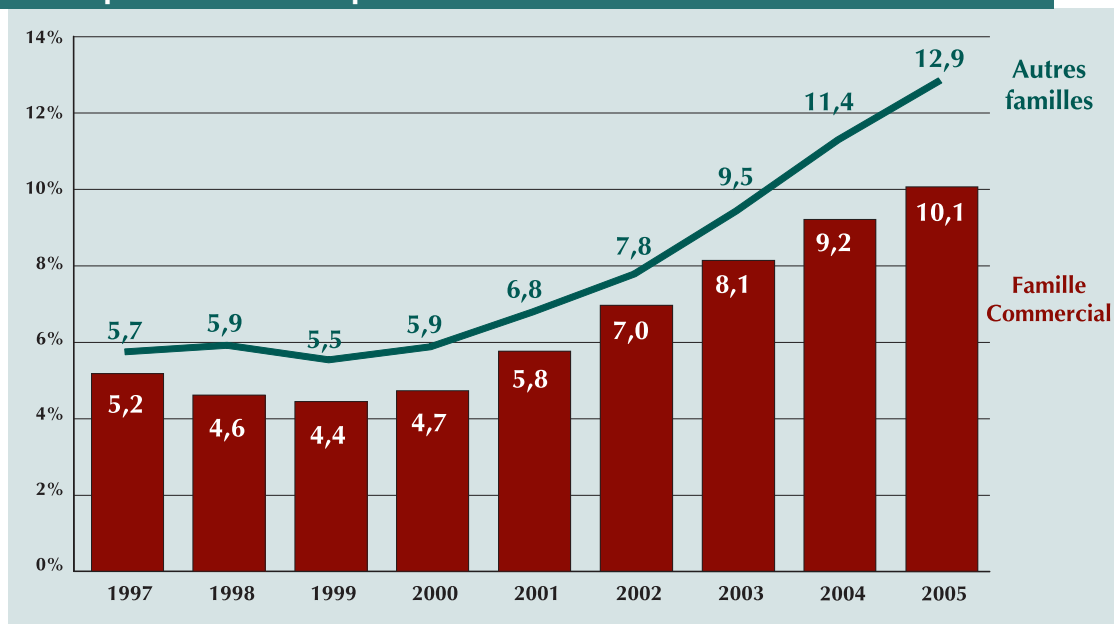
Ce graphique montre que les commerciaux sont plus jeunes, avec une tranche d'âge 30-34 ans particulièrement fournie.

Qu'est-ce qu'un "commercial" dans l'assurance ?

L'évolution de 1997 à 2005 fait apparaître un rééquilibrage entre cohortes, avec une répartition qui tend vers plus d'homogénéité entre les différentes tranches d'âge. Cette homogénéité existe par ailleurs pour les non commerciaux. Le graphique fait également apparaître une augmentation récente des 55 ans et plus, correspondant à l'arrêt des mesures de préretraites et qui impacte la famille Commercial comme les autres familles.

- Zoom sur les 55 ans et plus

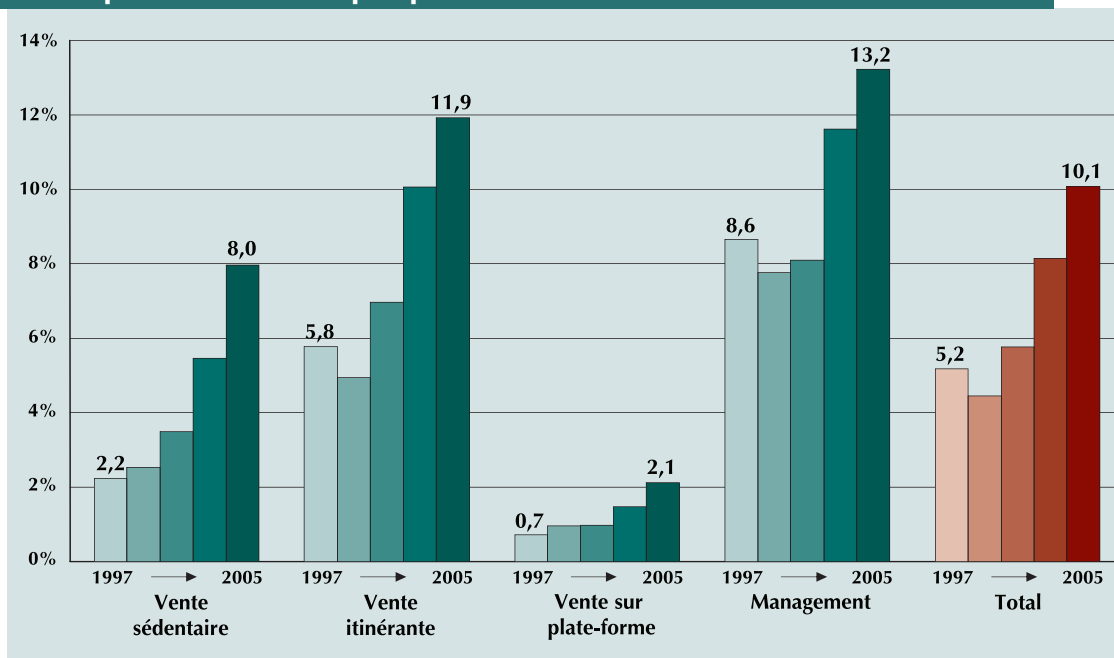
Evolution du poids des 55 ans et plus de 1997 à 2005



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

Si la courbe d'évolution des 55 ans et plus augmente chez les commerciaux, comme dans les autres familles, cette augmentation est toutefois moindre, probablement en raison de la difficulté à faire carrière toute une vie professionnelle en tant que commercial. Par ailleurs, ces chiffres traduisent également pour partie les effets des phénomènes de fusion – concentration d'entreprises, qui ont généré des effets de sortie, y compris chez les commerciaux de 55 ans et plus.

Evolution du poids des 55 ans et plus par sous-famille de 1997 à 2005



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

On n'identifie cependant l'impact de l'arrêt des préretraites, avec ses conséquences sur l'augmentation de l'âge de cessation d'activité, que depuis 2003.

L'observation de ce phénomène se retrouve au sein de chacune des sous-familles, à l'exception de la sous-famille Management. Il s'agit là de l'effet d'une mesure de préretraite spécifique à une grande entreprise, qui se traduit dans les statistiques.

2.1.5 – Evolution de l'âge moyen

L'âge moyen de la famille Commercial progresse de façon linéaire, alors que dans les autres familles, on note un décrochement à la hausse à partir de 2002. Les deux facteurs explicatifs restent la fin des préretraites pour l'ensemble des familles de métiers et les effets sur l'âge moyen du turn-over de la famille Commercial.

Evolution de l'âge moyen de 1997 à 2005

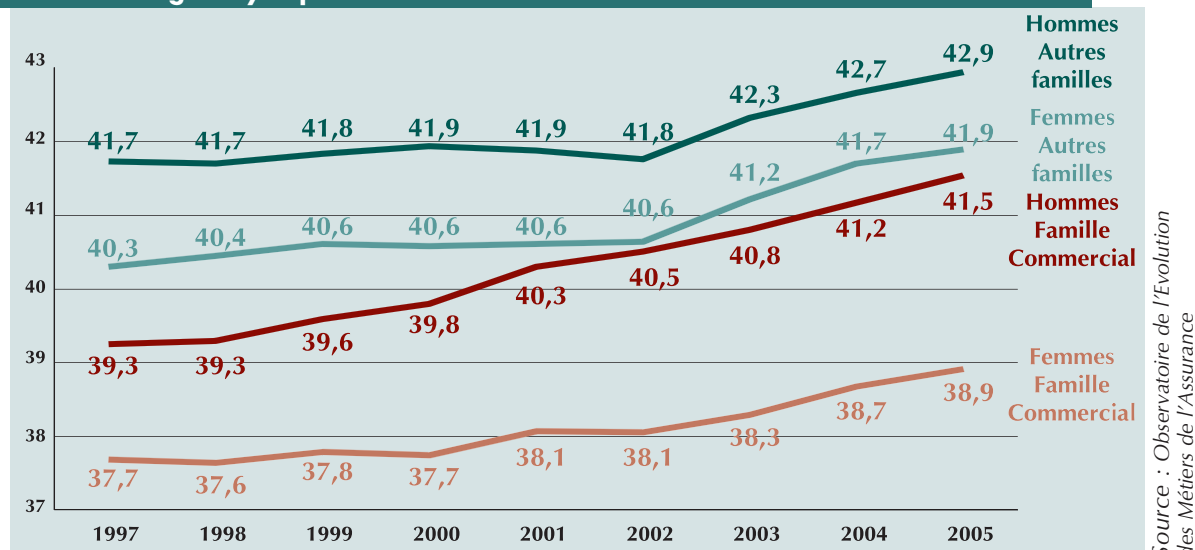


Les commerciaux hommes ont un âge inférieur aux non commerciaux ; cela s'explique par les entrées et sorties rapides constatées dans ce métier, à des âges plutôt jeunes.

Les femmes, recrutées massivement au cours de ces dernières années sur les plates-formes sont également plus jeunes que dans les autres familles. Ainsi, l'écart entre l'âge des hommes et l'âge des femmes est plus important dans cette famille que dans les autres familles.

Par ailleurs, l'âge moyen des hommes et des femmes augmente depuis 1997, de façon linéaire pour les femmes, et de façon plus marquée chez les hommes, notamment les inspecteurs, qui sont plus âgés et en volume constant.

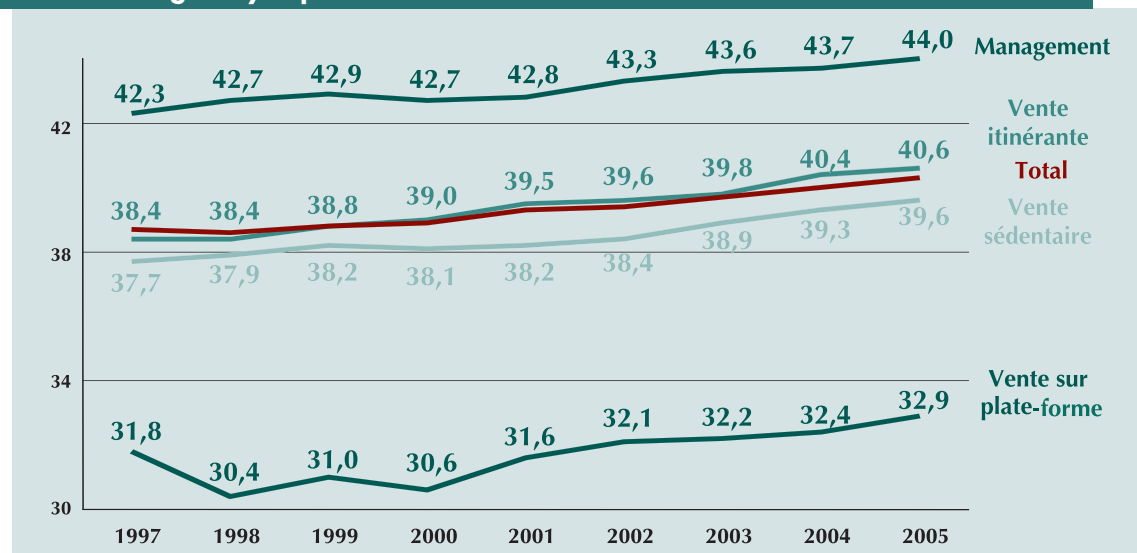
Evolution de l'âge moyen par sexe de 1997 à 2005



Qu'est-ce qu'un "commercial" dans l'assurance ?

La sous-famille dont la moyenne d'âge est la plus élevée et dont l'évolution au cours des années reste stable est naturellement la sous-famille Management. Ce graphique illustre les évolutions impactant la famille Commercial, notamment avec l'intégration des salariés des plates-formes, dont le profil est fort différent des PSB/EI.

Evolution de l'âge moyen par sous-famille de 1997 à 2005



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

L'évolution de l'âge moyen par sous-famille souligne la jeunesse de la sous-famille "Vente sur plate-forme" : l'écart avec la moyenne est de sept ans, l'écart avec la sous-famille la plus âgée est de dix ans... On retrouve là à nouveau l'effet plate-forme et ses embauches réalisées pour faire face à ce nouveau mode de distribution, principalement par les MSI.

2.1.6 – Evolution de l'ancienneté moyenne

L'ancienneté moyenne chez les commerciaux est moins forte que dans les autres familles, mais elle est toutefois à la hausse, traduisant une plus grande stabilité au sein de la famille, du fait de l'importance grandissante des commerciaux "assis" par rapport aux PSB/EI, et des efforts réalisés par les entreprises pour fidéliser davantage les commerciaux "debout".

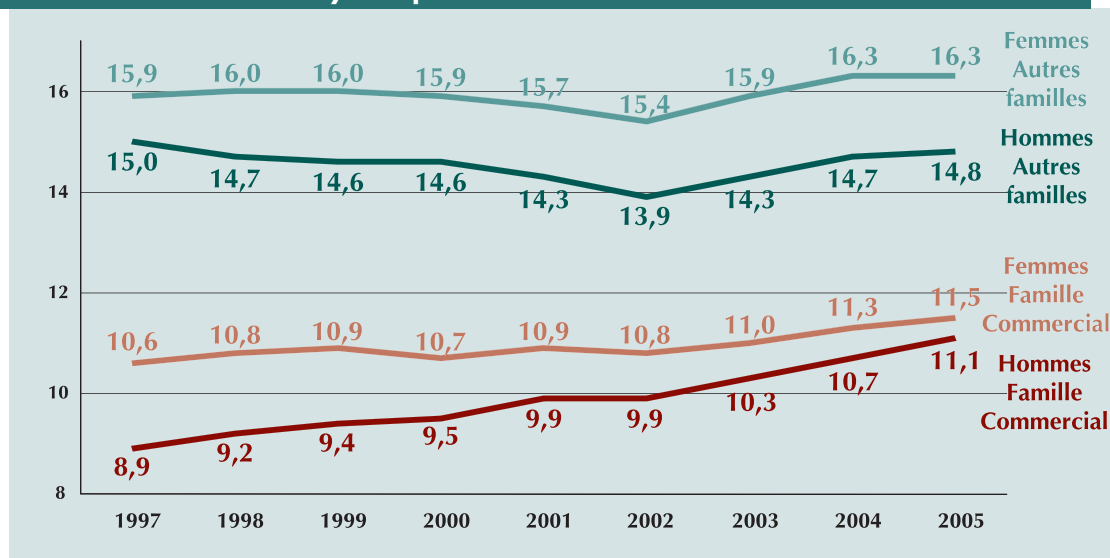
Evolution de l'ancienneté moyenne de 1997 à 2005



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

Les femmes ont une ancienneté légèrement plus forte que celle des hommes au sein de la famille Commercial. Ce phénomène tend néanmoins à s'estomper, principalement du fait des recrutements de jeunes femmes lors du développement des plates-formes.

Evolution de l'ancienneté moyenne par sexe de 1997 à 2005



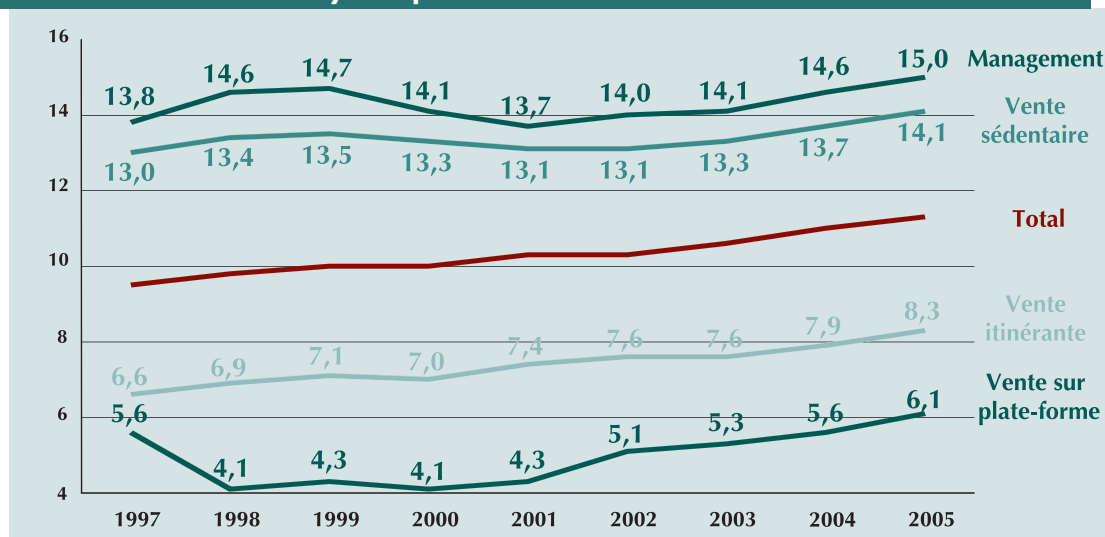
Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

Deux sous-familles se démarquent plus particulièrement de l'ensemble : les sous-familles "Vente itinérante" et Vente sur plate-forme. Ces sous-familles ont en effet une ancienneté moyenne très inférieure aux autres et à la moyenne de la famille.

Pour les premiers, cela illustre à nouveau la difficulté de fidélisation des salariés de cette sous-famille, mais il importe toutefois de noter une évolution positive vers une plus grande stabilité, et qui montre que les efforts faits par les entreprises dans ce sens ont eu un impact.

Pour les seconds, les effets de turn-over sont particulièrement concentrés sur les années 1997 à 2000, en lien avec les premiers recrutements réalisés sur les plates-formes. Le marché de l'emploi de cette période permettait alors le recrutement de profils diplômés, surdimensionnés, et qui ont aspiré rapidement à d'autres fonctions.

Evolution de l'ancienneté moyenne par sous-famille de 1997 à 2005



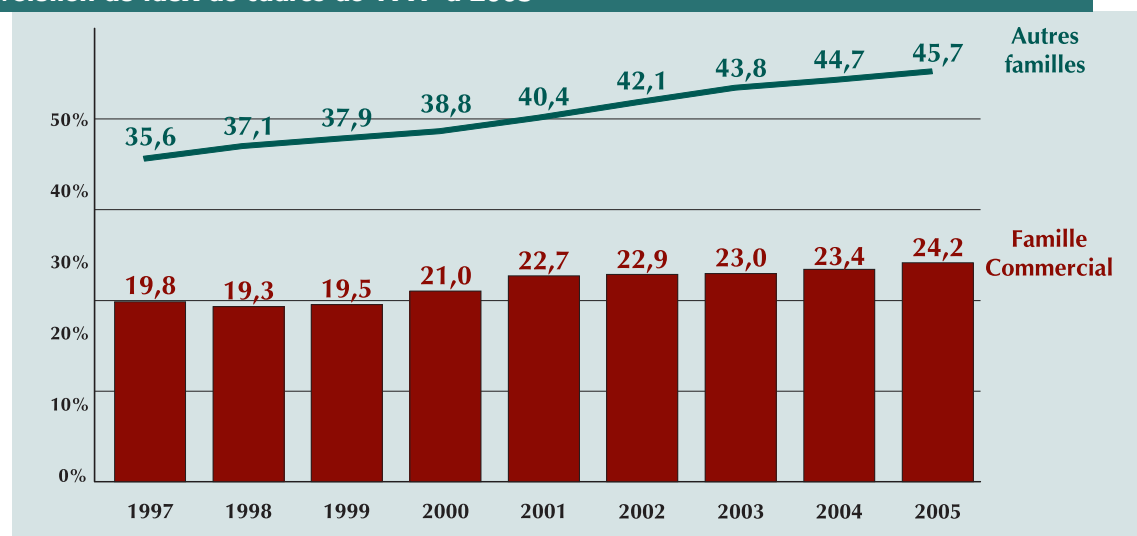
Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

Qu'est-ce qu'un "commercial" dans l'assurance ?

2.1.7 – Evolution du taux de cadres

Le taux de cadres dans la famille Commercial est plus faible que dans les autres familles, et sa progression est également deux fois moins rapide. Il s'agit d'un état de fait historique, renforcé par la diminution du nombre des niveaux hiérarchiques dans les réseaux salariés "debout", réalisée à des fins de maîtrise des coûts. De plus, une partie des activités concourant aux activités commerciales, comme la préparation de plans d'action ou de campagnes commerciales, notamment exercées par des experts ou spécialistes, ont rejoint d'autres familles de métiers, en particulier la sous-famille Marketing.

Evolution du taux de cadres de 1997 à 2005

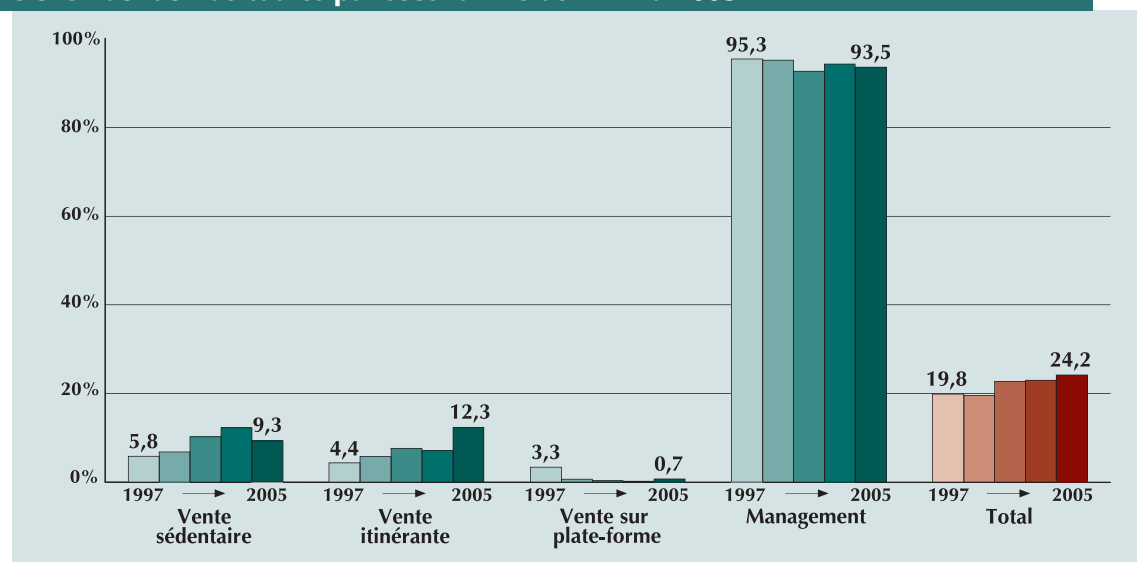


Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

La diminution des EI, le taux d'encadrement moins élevé dans les mutuelles - qui étaient à l'origine principalement centrées sur les risques du particulier-, expliquent cette évolution plus lente.

On voit néanmoins apparaître un certain nombre de cadres spécialistes ou experts, en tout cas non encadrant, qui interviennent sur des segments de clientèle particuliers, dits "haut de gamme", ou sur des collectives, grandes branches ou entreprises. Ils interviennent seuls en conseil/vente ou en soutien d'agents, de courtiers ou de bureau local

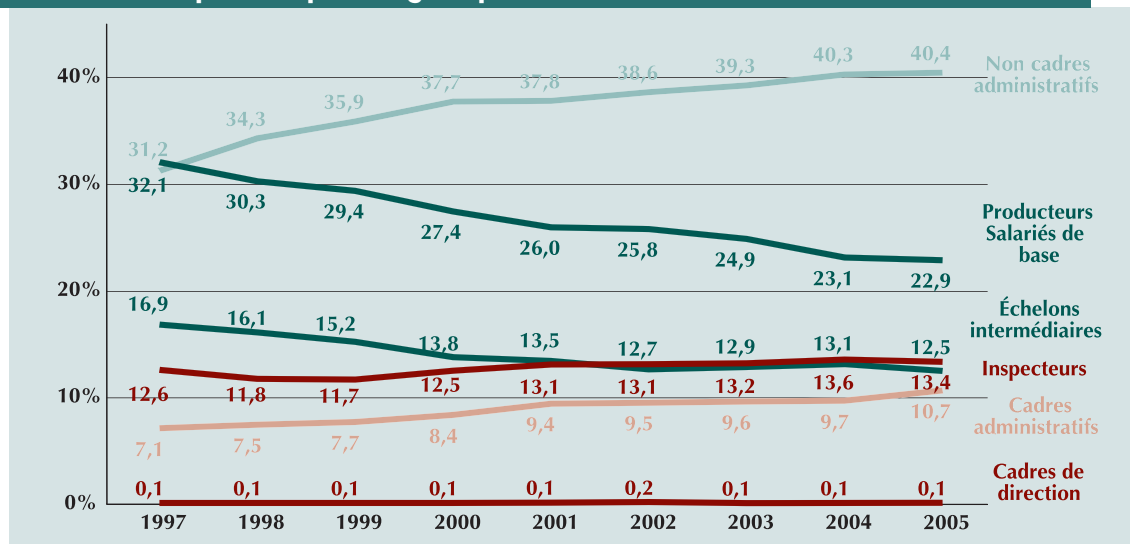
Evolution du taux de cadres par sous-famille de 1997 à 2005



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

2.1.8 – Evolution de la répartition par statut

Evolution de la répartition par catégorie professionnelle de 1997 à 2005



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

Les non cadres administratifs connaissent une évolution à la hausse particulièrement marquée, passant de 31,2% à 41,4%, correspondant au développement des plates-formes. En corollaire, et en toute logique, les cadres administratifs augmentent.

Simultanément, les populations de PSB/EI ont une évolution à la baisse, passant respectivement de 32,1% à 22,9% et de 16,9% à 12,5%. Toutefois cette diminution ne s'accompagne pas d'une baisse des inspecteurs, leur volume reste relativement stable.

Ces chiffres illustrent une fois encore les transformations intrinsèques à la famille avec les phénomènes de diminution des commerciaux "debout" et de développement des commerciaux sédentaires et sur plate-forme.

2.1.9 – Evolution de la répartition par classe

La répartition par classe met en évidence la quasi disparition de la classe 1. Il s'agit d'un constat déjà posé pour les autres familles de métier. La progression des classes suivantes, en particulier de la classe 3, reflète les phénomènes déjà évoqués de recrutement sur les plates-formes. Ainsi, et pour les mêmes raisons d'accroissement de ces volumes d'effectifs, la classe 5 tend à augmenter.

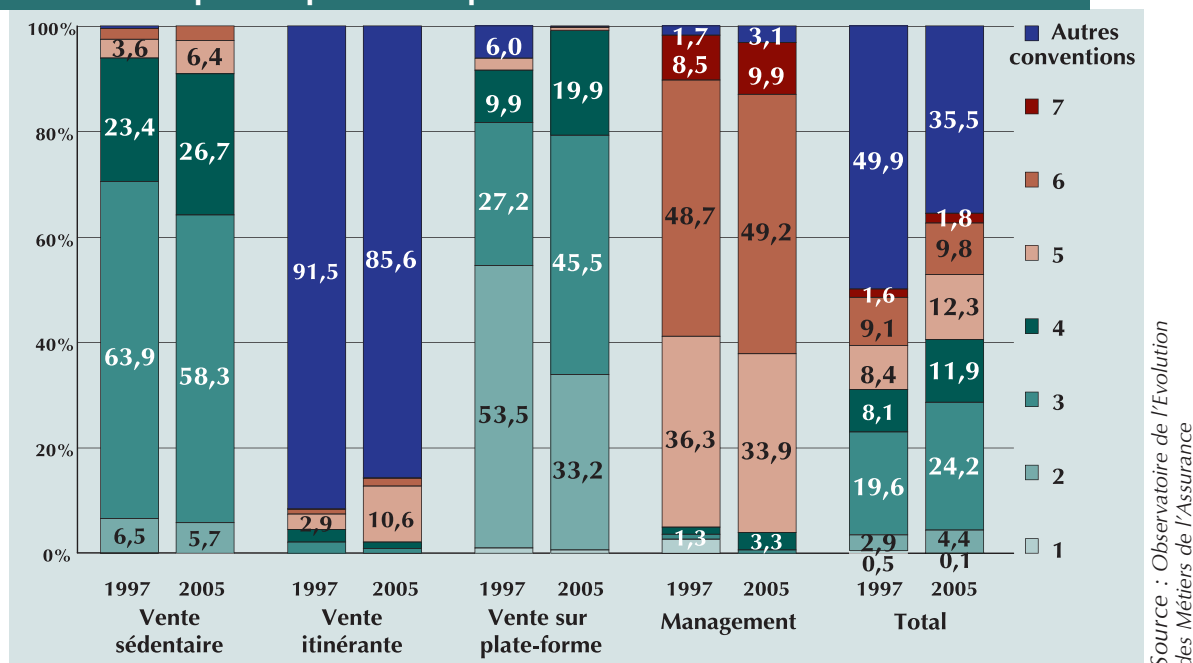
La colonne "Autres conventions" correspond aux PSB, EI et Directeurs, qui ne s'inscrivent pas dans la répartition des classes des Conventions Collectives Nationales de 1992. Notons cependant à nouveau la diminution de cette catégorie de salariés, traduisant les évolutions des modes traditionnels d'intervention commerciale au sein des sociétés d'assurances.

Qu'est-ce qu'un "commercial" dans l'assurance ?

Evolution de la répartition par classe de 1997 à 2005



Evolution de la répartition par classe et par sous-famille de 1997 à 2005



Les sous-familles que l'on pourrait qualifier "d'opérationnelles de la vente" relèvent ainsi majoritairement de la classe 3.

Dans la sous-famille Vente sédentaire, les classes 3 et 4 sont majoritaires, alors que dans la famille Vente sur plate-forme, il s'agit davantage des classes 2 et 3.

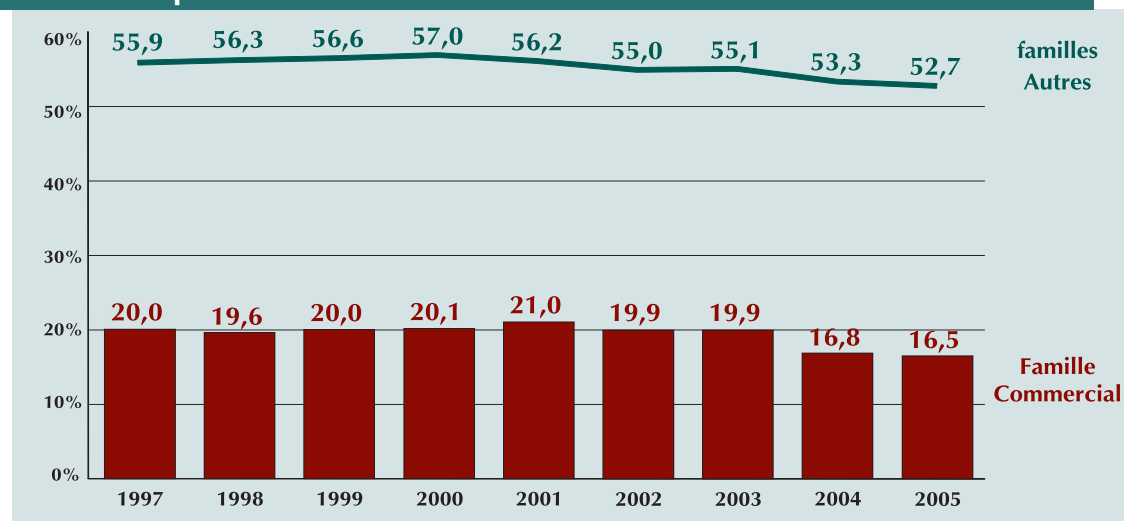
La sous-famille Vente itinérante, en raison de ses statuts conventionnels spécifiques, n'est pas comparable aux autres sous-familles.

Dans la sous-famille Management, la classe 6 est la plus importante – quasiment 1 sur 2 – ; la classe 5, quant à elle concerne 1 personne sur 3

2.1.10 – Evolution de la part des commerciaux en Ile de France

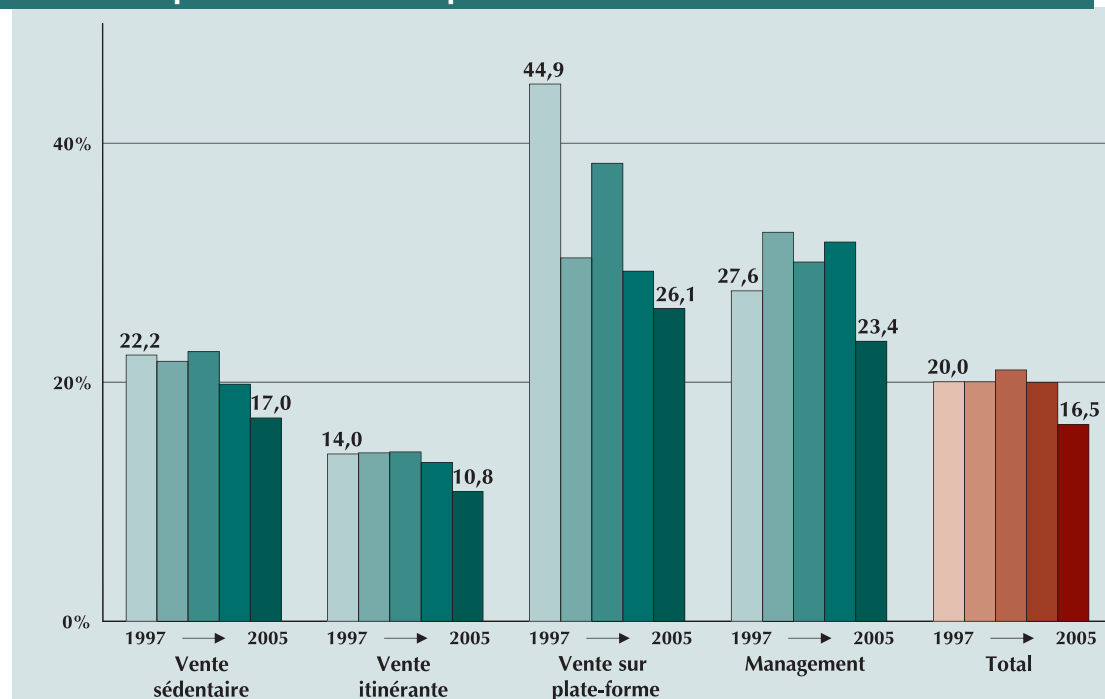
Le poids de la famille Commercial en Ile de France tend à diminuer, tout comme pour les autres familles. L'évolution des modes organisationnels, avec le développement des plates-formes en province d'une part, les stratégies de maillage du territoire d'autre part, conduisent à augmenter le poids des autres régions.

Evolution de la part de l'Ile de France de 1997 à 2005



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

Evolution de la part de l'Ile de France par sous-famille de 1997 à 2005



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

A noter que le critère de ventilation est déterminé par le lieu d'habitation des commerciaux.

Qu'est-ce qu'un "commercial" dans l'assurance ?

2.2 – Des profils variés

A partir des données statistiques et du découpage retenu pour les graphiques précédents, agrégeant certaines sous-familles, différents profils de commerciaux se dégagent, avec des caractéristiques socioprofessionnelles bien distinctes. Ces profils sont déterminés selon une logique d'activité et non de statut.

2.2.1 – Les commerciaux itinérants ou "debout"

Ils représentent **40,8%** de l'ensemble de la famille en 2005, soit 2 commerciaux sur 5, alors qu'il y a 10 ans, ils étaient un peu plus de 1 sur 2.

Ce sont des hommes (30,3% de femmes seulement, mais en progression constante), leur âge moyen est de 40,6 ans, à l'instar de l'ensemble de la famille Commercial. Leur ancienneté moyenne est de 8,3 ans, très inférieure à l'ancienneté moyenne de la famille (11,3 ans), que l'on peut interpréter comme un indicateur du turn-over existant pour ce type de profil.

11,9% des commerciaux itinérants ont 55 ans et plus.

Ils ne sont pas cadres, sauf 12,3% d'entre eux, et relèvent en grande majorité des conventions collectives spécifiques PSB et EI, leur rémunération étant alors basée sur le commissionnement.

Du fait de leur masculinité, de leur mode de rémunération, y compris de la nature de leurs activités (prospection - vente, largement centrées sur l'assurance vie) et de l'organisation de leur temps de travail, avec une activité autonome de vente exercée hors de l'entreprise et de manière itinérante, ces commerciaux sont sans aucun doute ceux qui présentent les plus fortes particularités. Leur profil se retrouve dans les entreprises sous des intitulés d'emploi tels que "conseiller en assurances", "chargé d'affaires", "conseiller de clientèle", "conseiller patrimonial", etc.

2.2.2 – Les commerciaux sédentaires

Ils représentent **35%** de l'ensemble de la famille en 2005. Leur poids au niveau de la famille est en augmentation depuis 10 ans, mais ce profil existait déjà.

Les commerciaux sédentaires type sont des femmes (73,7%). Leur âge moyen est de 39,6 ans et leur ancienneté moyenne est de 14,1 ans, supérieure à celle de la famille Commercial dans son ensemble (11,3 ans) et plus proche de celle des hors commerciaux, c'est-à-dire des administratifs (15,7 ans).

Seuls 8% ont plus de 55 ans, ce qui est inférieur à la moyenne de la famille (10,1%) et à la moyenne des hors commerciaux (12,9%).

Les commerciaux sédentaires ne sont pas cadres, sauf pour 9,3% d'entre eux. Ils relèvent de façon prédominante de la classe 3. Leur activité concerne essentiellement les assurances de biens et de responsabilité mais s'ouvre de plus en plus sur une polyvalence vers les assurances de personnes et les produits financiers. On retrouve ce type de profil majoritairement dans les MSI. Outre les activités commerciales, ils assurent aujourd'hui des tâches d'accueil, d'information et de gestion polyvalente. Les intitulés d'emplois correspondant à ce type de profil sont "chargé de clientèle en agence", "chargé d'antenne", "conseiller en clientèle", etc.

2.2.3 – Les commerciaux sur plate-forme

Ils représentent 7,1% des commerciaux. Ce type de profil est "en émergence" chez les commerciaux ; en effet, il y a 10 ans, ils représentaient moins de 2% des salariés de la famille.

Les commerciaux sur plate-forme sont également des femmes (74,5%). Il s'agit donc de la forme d'activité commerciale la plus féminisée. "Elles" sont les plus jeunes des commerciaux, avec une moyenne d'âge de 32,9 ans, soit un écart de 7 ans et demi avec la moyenne de la famille Commercial dans son ensemble.

Seuls 2,1% des commerciaux sur plate-forme ont plus de 55 ans, ce qui constitue une particularité forte liée à la création récente, ex nihilo, de ce mode de distribution.

Leur ancienneté, de 6,1 ans, est la plus faible de tous les commerciaux. Ils ne sont pas cadres, sauf 0,7% d'entre eux. Ils relèvent principalement des classes 2 et 3. L'utilisation du téléphone caractérise leur fonction. Leur champ d'intervention peut être varié, allant de la prospection ciblée à la vente réelle, avec des activités qui, parfois, ne sont centrées que sur l'avant vente (prise de rendez vous, assistance aux commerciaux itinérants, relances téléphoniques).

Il existe également une frange d'effectifs sur plate-forme, marginale en volume, qui présente des profils experts et qui devrait connaître une progression notable dans les prochaines années.

Les intitulés d'emplois des commerciaux généralistes se retrouvent sous les intitulés de "téléconseiller", "télévendeur" ou "assistant conseiller commercial". Ceux des experts ou spécialistes sont "conseiller en gestion de patrimoine" ou "conseiller en prévoyance".

Il s'agit donc d'un profil de commercial qui n'est pas uniforme et sur le devenir duquel on peut s'interroger. En ce qui concerne les profils les plus généralistes, quel sera l'impact des technologies (Internet, la reconnaissance vocale...) ? Quant aux profils experts, tendront-ils à se développer ? Si oui, ce qui est probable, leur profil sera sans doute de plus en plus technico-commercial.

2.2.4 – Les managers

Ils représentent 16,6% des commerciaux. Ce profil type est stable, sensiblement identique depuis plusieurs années.

Si les managers type sont des hommes (76,9%), la féminisation avance, passant de 10,2% à 21,8%. Il est néanmoins probable que les encadrants des commerciaux itinérants sont majoritairement masculins, et que la féminisation croissante est due au développement des plates-formes.

La moyenne d'âge des managers est de 44 ans ; ils font partie des plus âgés de la famille Commercial. Leur ancienneté est supérieure à la moyenne : 15 ans.

Les 55 ans et plus représentent 13,2%, ce qui est supérieur à la moyenne de la famille.

Ils sont cadres à 93,5%, et relèvent majoritairement de la classe 6. Leur activité consiste à encadrer, soit l'un des trois profils de commerciaux précédemment définis, soit un réseau d'agents généraux et/ou de courtiers et/ou de CGPI. Ils peuvent aussi exercer des fonctions davantage tournées vers le support de l'activité commerciale (management des organisations, conception des plans d'action commerciale...).

Qu'est-ce qu'un "commercial" dans l'assurance ?

Les intitulés d'emplois les concernant sont très variés, selon les entreprises : "animateur de bureau", "responsable d'agence", "animateur des ventes", "chef de groupe", "responsable d'inspection", "inspecteur commercial", "responsable du management commercial", "responsable de région"...

L'hétérogénéité de ces profils, à l'intérieur d'une même famille, conduit immédiatement à se poser la question de la mobilité, des passerelles, des liens en matière d'activité, de compétences au sein de la même famille. Il s'agit d'un point qui sera approfondi dans les chapitres suivants.



3. Les facteurs communs de transformation du métier

Les facteurs de transformation qui agissent directement sur la chaîne d'activités de l'assurance sont de nature économiques, technologiques, sociétaux et réglementaires. Cette classification constitue le point d'entrée des analyses conduites par l'Observatoire, notamment au travers de l'étude "Quels métiers demain ?" et des "Baromètres prospectifs". Endogènes ou exogènes à la profession, ces facteurs ont des conséquences sur l'évolution des métiers, a fortiori sur celui de commercial.

La transformation d'un métier, qu'elle soit subie ou volontariste, est ainsi toujours la résultante ou la conséquence d'évolutions de l'environnement du métier. Avant d'aborder ces facteurs proprement dits, sans doute est-il utile de préciser ce qui caractérise un métier, c'est-à-dire, sans entrer dans une approche trop théorique, indiquer quels sont les attributs qui fixent la reconnaissance d'un métier :

- une même finalité ;
- la référence à des savoirs spécifiques identifiés ;
- une expérience partagée par un collectif de pairs ;
- des modes d'exercice et des outils semblables ;
- des représentations communes du métier.

Dés lors que l'on constate que les savoirs nécessaires, ou que les outils, ou que l'image du métier changent, on peut donc s'interroger - sur l'évolution, voire la transformation du métier. En ce qui concerne les métiers commerciaux, nul doute que :

- la finalité même du métier progresse : au-delà de "faire du chiffre", il ne s'agit plus seulement de vendre, il faut également fidéliser le client.
- les savoirs désormais attendus ont changé, prenant notamment en compte la dimension marketing, la complexité croissante des gammes de produits/services, ainsi que des dispositions réglementaires et juridiques.
- les modes d'exercice se sont diversifiés avec, par exemple, le développement des plates-formes dans le schéma organisationnel de l'assurance, ou l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.
- les représentations du métier ont évolué. Si l'image du commercial hâbleur, le pied coincé dans la porte, existe peut être encore, elle est de plus en plus remplacée par l'image d'un conseiller. Les entreprises travaillent dans ce sens.

3.1 – Les facteurs externes au métier

Il faut ici entendre, par facteurs externes au métier, les incidences environnementales de l'entreprise (pression de la concurrence, technologies de l'information et des communications, consumérisme...), mais aussi les évolutions internes à l'entreprise, pour autant qu'elles se situent dans d'autres familles de métiers (marketing, informatique, ressources humaines...).

3.1.1 – Une concurrence tout azimut

Le secteur de l'assurance connaît traditionnellement un contexte de progression de ses marchés qui permet à la diversité des acteurs une croissance de leur chiffre d'affaires et un retour sur

Les facteurs communs de transformation du métier

investissement jugé suffisant. Mais avec une clientèle de plus en plus volatile, bien informée, exigeante, et la nécessité économique d'un rapport qualité/prix/rentabilité toujours plus prégnant, la concurrence entre les compagnies d'assurances est vive. Les principaux acteurs (compagnies traditionnelles, mutuelles, bancassureurs, grande distribution, distributeurs spécialisés et assurance directe...) rivalisent d'atouts, de spécificités propres qui leur donnent un avantage sur tel produit/service ou sur tel segment de clientèle. Dans un contexte caractérisé par une certaine forme de standardisation, les produits, les services, les types de clientèles, la diversité des modes de distribution, les modes de gestion automatisés... deviennent alors autant d'éléments qui permettent une forme de différenciation pour se démarquer les uns des autres. Tous les acteurs de l'assurance ont accompli de gros efforts pour moderniser et repenser leurs organisations, leurs outils de gestion, et pour rationaliser la production.

Mais tel ou tel avantage concurrentiel est le plus souvent rapidement repris et rattrapé par les entreprises concurrentes...

Et il est vrai que lorsque les produits ou services, les prix, les modes de distribution sont de nature à satisfaire une clientèle, et cette clientèle a un choix considérable, ce qui pourra encore faire la différence, c'est peut être la compétence et la qualité des interlocuteurs, d'autant plus lorsque la dimension de service, la qualité de relation sont affichées comme avantages concurrentiels... Ainsi, en particulier pour les commerciaux, vecteurs importants entre l'entreprise et ses clients, le professionnalisme, au-delà de la logique de résultat devient un enjeu fort...

3.1.2 – La montée du marketing

A travers les études de marchés, de produits, de clientèles, de modes de distribution, en amont et en aval de l'acte de vente, le marketing oriente de façon significative l'activité commerciale. Hier totalement autonome, le commercial ne peut aujourd'hui ignorer les campagnes de marketing direct déclinées ensuite par la direction commerciale ; sa réussite repose d'ailleurs pour partie sur la prise en compte de cette dimension.

Le commercial est dorénavant contraint d'utiliser les outils imposés par le marketing pour alimenter la connaissance des clients. Ce faisant, il doit composer et partager avec d'autres acteurs internes de l'entreprise, le client n'étant plus sa "propriété exclusive"...

3.1.3 – L'omniprésence des technologies

SI, CRM, GED (gestion électronique des documents), PC portables, Internet... les nouvelles technologies touchent l'ensemble des métiers du secteur de l'assurance, devenant pour la plupart une compétence clé, au point que l'on évoque désormais le phénomène "d'industrialisation de l'assurance". Qu'en est-il pour les commerciaux ? Sans aller jusqu'à placer la maîtrise de l'utilisation de l'ensemble des nouvelles technologies dans le cœur de métier des commerciaux, leur place est incontestablement primordiale. Mais si ces nouvelles technologies constituent un apport positif à bien des égards, elles s'apparentent aussi à des notions de contrainte, de contrôle, de nouvelles compétences, de gestion du temps... bref, de changements multiples.

- **Le CRM**, outil de gestion de la relation client, se définit comme un concept permettant la centralisation de toutes les interactions entre une entreprise et ses clients sur une base de données, dans l'objectif d'améliorer la relation avec la clientèle.

- *Avant la vente*, l'outil est utilisé pour étudier les besoins des clients et pour répondre au mieux à leurs attentes. C'est le "royaume" du marketing.

- *Pendant la vente*, l'outil fonctionne comme un "pilote automatique" sensé faciliter le travail du commercial, mais limitant sa prise d'initiative, notamment dans le déroulé et le contenu des argumentaires ou dans l'élaboration de propositions commerciales.

- *Après la vente*, l'outil permet de situer rapidement le client qui prend contact : il n'a pas besoin de redire son historique et par ailleurs, il peut bénéficier d'informations complémentaires ou de services d'assistance.

- **Les PC, téléphones portables, Internet** sont des moyens de communication rapides, efficaces. Ils génèrent des solutions en temps réel, mais aussi une disponibilité en temps réel et créent parfois, une dilution des frontières entre vie professionnelle et vie privée...

Ainsi, si ces nouveaux outils permettent une optimisation de la charge de travail des commerciaux, ils induisent également une perte de liberté d'action et d'autonomie. Ce seul phénomène appelle des réflexions sur les conséquences quantitatives et qualitatives des emplois commerciaux.

3.1.4 – La complexification de "l'univers client"

La complexification de "l'univers client" provient du croisement de plusieurs phénomènes : un environnement social en évolution, une démographie vieillissante, des comportements de consommation exigeants, et une "judiciarisation" de plus en plus poussée.

- **Un environnement social en évolution** : la nature et l'étendue des besoins en assurance a fortement évolué. Le vieillissement de la population crée des besoins nouveaux, en particulier dans le domaine de l'assistance et des services. L'augmentation constante des dépenses de santé et le désengagement partiel de la Sécurité Sociale ont également fait émerger des besoins auxquels les assureurs se doivent de répondre. Par ailleurs, la population est confrontée à des revenus du travail moins assurés, plus flexibles. Les revenus sociaux sont en diminution. Enfin, la relation au temps change et est en quelque sorte paradoxale, avec le désir de "toujours plus, toujours plus vite", de moins en moins de visibilité sur le devenir, et la nécessité de se projeter sur des horizons temps plus lointains notamment avec la problématique des retraites.

- **Des comportements de consommation exigeants** : dans un contexte de concurrence, les clients ont un niveau d'exigence élevé, que tout un chacun s'applique à satisfaire. Aujourd'hui, il ne semble plus acceptable qu'un préjudice quelconque ne puisse faire l'objet d'une prise en charge. Aussi, les attentes auprès des assureurs sont-elles fortes. Sur le plan des comportements, outre l'explosion du consumérisme, la montée de l'individualisme fait que les clients sont plus informés, en recherche d'autonomie, voulant être acteur et partie prenante dans leurs achats. Ils marquent leur volonté de maîtriser la relation, ce qui n'est plus compatible avec les principes de démarchages systématiques. Par ailleurs ils sont moins fidèles, volatiles ou "zappeurs", adeptes et/ou ouverts aux nouvelles technologies, ce qui n'est pas sans poser question. En particulier la vente d'assurance par le biais d'Internet sous forme de "libre service", qui autorise très aisément des comparatifs, mais exige de mettre au point des stratégies de communication pointues. De plus, Internet est en relation avec la population totale ; les principes de segmentation et panels qui constituent des outils pertinents du marketing se trouvent interpellés. Des réponses spécifiques, prenant en compte la volatilité des clients et leur connaissance rendue moins précise par Internet devront être trouvées.

- **Une "judiciarisation" de plus en plus poussée** : non seulement l'assurance n'échappe pas à cette tendance générale, mais elle pourrait être un terrain pertinent de démonstration... Les commerciaux doivent en effet intégrer cette dimension, et pouvoir la gérer du point de vue de la mesure du risque pour le client, du point de vue de la connaissance des produits, le tout en valorisant l'image de l'entreprise.

Les facteurs communs de transformation du métier

3.1.5 – L'élargissement des gammes de produits et de services attendus

L'élargissement des gammes de produits et de services est aujourd'hui rendu nécessaire ; d'une part, pour se maintenir dans le jeu concurrentiel, d'autre part pour répondre aux enjeux de fidélisation de la clientèle. Il induit de ce fait, pour les commerciaux, une plus grande palette de connaissances à maîtriser. Le client apprécie en effet de n'avoir qu'un interlocuteur.

Par ailleurs, le développement des services associés à la gestion des sinistres en remplacement de la simple indemnisation pécuniaire, ou proposés en tant que tels, implique une approche personnalisée de la clientèle, suppose une écoute active, une réactivité immédiate.

Les partenariats établis, en particulier dans le cadre de la logique de services, élargissent la gamme des métiers commerciaux et des compétences liées à ce type de démarche.

Enfin, les mouvements de diversification engagés par les assureurs vers les produits bancaires et financiers ne sont pas sans toucher les commerciaux, qui ont à soutenir et à argumenter dans ce domaine nouveau pour eux auprès de leur clientèle.

3.2 – Les facteurs internes au métier

A la différence du chapitre supra, on considérera ici les facteurs qui sont internes au métier commercial, c'est-à-dire qui correspondent à son évolution propre dans la manière de l'aborder et de l'exercer.

3.2.1 – Le fractionnement de la fonction commerciale...

L'étude prospective "Quels métiers demain ?", parue en juin 2006, analyse le phénomène d'industrialisation de l'assurance dans sa globalité. Si l'on s'intéresse à l'aspect organisationnel et à ses conséquences sur l'activité commerciale, il convient alors d'observer plusieurs points.

- Avec la généralisation du *front office*, le rôle et la place des plates-formes...

Le développement des plates-formes, qui s'inscrit dans une logique de rationalisation et de maîtrise de coûts, s'apparente à une forme d'industrialisation de la distribution. Incontestablement, cette évolution de l'organisation constitue une modification fondamentale de l'activité commerciale. Par leur complémentarité avec les réseaux existants, les plates-formes répondent avec efficacité à l'amélioration de la relation client. Le développement de ce type de structure a ainsi redessiné le périmètre d'action et le mode d'exercice du métier des uns et des autres, avec d'indispensables liens qui ont rapproché les commerciaux traditionnels de l'entreprise. Trois types de plates-formes peuvent d'ailleurs être distingués, à vocations différentes : commerciale, de gestion (souscription et production) et d'indemnisation.

Mais il importe de souligner qu'une dimension commerciale se retrouve sur ces trois types de plates-formes. La bonne gestion d'un sinistre est considérée comme un acte commercial, l'ensemble des plates-formes pouvant être à l'origine d'une vente additionnelle.

Néanmoins, comment aborder la question ? Faut-il penser que désormais l'activité commerciale est partagée, devient transversale et se répartit sur plusieurs métiers ? Concrètement, doit-on envisager les salariés des plates-formes comme des commerciaux (les "nouveaux commerciaux") ou faut-il considérer que le métier de commercial regroupe désormais une palette d'emplois de plus en plus large, qui peuvent être très différents, mais qui conservent néanmoins un cœur de métier commun à tous ? La grande famille des commerciaux est-elle réellement une vraie famille ? Les salariés des

plates-formes commerciales ne sont-ils pas plus proches de ceux de la famille gestion de contrats, concernés eux même également par la "commerciale attitude" ?

Ce qui est certain, c'est que le "métier" de commercial s'entend davantage aujourd'hui dans le sens d'une fonction, devenue transversale à l'entreprise. Quoiqu'insuffisamment circonscrite, la notion "d'activité commerciale" se compose d'une palette très large, beaucoup plus étendue que la seule vente d'un contrat. A titre de comparaison, lorsque l'on demande aujourd'hui à un indemnisateur de "vendre" un sinistre, on entend que l'assuré soit satisfait de la manière dont son sinistre a été réglé. Mais en plus, selon l'entreprise d'assurances, on attend également de l'indemnisateur qu'il propose et pré qualifie un rendez-vous auprès d'un commercial de terrain, en vue de réaliser une vente additionnelle.

Bien entendu, l'efficacité de ce genre d'organisation impose une professionnalisation des salariés des plates-formes et une formation dans le domaine commercial. Alors de quoi parle t-on au sein de la famille commerciale : diversité ? Complémentarité ? Concurrence ?

- **Le rapprochement entre Marketing et Commercial...**

Ces deux fonctions recouvrent chacune un champ d'intervention propre, des techniques et des outils spécifiques, mais elles ont en commun des enjeux convergents : une représentation commune du client et de sa satisfaction, les problématiques liées à la vente. Cela nécessite une volonté et des efforts de communication et de coordination. Une interdépendance existe aujourd'hui, de plus en plus entre ces deux domaines d'action, qui conduit là aussi à intégrer davantage les commerciaux dans la chaîne d'activité globale de l'entreprise, et dans la chaîne de valeur.

- **La cohabitation de différents canaux de distribution...**

Le développement de différents types de canaux parallèles, avec leurs spécificités propres, modifient ou complètent certaines facettes du métier. Ainsi, le développement des canaux directs fait progressivement sortir un certain nombre d'actes de vente, ou de suivis de vente, du champ de compétence et de travail des commerciaux traditionnels. Il est donc important de situer la place, la contribution de chacun des canaux dans le processus de distribution, les synergies entre canaux, et les impacts métiers possibles. Internet, en particulier, est générateur d'une fréquence de contacts et constitue un mode de communication commerciale tout à fait intéressant qu'il conviendra désormais de prendre en compte dans les processus organisationnels. Les banques, par la possibilité de consultation des comptes en direct par leurs clients, en ont d'ailleurs fait un avantage concurrentiel.

- **La structuration induite par les technologies...**

Les outils tels que le CRM, la GED et autres modifient l'organisation de travail au quotidien des commerciaux, en créant des règles et des processus nouveaux. Ils invitent à un partage de la relation client, des agendas, des comptes rendus d'entretiens, etc. L'entreprise gagne ainsi l'opportunité de pouvoir rebondir, grâce à l'outil, sur un appel téléphonique ou un mail pour faire des propositions commerciales. Le commercial traditionnel a pu alors ressentir cela comme une perte de pouvoir, une perte de liberté et une dépersonnalisation de ses résultats, un empiètement sur son champ d'intervention... Les jeunes générations, immergées quant à elles dès l'enfance dans les technologies assimilent aisément ces transformations de métier.

Les facteurs communs de transformation du métier

Toutefois, sur le plan de l'organisation, ce type d'outil minimise les conséquences du turn-over, la connaissance des clients étant plus facile.

3.2.2 – Une nécessaire rationalisation des coûts

Les logiques organisationnelles répondent bien entendu aux enjeux de la distribution de l'assurance et à la volonté d'une meilleure qualité de service, tout en s'inscrivant dans un processus de rationalisation des coûts. Ce processus est mis en œuvre par chacune des entreprises d'assurances, quelle que soit sa typologie.

Les objectifs d'amélioration des résultats commerciaux et d'optimisation de la productivité sont aujourd'hui plus prégnants que jamais.

Il en résulte, pour les métiers commerciaux, une forme de recentrage sur les activités "qui rapportent", et une segmentation de l'activité en réponse à la complexité grandissante de l'activité commerciale et à la trop large polyvalence qui en a découlé.

Ces orientations volontaristes déclinées à travers des organisations, des méthodes, des outils, contribuent à limiter la prise d'initiative personnelle et l'autonomie des commerciaux dans leur action. Au-delà de certaines réticences au départ, ceux-ci ont bien compris l'aide et l'efficacité de ces démarches.

Ce contexte de rationalisation des coûts a également touché les lignes managériales, lesquelles ont été revues à la baisse, avec un nombre de niveaux hiérarchiques grandement diminué.

3.2.3 – Le management : réguler l'autonomie des commerciaux...

Le management de la politique et de l'action commerciale, dans ce contexte, intervient comme un régulateur et doit faciliter l'adaptation des équipes aux évolutions, organiser et contrôler le travail, développer et gérer les compétences. Pris lui-même dans la spirale des évolutions, il doit en premier lieu anticiper afin d'être véritablement moteur, compte tenu de son rôle essentiel dans la mise en œuvre de la politique de distribution. Jusqu'alors basés sur la gestion de la performance, il apparaît que les modes de management sont aujourd'hui en profonde mutation.

Découle des évolutions organisationnelles, notamment par la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques et par les démarches de rationalisation des coûts, une conception différente du rôle du management. Ainsi l'organisation des équipes, collective et individuelle, le contrôle de l'activité, plus orienté vers l'anticipation des résultats escomptés que sur leur seul constat, ont un impact direct et conséquent sur les métiers de terrain.

De nombreuses démarches de professionnalisation de la filière management ont été engagées et se développent au sein des entreprises d'assurances. L'accès à la filière management est ciblé, prenant en considération d'autres critères que l'excellence des résultats des ventes ; ce seul élément étant désormais insuffisant pour répondre aux exigences de la fonction. Des systèmes d'assessment center se développent, des plans de formation personnalisés sont élaborés. De plus, les dimensions de management stratégique et de management opérationnel sont mieux différenciées, permettant de couvrir l'ensemble des facettes de cette fonction.

Le management stratégique répond à des enjeux économiques, à des logiques d'entreprise visant à coordonner la distribution avec les projets marketing, informatiques, réglementaires et autres. Il s'agit là d'exigences marquées de la fonction de manager.

Le management opérationnel, plus centré sur les équipes commerciales et les problématiques métier est considéré comme un enjeu particulièrement important car il constitue un lien organisationnel privilégié, établissant le relais entre stratégie et mise en œuvre. Il est également un vecteur fort dans les démarches de conduite du changement, avec la difficulté pour les profils les plus anciens de remettre en cause leurs propres références. De même, la figure du manager historique s'estompe progressivement pour ne plus représenter la perspective naturelle d'évolution dans la filière du métier.

En conclusion, s'il apparaît que de nombreux facteurs, externes et internes, transforment les métiers commerciaux sur le plan des compétences, des modes d'exercice, des profils, etc., notons tout de même que sur le plan des techniques de vente en elles-mêmes, aucune évolution récente n'est observée ni évoquée. Il semblerait que, sur cet aspect, les process, méthodes et techniques soient assez clairement formalisés.

Après avoir identifié et analysé les facteurs d'évolution des métiers commerciaux, il convient maintenant de se centrer sur la chaîne d'activités, par l'analyse des activités, des compétences clés telles qu'elles apparaissent aujourd'hui.



4. La recomposition de la fonction commerciale

Les grandes évolutions évoquées relatives aux activités commerciales ont modifié les contenus de métiers sur différents plans : de l'organisation, des activités, des compétences et du management.

4.1 – Au plan de l'organisation

Du fait de la multiplicité des canaux de distribution et de leur "cohabitation", on observe une forme de segmentation de la fonction commerciale. Segmentation due à la collaboration étroite avec le marketing, les services de gestion de contrats (souscription, production, indemnisation), mais surtout, segmentation au sein même de la famille Commercial. Cette segmentation se traduit par une plus grande diversité d'emplois dans le domaine commercial et parallèlement, sur le plan individuel, par un champs d'action qui diminue.

4.1.1 – Une segmentation de la vente

Si, auparavant, le commercial itinérant gisait seul la totalité de son activité de vente, comprenant l'amont et l'aval, aujourd'hui, dans bien des cas, l'amont, c'est-à-dire la préparation de la vente (recherche des prospects, prise de rendez vous) est pris en charge par d'autres, notamment les salariés qui travaillent sur les plates-formes, dont l'emploi est bien distinct de celui des commerciaux de terrain. Les informations clients peuvent également être constituées par d'autres. En aval, d'autres encore que le commercial se chargent de la vérification, de l'enregistrement et de l'émission des contrats... L'activité se trouve donc "saucissonnée", à des fins de rationalisation et d'efficacité, permettant notamment au commercial de terrain de se consacrer plus entièrement au cœur de son métier : la vente. Le besoin de proximité de la clientèle, qui s'est traduit par le développement de succursales ou de bureaux locaux, a généré le développement d'emplois d'accueil, d'information et de conseil commercial.

L'organisation en plates-formes permet le traitement direct d'opérations commerciales, généralement en dessous de certains montants. De la même façon, l'assurance directe nécessite un traitement commercial de ses opérations par des télévendeurs ou téléconseillers. Enfin, des plates-formes d'experts se développent, en soutien à l'action commerciale de terrain.

Ainsi, l'activité commerciale connaît, dans sa chaîne de fonctionnement, des morcellements ou des cloisonnements organisationnels bien marqués, en réponse aux limites d'efficacité induites par une trop grande polyvalence. L'activité commerciale ne saurait se satisfaire dorénavant du seul vendeur.

4.1.2 – Une réduction des champs d'action

Cette diversité d'emplois dans le domaine commercial vise, à travers la rationalisation, à une complémentarité efficiente entre les emplois, à une performance commerciale et réduit de fait le champ d'action de chacun, donc de l'autonomie et de la prise d'initiative. Lorsqu'un commercial ne gère plus son agenda de rendez-vous, lorsqu'il suit les argumentaires types ou les scripts prédéterminés, lorsqu'il ne prend plus en charge le suivi de la vente, son activité se réduit par rapport à la liberté d'action et d'organisation qu'il possédait. A contrario, pourrait-il continuer à assumer la globalité de l'action commerciale, alors que le devoir de conseil, le suivi relationnel sont autant de nouvelles exigences de premier plan ?

Lorsque le téléconseiller prend les rendez vous et organise l'activité, il ne gère qu'un pan de l'activité commerciale. Sa contribution s'inscrit pourtant dans l'efficacité d'une démarche globale.

Quant aux contacts établis au sein d'une agence, quelle suite connaissent-ils s'il n'y a pas de commercial de terrain pour assurer le relais ?

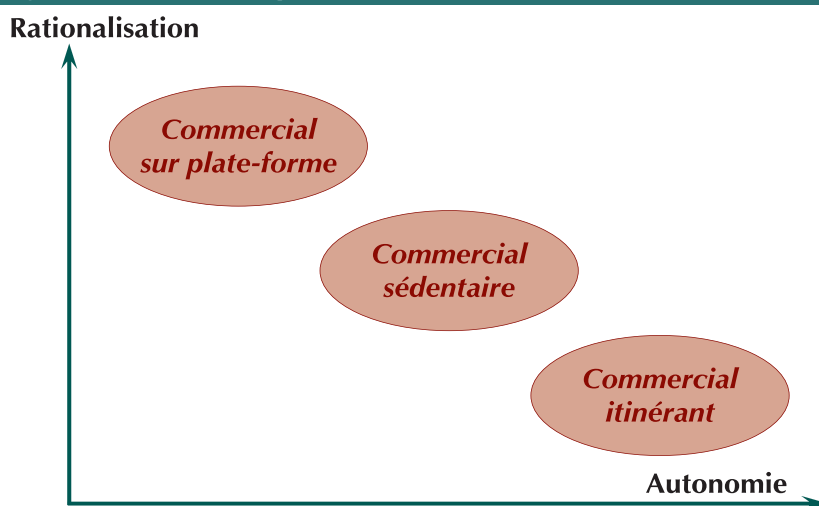
Cette réduction des champs d'action s'inscrit dans un processus global d'amélioration des résultats commerciaux qui, si elle a pu susciter des réactions, est désormais bien comprise par tous.

4.1.3 – Une approche désormais systémique

Ces différents mouvements organisationnels modifient de fait l'activité du commercial traditionnel, dans une logique visant désormais à combiner efficacité et rapidité des traitements de masse et réponse personnalisée.

C'est ce que tente d'illustrer le graphique ci-dessous.

Des réponses organisationnelles complémentaires



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

Auparavant, les réseaux commerciaux bénéficiaient d'un tel niveau d'autonomie qu'il semblait que la direction commerciale pouvait réussir seule. Dans ce contexte, le commercial pouvait aussi réussir seul. Aujourd'hui ce n'est plus possible. D'autres directions concourent au succès de la direction commerciale, un ensemble de fonctions support est là pour soutenir les vendeurs. Des outils d'aide à la vente performants se sont développés et ont prouvé leur efficacité. Selon un directeur commercial : "lorsqu'un commercial ouvre son PC le matin, et que celui-ci lui indique 4 ou 5 clients à contacter, il a 70% de chance de faire du chiffre, c'est-à-dire beaucoup plus que s'il va lui-même chez les clients de son choix".

Par ailleurs, on assiste à un recentrage de l'activité commerciale : le commercial qui se chargeait de tous les problèmes de son client le réoriente désormais vers les services de back office dédiés.

Il est donc question de "redonner au vendeur sa place dans l'entreprise", dans une chaîne d'activités commerciales globale et structurée. De par sa fonction externe à l'entreprise, le vendeur pouvait parfois devenir une sorte "d'électron libre", disposant de toute l'autonomie nécessaire au bon exercice de son travail, mais qui risquait de se fragiliser par une forme d'isolement ou d'éloignement des stratégies commerciales et des évolutions internes.

La mobilisation d'une équipe commerciale sur tel ou tel produit à une période donnée n'est parfois pas sans poser question au management... Ainsi la "réintégration" du commercial dans la chaîne d'activités le place désormais dans un processus collectif, interdépendant, renforçant les liens

La recomposition de la fonction commerciale

commercial/entreprise et donc client/entreprise. Il s'agit là d'une forme de fracture culturelle qui a remis en cause le niveau d'autonomie et d'organisation dont bénéficiaient les directions commerciales auparavant. Mais en contrepartie, elles y ont gagné en performance...

4.2 – Au plan des activités

Les activités de la fonction commerciale évoluent, notamment en terme d'enrichissement et de complexité des missions. Cela justifie les choix organisationnels évoqués dans le paragraphe précédent.

Que recouvre aujourd'hui la fonction commerciale ? Quelles sont ses grandes missions ?

- la conquête des clients : prospection, vente, le développement de partenariats commerciaux ;
- le conseil, la fidélisation et la vente additionnelle ;
- l'assistance au réseau (prises de rendez-vous, expertise...) ;
- un reporting d'activité précis.

4.2.1 – La conquête des clients

• **La prospection** se fait dorénavant à partir de listings fournis par le marketing, ou par recommandations et de moins en moins au hasard du porte à porte. Elle est ciblée et organisée, donc plus efficace. De plus, elle est parfois confiée à des personnels dédiés, qui n'iront pas au-delà de la prise de rendez-vous et qui passeront le relais à d'autres.

• **La vente** conserve ses techniques et ses méthodes traditionnelles, lesquelles ont toutefois évolué. Les outils se sont affinés, les méthodes sont davantage formalisées. De plus la vente s'insère souvent dans des campagnes marketing, privilégiant la promotion de tel ou tel produit, nécessitant parfois, soulignons le, une incitation rémunératrice motivante.

• **Le développement de partenariats** (recherche de prescripteurs, partenariats de services, partenariats clients) constitue aujourd'hui une orientation commerciale qui s'est accentuée. Il s'agit autant d'accroître le partenariat de clientèle, par le biais de prescripteurs, que de construire, étendre et consolider les alliances avec des réseaux de prestataires de services, lesquels devraient connaître une progression forte avec l'essor des services à la personne.

Enfin, pour conclure ce paragraphe relatif à la conquête des clients, il est nécessaire, concernant la vente de produits d'assurance, de distinguer les "produits qui s'achètent" des "produits qui se vendent"... Sans volonté aucune de dévaloriser les uns par rapport aux autres, la difficulté et l'implication nécessaires ne sont pas les mêmes, au point que l'on peut s'interroger sur les proximités existantes en matière d'activités. Un commercial en assurances IARD et un commercial en assurances vie n'ont pas le même profil ; leurs activités, leurs compétences ne sont pas identiques.

4.2.2 – Le suivi des clients

• **Le devoir de conseil**, qui fait d'ailleurs l'objet d'une obligation réglementaire renforcée, est la dimension qui transforme probablement le plus en profondeur la démarche de vente. Il s'inscrit dans des politiques d'entreprise orientées "client", visant à leur fidélisation. Il modifie ainsi le rapport au prospect ou au client, mais vient parfois à l'encontre des intérêts directs du vendeur : le temps passé au conseil n'est pas rémunéré, les clients n'étant pas prêts à "payer" le conseil. Par ailleurs, certains produits étant mieux rémunérés que d'autres, il peut exister une tentation à orienter la vente vers ceux-là. Cette dimension de conseil illustre la logique d'entreprise, qui prime désormais sur les logiques de vente individuelles.

- **La fidélisation** est devenue l'objet de toutes les attentions, et guide désormais l'emploi du temps des commerciaux, tenus de visiter leurs clients à un rythme déterminé par l'entreprise. La vente additionnelle est identifiée comme un enjeu fort, et y participent, non seulement les commerciaux, mais l'ensemble des salariés en contact avec la clientèle, y compris parfois, les gestionnaires de sinistres. Cet élargissement des intervenants dans l'activité commerciale crée une forme de porosité entre les fonctions, qui n'est pas sans interpeller la notion de métier des uns et des autres, la pertinence des frontières des familles de métier, et au-delà, les pratiques de gestion appliquées, en particulier la variabilité des rémunérations.

4.2.3 – L'assistance au réseau et le reporting

- **L'assistance au réseau** tient aujourd'hui une place centrale au sein de l'activité commerciale, même si elle n'est pas devenue un métier à part entière. Si cette activité ne peut se définir en terme de métier, c'est en raison de la disparité des missions qui lui sont assignées. Recherche de prospects et prise de rendez vous en amont, apport d'expertise pour soutenir le conseil et la vente en cours dans le domaine patrimonial ou sur des questions d'entreprises par exemple. Les profils intervenant sont divers, voire exclusifs l'un de l'autre, bien que tous au service du commercial de terrain.

- **Le reporting d'activité**, la mise à jour des bases d'informations client relèvent aujourd'hui d'une activité à part entière, de plus en plus exigeante, parce qu'elle s'intègre dans un processus collectif, une gestion partagée et contrôlée, l'entreprise prenant davantage part dans la vérification de l'application de ses stratégies marketing et commerciales.

De façon transversale, l'implantation des nouvelles technologies et des outils informatiques procure des bénéfices opérationnels évidents et amène une disponibilité de l'information en temps réel, une vision consolidée du client, une efficacité des rendez-vous pris au bon moment ainsi qu'une diminution des tâches administratives. De façon concrète, cela se traduit par une activité bureautique, de saisie, de reporting qui demande un investissement en temps non négligeable, disqualifiant les outils plus traditionnels utilisés précédemment.

Les activités de la fonction commerciale



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

Au final, l'ensemble de la chaîne des activités commerciales se trouve engagé dans une réflexion globale visant à une recomposition dynamique de son organisation.

4.3 – Au plan des compétences

La logique d'une approche par les compétences, avec notamment la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), se généralise depuis déjà quelques années dans tous les secteurs économiques. Mais elle se pose avec une acuité toute particulière dans le cadre des métiers commerciaux, pour lesquels la notion de performance professionnelle reste toujours énigmatique...

4.3.1 – Une multiplicité d'approches...

A toutes fins utiles, il est avant tout nécessaire de cerner ce que l'on entend par "compétence". Ainsi, sans viser à l'exhaustivité, voici quelques définitions qui font référence :

Education Nationale : "ensemble de savoir-faire et de connaissances mobilisés dans une action et adaptés aux exigences d'une situation donnée".

AFNOR : "capacités mises en œuvre en situation professionnelle qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité".

Guy Le BOTERF, auteur de référence en matière de formation et compétences : "un ensemble pertinent, reconnu et éprouvé des représentations, connaissances, capacités et comportements mobilisés à bon escient par une personne ou par un groupe dans une situation de travail"

MEDEF : en lien avec les réflexions conduites par le CNAM : "La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer".

Avec un élément fédérateur...

Les compétences professionnelles se définissent comme des savoirs en acte ; elles ne s'identifient que dans l'action.

Par ailleurs, la notion de compétence est à harmoniser avec d'autres notions...

Capacité : les capacités sont généralement comprises comme les ressources intellectuelles, relationnelles et pratiques, susceptibles d'être mobilisées par un individu dans le cadre d'une activité professionnelle.

Potentiel : ensemble de ressources latentes, aptitude à acquérir de nouvelles compétences, qui est en puissance par rapport à ce qui est en acte, facteurs prédictifs de succès...

Talent : bien que participant à l'expression ou à la mise en œuvre de la compétence, il s'en différencie par son caractère non transmissible et la difficulté voire l'impossibilité à le modifier. Il relève davantage de la personnalité, voire de l'inné, que de la sphère professionnelle au sens strict.

Performance : elle se réfère aux résultats obtenus par la mise en œuvre effective des compétences et par rapport à un standard défini. Mais la mesure de la performance ne saurait tenir compte uniquement des compétences ; la motivation et les modalités de reconnaissance, la clarté des objectifs fixés, la mise à disposition de bonnes ou moins bonnes ressources matérielles, etc. viennent impacter les résultats.

Qualification : 1/ elle identifie l'ensemble des capacités estimées nécessaires pour exercer un métier ou un emploi et s'inscrit dans une logique de système de classification et de reconnaissance organisé dans le cadre de conventions collectives.

2/ elle reconnaît, généralement par la sanction d'un diplôme, d'une certification

ou d'un titre, la détention de savoirs et de savoir-faire. Elle est donc constituée pour l'essentiel de connaissances théoriques. Lorsqu'elle est complétée d'une pratique professionnelle et d'une expérience, elle conduit alors à la compétence.

Ainsi, ces notions, dans la diversité des approches qu'elles proposent, peuvent conduire à des méthodes d'analyses des métiers différentes selon les entreprises et leurs choix de gestion en matière RH.

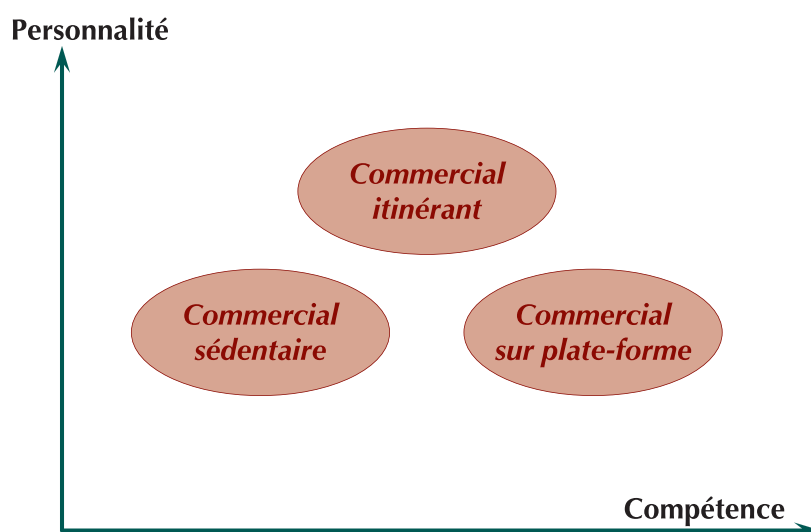
4.3.2 – Compétence... ou appétence commerciale ?

Si la notion de compétence, fort en vogue depuis ces dernières années, a permis d'outiller le développement et la gestion des métiers de façon générale, il semble que les métiers commerciaux y aient longtemps échappé... Le fait de n'évaluer les commerciaux qu'à travers la notion de résultat et de chiffre d'affaires réalisé, donc de performance, singularise culturellement ce métier.

Par ailleurs, la "littérature professionnelle", notamment celle des annonces d'offres d'emploi, exprime avec une sorte de flou les compétences attendues pour un commercial : "goût du challenge, sens de la satisfaction client, instaurer des relations de confiance, état d'esprit commercial, enthousiasme et dynamisme..." Si l'on est effectivement d'accord avec l'ensemble de ces items sur le plan d'un résultat ou d'un constat de comportement, il apparaît assez difficile de les traduire en terme de compétences et de savoirs à acquérir. Comment s'acquièrent l'enthousiasme, l'esprit de chasseur, l'âme d'un commercial ? Ce qui pose évidemment la question des processus de formation qui permettraient le développement efficace, par exemple, du "goût du challenge" ou du "sens de la satisfaction client"...

On constate ainsi que l'on est plus dans le registre des caractéristiques de personnalité, des qualités personnelles que dans celui des compétences, ce que propose d'illustrer la représentation qui suit.

Attentes entre personnalité et compétence selon le poste



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

Néanmoins, la notion de compétence intéresse de plus en plus les réflexions et les démarches de gestion concernant les commerciaux. Il semble en effet que le développement du professionnalisme prenne le pas, sans toutefois les supprimer, sur les "qualités attendues". Le "beau parleur" n'est plus suffisant. La capacité à vendre un concept plutôt qu'un produit, la capacité à

La recomposition de la fonction commerciale

apporter une solution globale à un client, la capacité à se démarquer de la concurrence sont autant de points qui exigent des compétences nouvelles, sans évoquer la capacité à utiliser des bases de données ou à travailler en équipe. De plus, le niveau des connaissances techniques augmente du fait de la complexité ou de la multiplicité des produits et services.

Sur le plan relationnel, l'argumentaire produit ou service est devenu insuffisant ; l'écoute, la compréhension de la demande du client, l'exploration de ses besoins sont autant d'éléments qui élèvent le niveau des compétences relationnelles, nécessaires au devoir de conseil.

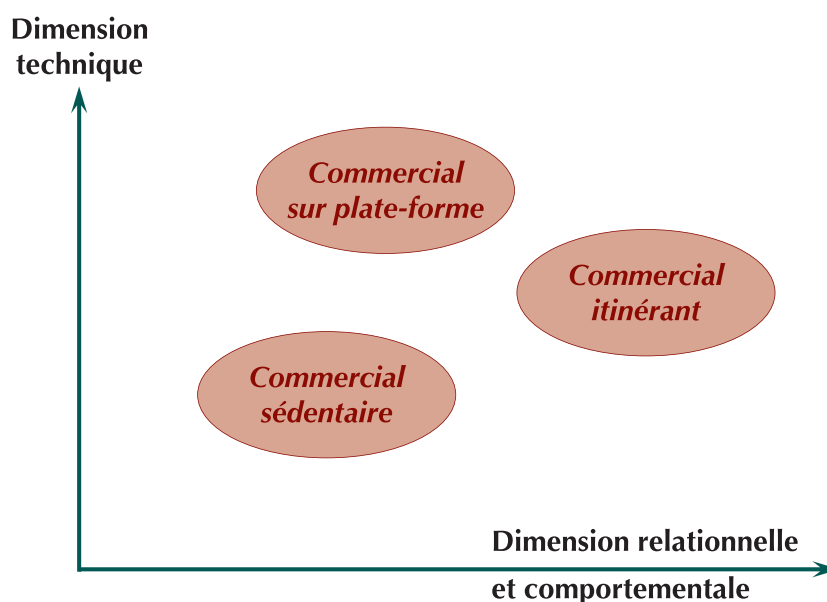
Par ailleurs, l'intégration de cette dimension de conseil nécessite une bonne connaissance des marchés et des clients.

Enfin, le développement des services à la personne impliquera des stratégies commerciales qui auront un impact sur le contenu d'activités des commerciaux, appelés à en être les principaux vecteurs de développement. De nouvelles compétences devront être mobilisées pour ce domaine sensible, et dont la promesse de qualité reste difficile à garantir.

4.3.3 – Quelques commentaires par type de compétences...

De la même façon que les entreprises établissent la part qu'elles souhaitent accorder aux compétences et à l'appétence commerciale, elles doivent préciser le positionnement des différents types de postes, au regard des domaines d'activité qu'elles retiennent dans leurs référentiels. A titre d'exemple, le graphe qui suit situe les différents profils de poste dans leur dimension technique, relationnelle et comportementale.

Importance relative des compétences attendues par typologie de poste



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

• Compétences techniques

Sur le plan des connaissances produits, clients et maîtrise des argumentaires, il importe de noter que certains écarts sont dus à la nature des produits vendus. Rappelons que les commerciaux itinérants s'intéressent principalement aux produits d'assurances vie, prévoyance et financiers, dont l'environnement est plus complexe, chargé d'implication personnelle, et qui nécessite de fait

une approche spécifique et un haut niveau de compétences (uniquement par comparaison avec des contrats standard de masse, du type auto et multi risques habitation. Il est évident que la conception d'un plan de prévention/protection, sur une souscription en risque industriel, est au moins aussi complexe à appréhender...). Une relation directe, dans le cadre d'un rendez vous, exige une réelle expertise sur ces points pour aboutir. Dans le cadre de la Vente sédentaire et Vente sur plate-forme, la recherche d'informations complémentaires ou l'appel à un collègue expert restent possibles.

La connaissance du client, de la même façon, est forcément un atout fort dans le cadre de l'assurance vie, alors que pour l'assurance IARD, il s'agit ici davantage de produits de masse, souvent obligatoires (lesquels sont principalement les prérogatives des commerciaux assis). De plus, dans le cadre de la vente sédentaire, les commerciaux traitent avec un client qui est à l'initiative de sa démarche, qui a choisi de venir et qui a probablement déjà fait son choix à partir de la marque. Il est donc moins nécessaire de le convaincre. Ainsi, dans le domaine des produits de masse particulièrement, le client est parfois son propre commercial. Il n'établit un contact par téléphone ou en agence que pour concrétiser son choix. Le commercial itinérant, qui lui "chasse" le prospect, a intérêt à bien le cibler et à déployer des compétences marquées de conviction et de négociation.

Enfin, on peut s'interroger sur l'impact du développement d'Internet, sur le rôle des plates-formes qui établissent les fiches clients, en amont. Il y a en effet un risque réel d'appauvrissement de ce savoir, de cette connaissance client chez les commerciaux qui ne sont pas en contact physique avec le client.

Les capacités de négociation et techniques de vente sont également plus importantes lorsque l'on va vers le client, et lorsque l'on se positionne sur l'assurance vie dont la dimension "devoir de conseil" est désormais particulièrement prégnante.

Ainsi, on revient au concept de "produits qui se vendent" et de "produits qui s'achètent". Les premiers nécessitent un niveau de compétences techniques plus élevé, en ce qui concerne les connaissances produits et clients, ainsi que les techniques commerciales de négociation et de vente.

En ce qui concerne les compétences liées à l'informatisation, pour une meilleure qualité et un meilleur partage de l'information, pour un pilotage commercial plus efficient, les commerciaux sont désormais tous dotés d'ordinateurs portables, de téléphone...

Ces nouvelles technologies sont dorénavant intégrées pour tout type d'emploi commercial, même si l'on constate encore quelques réserves pour les commerciaux itinérants, lesquelles sont davantage liées à des motifs personnels (notamment par rapport à la dimension de contrôle que l'outil recèle...) qu'à de réelles difficultés d'utilisation.

• Compétences organisationnelles

Sur le plan organisationnel, l'écart fondamental entre les sous-familles se situe dans l'autonomie laissée aux commerciaux itinérants. Bien que leur cadre de travail soit de plus en plus contraint, ils conservent une autonomie d'organisation de temps et d'action. Cette autonomie, inhérente à la fonction, explique d'ailleurs en partie certaines faiblesses de formulation du travail prescrit. Les situations rencontrées étant variables, parfois imprévisibles, les règles sont forcément incomplètes, contrairement à celles des commerciaux de la sous-famille Vente sur plate-forme, où les procédures de travail sont claires, codifiées, accompagnées, laissant peu de place à la prise d'initiative. Bien entendu, précisons à nouveau qu'il n'est pas fait référence ici aux commerciaux experts sur plates-formes, qui constituent un volume encore marginal.

La recomposition de la fonction commerciale

Les compétences de type organisationnel sont considérées comme centrales par les managers et leurs attentes sont fortes, en particulier pour les commerciaux itinérants, et aussi, mais de façon peut être moins marquée, pour les commerciaux en succursale ou bureau, qui ont généralement des activités non commerciales à assumer en parallèle.

La gestion et surtout l'optimisation du temps met en effet régulièrement en évidence un temps consacré à la vente elle-même et à la prospection estimé insuffisant ; les prises de rendez vous, l'implication parfois dans la gestion des sinistres, etc. font l'objet désormais de missions spécifiques confiées à d'autres, notamment à travers des réponses organisationnelles de type plates-formes, dans le but de libérer davantage de temps pour les contacts avec les clients.

La préparation des rendez-vous avec l'optique de fidélisation des clients induit nécessairement une préparation d'une plus grande efficacité pour être au plus près de son client, par une bonne connaissance de ses attentes, l'anticipation des solutions possibles, etc.

Le suivi et l'analyse des contacts, dans le contexte du développement du CRM, devient une compétence essentielle. Chaque contact, chaque modification de situation, chaque demande d'information, dans le cadre d'une relation suivie et durable, doit être consignée et exploitée.

Effectuer le suivi et le reporting de son activité, tenir à jour les fichiers, transmettre la bonne information, au bon moment, avec une analyse critique, s'inscrire dans les politiques commerciales décidées, permettre un contrôle sur l'activité répondent aujourd'hui à des attentes fortes du management et contribuent au pilotage de l'activité commerciale. Sur ce plan, le commercial itinérant bénéficie d'une plus grande marge d'autonomie que les autres, plus contraints par une hiérarchie très présente et des procédures de travail plus encadrées.

Les compétences organisationnelles constituent ainsi une spécificité forte des commerciaux itinérants, et qui les différencie des autres.

Enfin, dans le cadre d'une relation suivie, la disponibilité constitue une qualité appréciée par la clientèle, laquelle est attendue sans précision de limite pour les commerciaux itinérants, relativement libres de l'organisation de leur temps de travail, alors que pour les autres commerciaux, cette disponibilité est cadrée par les horaires de travail établis, voire des durées de contact prédéterminées.

• Compétences relationnelles

Les compétences relationnelles appellent deux remarques. Elles ont la caractéristique d'être partagées par tous les emplois de commerciaux, et au-delà, car elles sont également attendues dans tout type de service gestionnaire dès lors qu'il y a contact avec la clientèle. On considère ainsi aujourd'hui que les compétences relationnelles priment sur les compétences techniques en cas de règlement de sinistres. Par ailleurs, la dimension relationnelle constitue une compétence à affiner dans la mesure où la dimension de conseil et de suivi des clients devient prééminente. Les savoirs mobilisés ne concernent plus seulement la vente. Conseiller s'inscrit dans un plus long terme que vendre. Ainsi, même s'il s'agit d'une compétence commune, il est attendu de ceux qui ont en charge le conseil, un niveau plus élevé en la matière.

La gestion des conflits par ailleurs, est plutôt prise en charge par les commerciaux itinérants ou sédentaires ; les clients en désaccord important préférant souvent un contact direct pour résoudre leurs problèmes.

• Compétences comportementales

Il s'agit là d'un domaine quelque peu sensible, censé recouvrer le mystère du bon commercial, avec une personnalité aguerrie, dynamique, un esprit commercial, le sens du contact, etc.

La première observation que l'on peut proposer est que, sous le terme de compétences comportementales, on retrouve assez couramment une sorte de "fourre-tout", regroupant tout ce que l'on n'a pas su classer ailleurs. Quelques exemples : "le sens commercial", "l'esprit guerrier", "un tempérament fougueux", et même "le sens de la remontée de l'information"...

Si ces énoncés ont du sens en terme de résultat et permettent de comprendre ce qui est attendu de la part du salarié, ils sont insuffisants pour envisager toute démarche de progression du professionnalisme sur tel ou tel aspect.

Une analyse plus approfondie des compétences comportementales, telles qu'elles sont souvent formulées, permet d'apporter un éclairage utile sur deux points :

- ce qui est exprimé comme une compétence comportementale correspond souvent à des caractéristiques qui relèvent de la personnalité, et non du champ des compétences professionnelles,
- ces compétences, formulées et classées dans le domaine comportemental, sont souvent insuffisamment analysées et, en réalité, ne relèvent pas du domaine comportemental. En effet, elles peuvent être dispatchées dans les autres catégories de compétences : techniques, organisationnelles ou relationnelles.

Revenons sur le premier point. Pour les commerciaux, les attentes en matière de dynamisme, d'investissement personnel, le goût pour le contact, pour le challenge, le charisme, l'optimisme, sont des qualités attendues. Pour autant comment fait-on pour développer ou améliorer le charisme ou l'optimisme ? Quel stage faut-il suivre ? Quels types de savoir faut-il apprendre ou développer ? Force est de constater les limites de l'entreprise, que ce soit en terme de formation ou de management. Il s'agit bien là de caractéristiques ou d'éléments intrinsèques aux personnes et relevant de la personnalité, laquelle ne relève pas du champ des compétences professionnelles.

Cependant, il est clair que la personnalité est infiniment partie prenante dans les choix professionnels que tout un chacun définit pour lui-même. Une personnalité introvertie, taciturne ou triste ne se dirigera pas - a priori - vers un métier de contact. Inversement une personnalité ouverte aux autres, qui aime le challenge, optimiste, se dirigera plus facilement vers des métiers de contact ou de vente.

La personnalité, pour les métiers commerciaux et, en particulier, pour les commerciaux "chasseurs de prospects", constitue une dimension fondamentale dans l'épanouissement et la réussite professionnelle. Ce point précisément, différencie les commerciaux itinérants des autres ; il reste important si ce n'est prédominant.

Notons tout de même, et cela apportera une nuance supplémentaire à notre propos, que la motivation est de nature à influencer sur certains des éléments cités, tels que l'investissement personnel, le goût du challenge, qui ne peuvent donc pas être considérés comme relevant à part entière de la personnalité, le management et les modes de reconnaissance intervenant pour une large mesure.

Centrons nous maintenant sur le deuxième point. Prenons l'exemple d'une compétence couramment classée dans le domaine comportemental : la capacité d'adaptation. Il s'agit d'une notion très riche, qui se rapporte à faire une synthèse de différentes informations et à repérer les liens entre un besoin (et non une demande) et une offre. C'est donc la mise en œuvre simultanée :

- de connaissances (produits, clients, concurrence) ;
- d'une compréhension du contexte, comportant l'analyse globale des problèmes, des obstacles, des opportunités ;
- d'une analyse rapide de la situation et des priorités identifiées (priorités du client, de l'entreprise et des siennes propres), qui font appel à des savoir-faire en matière de techniques d'entretien ;

La recomposition de la fonction commerciale

- de la construction rapide d'une proposition ou d'une réponse jugée adaptée aux besoins.

Le fait de décomposer ce type de compétence, dite comportementale, montre qu'il n'y a là tout compte fait que peu de lien avec le comportemental...

Par contre, il est intéressant de constater à quel point la dimension cognitive dans cet exemple est forte. Elle constitue désormais un élément majeur de la réussite professionnelle d'un commercial, et on voit bien que ce haut niveau d'exigence découle de la pression de la concurrence, de l'absolutisme des clients, etc.

A titre indicatif, le tableau ci-dessous propose de donner quelques exemples de compétences relatives à l'activité commerciale opérationnelle. Il appartient bien évidemment à chaque entreprise d'élaborer son propre référentiel.

Compétences techniques	Compétences organisationnelles	Compétences relationnelles	Compétences comportementales
Connaissance des produits lard et Vie	Organisation de l'activité commerciale, planification	Instauration d'une relation de confiance	Leadership
Connaissance de l'environnement juridique et réglementaire	Gestion du temps	Gestion des conflits	Confiance en soi
Connaissance personnalisée des clients	Gestion du reporting	Qualités d'écoute	Dynamisme
Techniques de vente et de négociation	Autonomie	Conduite d'entretien	Adaptabilité à la clientèle
Maîtrise des argumentaires	Disponibilité vis-à-vis de la clientèle	Empathie	Prise d'initiative
Utilisation des outils informatiques	Gestion de projet	Communication écrite et orale	Ténacité

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

4.3.4 – Entre logique de métier et logique de compétence...

Pour les commerciaux sédentaires ou exerçant sur plate-forme, c'est la connaissance des produits qui est mise en avant : cela se comprend aisément puisque, dans cette configuration, c'est principalement le client qui vient vers le commercial, ou le commercial profite d'un évènement (règlement d'un sinistre, explication sur le montant d'une prime...) pour effectuer une vente additionnelle.

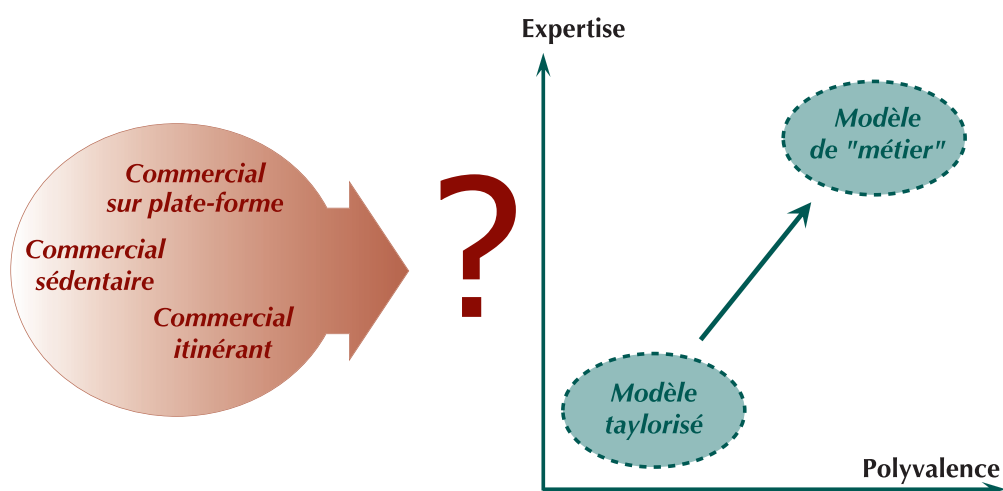
Notons toutefois que l'on constate aujourd'hui un décalage entre la représentation existante des emplois sur plates-formes et le niveau de compétence exigé, qui tend à augmenter (plus rapidement que la valorisation du métier...). On trouve par ailleurs, mais dans des proportions encore marginales, des emplois de spécialiste ou d'expert sur plate-forme, qui ne peuvent être assimilés au plus gros des volumes en matière de compétences, leur profil se rapprochant de celui des gestionnaires de patrimoine.

Pour les commerciaux "debout", c'est plutôt le talent personnel qui est mis en avant, avec toutes les nuances d'approche évoquées en terme de personnalité et de compétences comportementales. Les capacités cognitives, c'est-à-dire d'analyses, sont de plus en plus élevées.

Ainsi les analyses montrent que les deux logiques, métier et compétence, existent, continueront d'exister, avec le risque de ne pas s'inscrire dans une continuité de professionnalisation ou de carrière, mais dans une dichotomie entre emploi d'expert et emploi peu ou moyennement qualifié – en tout cas en partie industrialisé et a priori sans passerelle naturelle entre les deux.

Il n'existe bien évidemment pas de réponse unique à cette question, chaque entreprise composant selon son histoire, sa culture, sa stratégie, son organisation. Le graphe ci-dessous permet d'illustrer la problématique décrite supra.

Quelle logique d'organisation pour les différents profils de postes commerciaux ?



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

Le profil du commercial expert de demain privilégiera :

- une dimension cognitive forte, c'est-à-dire la capacité à traiter de l'information, la capacité à raisonner, à formaliser, à apprendre, ou autrement dit, la capacité à gérer un ensemble de ressources au moment d'une prise de décision ;
- une spécialisation dans un domaine technique (gestion de patrimoine par exemple, gestion des risques entreprise...) ;
- des qualités personnelles qui resteront attendues mais qui ne seront pas forcément primordiales.

Il est probable que le commercial expert de demain, expert et itinérant, aura pour compétences clés les savoirs liés aux produits, des capacités cognitives avérées, le tout prenant le pas sur les techniques de vente et le talent personnel. Il n'aura d'ailleurs pas forcément une formation "commerciale" au départ.

Quant au profil du commercial "assis", en succursale ou sur plate-forme, son activité sera gérée au fil des campagnes marketing, son autonomie restera limitée vis-à-vis du client, et il sera positionné soit sur de la vente de produits standards qui nécessitent moins d'expertise, soit sur des activités de préparation ou de suivi des ventes, le tout dans le cadre de process définis, voire industrialisés. Sa qualification ne sera pas nécessairement élevée, sauf sur le plan de la dimension relationnelle, qui reste difficile à standardiser, le client n'étant pas, quant à lui, standard. Son profil se rapprochera davantage des métiers de gestion que du profil des commerciaux experts.

La recomposition de la fonction commerciale

On a d'ailleurs constaté, au cours de l'étude, que certaines entreprises, hors secteur assurances, dans le cadre d'une démarche de transformation et d'amélioration de leurs réseaux commerciaux, ont totalement différencié les "chasseurs de prospects" des "éleveurs de clients", avec une étanchéité totale entre les deux activités.

Dans le secteur de l'assurance, on peut donc s'interroger sur l'avenir et les proximités entre les différents types d'emplois commerciaux existants et sur les passerelles de mobilité : sont-elles possibles ? Comment les construire ?

Deux axes d'observation peuvent alimenter la réflexion :

- L'analyse par le biais de ce que l'on appelle "compétences transversales" et qui constituent le socle de base des compétences nécessaires à la mobilité. Il s'agit principalement des compétences relationnelles, organisationnelles et managériales, mais la prudence est de mise. Ces notions sont difficiles à apprivoiser, elles ne peuvent être sorties de leur contexte ni copiées d'un secteur à un autre. Le document "Mobilités professionnelles et compétences transversales" produit par le Centre d'analyse stratégique, en juillet 2006, évoque avec clarté ces difficultés.
- L'analyse du phénomène de porosité entre les familles de métier Commercial et Gestion de contrats. En effet, sur les plates-formes de services et de gestion, un élargissement des compétences est également demandé, en particulier orienté vers l'activité commerciale et la "commerciale attitude". Pour autant, cette ouverture fait-elle de ces salariés des commerciaux ?

4.4 - L'activité de management et ses évolutions

L'efficacité commerciale et l'intégration des réseaux commerciaux dans le processus global de distribution constituent pour les entreprises d'assurances un enjeu fort, qui implique, en première ligne, les managers des équipes commerciales.

Ainsi, au regard des évolutions précédemment évoquées et de tous les changements cités, on peut s'interroger : la mission du manager est-elle toujours la même ? Son rôle a-t-il changé ? Son profil a-t-il évolué ?

Avant d'engager la réflexion, précisons à nouveau que le propos de cette étude ne s'inscrit pas dans une approche conventionnelle ou de statut, mais par l'activité et la finalité de management. Il s'agit d'une approche large, "à grosses mailles", compte tenu de l'impossibilité de prendre en compte la diversité des organisations des entreprises, lesquelles influent inmanquablement sur les activités.

En ce qui concerne la mission du manager, et dit de manière quelque peu abrupte, elle reste la même et se résume à : "Faire vendre". Si l'on s'attache néanmoins à nuancer ce propos, on peut dire qu'au-delà des éléments de contexte qui ont conduit à faire évoluer la mission, les fondamentaux du management sont restés les mêmes.

Le rôle du manager d'équipe, quant à lui, s'apparente désormais de plus en plus à celui d'un chef d'orchestre, principalement parce que l'une des caractéristiques fortes des changements est qu'ils arrivent tous en même temps, ce qui rend leur absorption parfois difficile. Le rôle attendu alors du manager, tout en lui conservant sa finalité de "faire vendre", devient celui d'un facilitateur d'intégration des changements. Le manager se positionne de plus en plus à côté de son équipe, comme "accompagnateur", plutôt qu'à la tête de cette dernière.

Par ailleurs, le management des équipes commerciales, jusqu'alors basé sur la gestion de la performance, est aujourd'hui en profonde mutation, du fait de l'évolution de la fonction commerciale et des modes de distribution qui se diversifient et qui doivent être davantage coordonnés dans le sens de la complémentarité.

Le métier de manager commercial, en toute logique, s'est élargi. Il est aujourd'hui vaste et complexe, y compris au niveau des outils. Un recentrage des missions des niveaux intermédiaires a été réalisé. Utiles pour la proximité avec les équipes, trop souvent trop seules, trop éloignées, ils ont néanmoins été réduits, en terme de nombre de niveaux hiérarchiques.

4.4.1 – Les activités clés du manager commercial

Les activités clés du manager commercial, telles qu'elles peuvent être globalement perçues, sont les suivantes :

- accompagner les commerciaux : établir des plans d'activité individualisés, établir une cohérence dans l'équipe ;
- accompagner les processus de vente et aider à vendre : accompagnement général et sur le terrain (c'est ce qu'ils savent le mieux faire parce qu'ils le faisaient auparavant) ;
- établir le lien entre la direction et les commerciaux ;
- fédérer et animer les équipes : communiquer, régler le fonctionnement des équipes ;
- évaluer les équipes ;
- investir dans la formation ;
- entendre, écouter et apporter des solutions concrètes aux équipes ;
- piloter et présenter les résultats ;
- et surtout, accompagner le changement dans toutes ses dimensions...

4.4.2 – Comment devient-on manager ?

La tendance historique du meilleur vendeur qui devient manager perdure... Mais les attentes ne sont plus les mêmes. Il importe donc que les entreprises soient au clair avec ce qu'elles attendent de leur management commercial : quels sont les référentiels ? Quelles sont les règles qui régissent l'activité de l'encadrement commercial ?

Aujourd'hui si l'on constate que, la plupart du temps, les méthodes de vente sont formalisées, ce n'est pas le cas des méthodes de management, et les entreprises ressentent la nécessité de passer davantage de "l'artistique" au "scientifique" dans ce domaine.

Une difficulté, en particulier, relève du fait que les managers actuels sont pour beaucoup des salariés anciens, fidèles et de fait marqués par une culture ancienne, constitutive de leur identité. Ainsi donc, le changement représente pour eux une remise en cause de ce qu'ils ont été et de ce pour quoi ils ont été reconnus. Mais la reconnaissance institutionnelle n'est pas suffisante pour obtenir la reconnaissance des pairs et des équipes.

Le management de proximité des équipes commerciales se caractérise par sa position particulière d'une superposition de niveaux de reconnaissance : institutionnelle, des pairs et des équipes.

La reconnaissance institutionnelle s'établit sur l'intégration et la mise en œuvre de compétences nouvelles, de type managériales. La reconnaissance des pairs et des équipes, quant à elle, est intimement liée à la connaissance que le manager a du métier. Issu du sérail, il figure l'histoire de l'entreprise et du métier, à travers ses évolutions, mais en plus il représente une référence d'évolution pour les personnes qu'il encadre.

La recomposition de la fonction commerciale

De nombreuses démarches de professionnalisation de la filière management ont été engagées et se développent. En particulier, l'accès à la filière management est plus ciblé et ne s'appuie plus sur l'excellence des résultats, des volumes des ventes ; ce seul critère ne correspondant plus aux exigences de la fonction. Des plans de formation personnalisés sont proposés aux futurs managers pour leur donner leur véritable dimension. Les entreprises s'appliquent ainsi à renforcer les basiques de l'intervention managériale, en particulier sur les dimensions organisation (optimisation de l'activité des vendeurs) et communication (dans le sens de l'adhésion aux changements, et du coaching des équipes), qui viennent compléter les approches plus traditionnelles de pilotage, animation et évaluation.

4.4.3 – Le profil du manager de demain...

Il s'agit probablement de l'élément le plus fondamental à prendre en compte. En effet si la mission est restée la même, le rôle évolue et s'adapte aux exigences de l'environnement. Le profil attendu du manager quant à lui marque une rupture par rapport au passé. Demain, mais déjà dès à présent, on attend impérativement du manager commercial qu'il développe des capacités pour relier les problématiques marketing, informatiques, règlementaires... à la stratégie commerciale. Ce sont incontestablement ces capacités là qui le démarqueront.

Si les évolutions vont dans ce sens, démontrant que le meilleur vendeur n'a pas forcément le profil d'un futur manager, que les capacités cognitives resteront le critère principal d'évolution professionnelle, la gestion des souhaits d'évolution des commerciaux restera un sujet sensible et difficile à traiter.

Deux difficultés persistent subséquemment :

- la première est la perte de repères, notamment dans les méthodes de management "paternalistes", le décalage entre la représentation de la fonction et la manière désormais attendue d'exercer le rôle de manager ;
- la deuxième est l'écart qui existe parfois entre les objectifs fixés au nouveau manager, qui sont des objectifs de production, de mêmes natures que lorsqu'ils étaient commerciaux de terrain, alors que leur rôle est devenu différent.

En d'autres termes, si la finalité de la fonction demeure, à l'identique, la posture professionnelle, quant à elle, est en mutation... Pour emprunter une image au milieu sportif, on n'attend plus du manager qu'il soit le capitaine de son équipe, on attend désormais qu'il en soit l'entraîneur, principal garant des performances individuelles et collectives.

4.4.4 – Zoom sur l'activité d'animation

L'animation est considérée comme une activité intrinsèque au management. Elle nécessite pourtant d'être abordée dans un paragraphe particulier en raison des diversités d'organisationnelles de mise en œuvre de cette mission dans les entreprises. Emploi spécifique pour les unes, intégrées au management pour les autres, l'animation recouvre des réalités variées.

• **L'animation commerciale au niveau stratégique** : dans ce cas de figure il s'agit d'une activité relative à la mise en place de la politique commerciale, laquelle se décline du siège vers les régions. L'emploi est alors situé au siège de l'entreprise et orienté vers les responsables régionaux.

- **L'animation commerciale au niveau technique** : il s'agit là d'un rôle de proximité technique auprès des équipes de commerciaux, chargé de dynamiser collectivement la vente et d'apporter un soutien technique individuel. Dans ce cas, l'animateur est un support au manager. Ces fonctions existent dans les réseaux itinérants, sur plates-formes et, de plus en plus, sur une zone géographique regroupant des succursales ou antennes locales de vente sédentaire.

- **L'animation commerciale des réseaux de producteurs salariés (de type PSB/EI) et des réseaux d'intermédiaires** : la particularité de ce type d'animation tient à sa dimension d'accompagnement et de dynamisation des réseaux d'agents généraux, de courtiers et de salariés, plus que d'encadrement au sens classique, y compris hiérarchique, pour ce qui concerne les PSB/EI.

Les entreprises cumulent généralement ces différents types d'animation, mais elles ne relèvent pas forcément d'emplois spécifiques. Ce sont parfois les managers, parfois des commerciaux expérimentés qui prennent en charge l'animation, stratégique ou de terrain.

Selon leur histoire, leur culture, la nature de leurs réseaux commerciaux, les entreprises font des choix organisationnels différents.



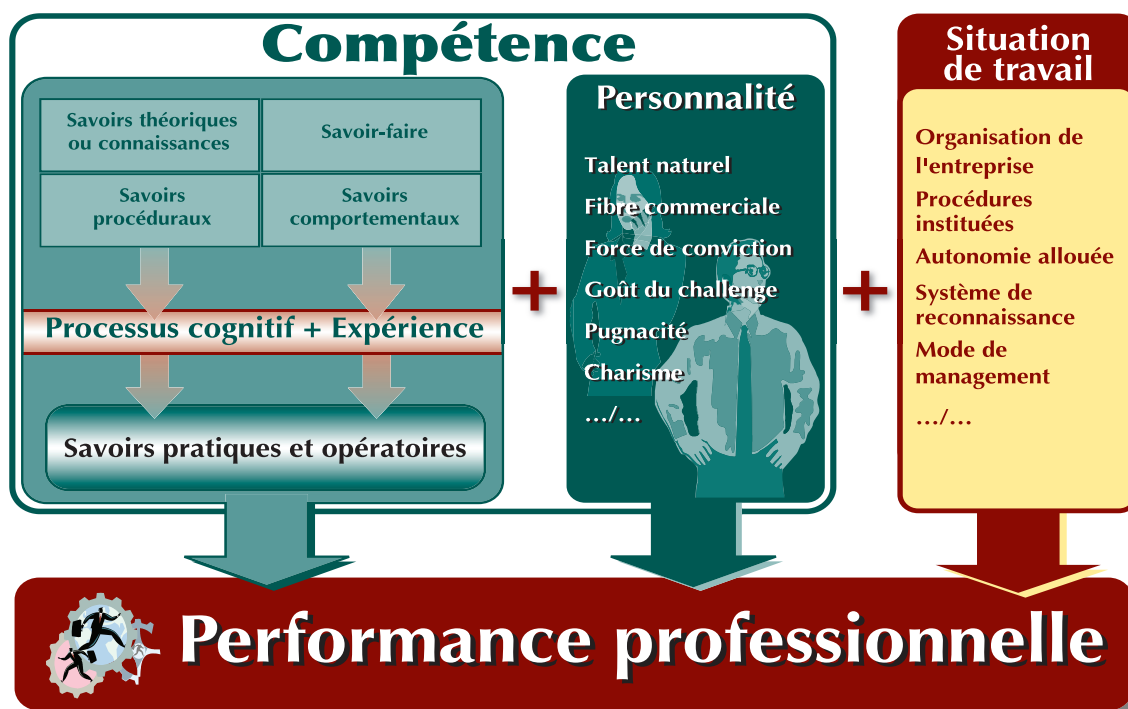
5. Des modes de gestion RH qui s'adaptent

Au regard des analyses précédentes, les enjeux en matière de gestion des ressources humaines des commerciaux sont majeurs. Les sociétés d'assurances en ont pleinement conscience et les directions des ressources humaines, en collaboration avec les directions commerciales, engagent des adaptations et des réflexions pour retenir et mettre en œuvre de meilleures ou de nouvelles pratiques en la matière.

Mais avant, il faut mettre en exergue une spécificité forte – voire unique – du métier de commercial, qui tient dans le fait qu'il est extrêmement complexe de déterminer comment s'obtient la performance professionnelle. Si certaines compétences nécessaires ont bien été identifiées (la connaissance de ses produits, de la concurrence... par exemple), l'essentiel de ce qui "fait" un bon commercial reste éminemment énigmatique.

Ce point est d'ailleurs primordial à prendre en considération car il constitue "la" difficulté de toute politique RH et de toute action managériale, qu'il s'agisse de recrutement, de gestion de carrière, de formation ou de motivation. C'est ce que considèrent les professionnels de la vente eux-mêmes : "On est commercial ou on ne l'est pas !" Il y a, pour réussir dans ce métier, l'exigence d'un pré-requis de personnalité. Certes, le métier s'apprend ; l'apprentissage des techniques commerciales et de la négociation permet d'améliorer la performance, tout comme l'expérience. Mais cet apprentissage vaudra peu si son récipiendaire n'a pas la "fibre" ou la "bosse" du commerce...

Enfin, il faut aussi tenir compte de la situation de travail dans laquelle s'insère le commercial. Selon l'organisation, les procédures instituées, le degré d'autonomie allouée... les performances varieront.



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

Le graphe ci-dessus tente ainsi de représenter les trois principaux registres sur lesquels se construit la performance professionnelle...

Dans ce chapitre, seront abordés les différents domaines de gestion des ressources humaines :

- le recrutement, l'intégration et les politiques de fidélisation ;
- la formation initiale (après recrutement) et la formation professionnelle continue ;
- les parcours professionnel et la gestion de la mobilité ;
- les principes de rémunération.

Ces différents points ne peuvent évidemment pas être abordés de façon uniforme, ni pour l'ensemble des entreprises d'assurances, ni pour l'ensemble des emplois de la famille Commercial.

En effet, si les entreprises d'assurances poursuivent toutes des objectifs d'efficacité et d'optimisation de la gestion de leurs équipes commerciales, qu'elles soient entreprises "traditionnelles" ou Mutuelles sans intermédiaire (MSI), elles n'abordent pas ces questions de manière identique. Leur histoire, leurs modes d'interventions commerciales, la situation quantitative et qualitative de leurs effectifs concourant à l'activité commerciale sont autant d'éléments pris en compte pour orienter une politique de gestion des ressources commerciales.

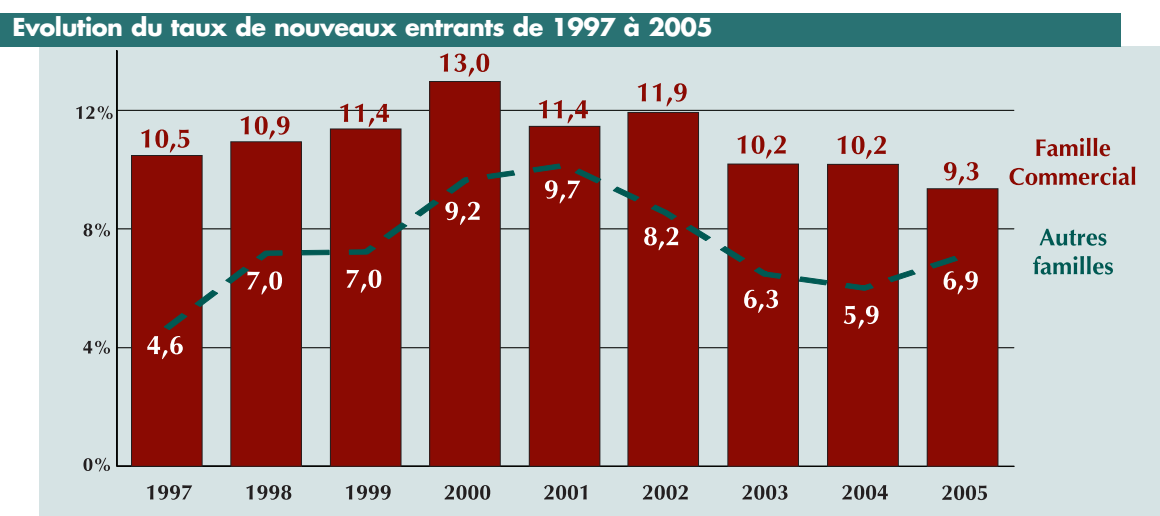
Par ailleurs, les composantes de la famille Commercial comportent des écarts de profils, d'activités et de compétences qui ne permettent pas une analyse commune des sous-familles dans leur globalité. Ainsi, le présent chapitre sera décliné en tenant compte, chaque fois que nécessaire, des spécificités des typologies d'entreprise et des particularités des commerciaux itinérants, sédentaires ou sur plate-forme. Il s'agira néanmoins d'une approche "à grosses mailles", centrée sur les tendances communes les plus marquées.

C'est donc entre divergences et convergences que seront abordés les différents aspects de gestion des ressources humaines des commerciaux.

5.1 – Recrutement, intégration et fidélisation

L'importance proportionnelle des recrutements dans la famille Commercial, comparée aux autres familles de métier, constitue un enjeu important pour la profession. Outre le recrutement, l'intégration et la fidélisation des nouveaux embauchés relèvent d'une période critique pour laquelle les entreprises s'appliquent à développer des politiques adéquates.

5.1.1 – Evolution du taux de nouveaux entrants



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

Des modes de gestion RH qui s'adaptent

Le taux de nouveaux entrants dans la famille Commercial est supérieur à celui des autres familles. Les facteurs explicatifs ne se limitent pas au turn-over, que l'on sait traditionnellement élevé dans cette famille de métier, mais intègrent, en particulier au cours des années 2000 – 2001 – 2002, les recrutements liés au développement des plates-formes, tels que l'on peut les observer dans le graphe qui suit.

Evolution du taux de nouveaux entrants par sous-famille de 1997 à 2005



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

5.1.2 – Recrutement et profils d'embauches

En préalable, il convient de préciser que la question des recrutements ne se pose pas de la même façon pour les commerciaux itinérants que pour les commerciaux au guichet ou sur plate-forme.

De véritables spécificités marquent les premiers, les autres se prêtant plus aisément dans les principes et méthodes couramment utilisés par les DRH pour les autres types de poste. Ceci tendrait-il à conforter l'hypothèse que les commerciaux "assis" sont plus proches des familles de métiers administratives que des commerciaux "debout" ? C'est probablement vrai en partie, mais notons que le volume de recrutement des commerciaux sédentaires est surtout le fait des MSI. Par ailleurs, il est peu élevé, de l'ordre de 5% en 2005 ; leur âge moyen étant de près de 40 ans et leur ancienneté moyenne de plus de 14 ans.

Ainsi, d'emblée, on identifie les différences de problématique entre les entreprises traditionnelles, dotées d'un réseau itinérant et principalement confrontées au turn-over, et les MSI qui sont plus engagées à encourager la mobilité de salariés administratifs vers des compétences commerciales pour leurs succursales. Le recrutement des commerciaux sur plate-forme se gère essentiellement par l'embauche de profils jeunes, Bac+2 et plutôt féminins, avec toutes les questions d'évolution professionnelle non encore posées par cette forme de standardisation de profils typés "BTS à vocation commerciale".

Ainsi, après une approche générale, sera principalement abordé le recrutement des commerciaux itinérants qui comporte des spécificités que l'on ne retrouve pas dans les autres sous-familles.

- **Le recrutement des commerciaux : une tâche difficile**

De manière générale, le recrutement de commerciaux est considéré comme une tâche difficile. Selon l'enquête BMO Assedic 2005, le métier de commercial, tous secteurs confondus, apparaît en septième position dans l'échelle des recrutements les plus difficiles, après les maçons, les infirmiers, les ouvriers du BTP, les aides-soignants, les cuisiniers et les routiers. Il importe de souligner que ces métiers sont tous des métiers manuels comportant une pénibilité physique, des horaires atypiques, etc. Le métier de commercial se trouve ainsi être le premier des métiers à dimension immatérielle (dans le sens où un commercial ne fabrique pas le bien ou le service qu'il vend) à connaître cette difficulté de recrutement.

De plus, le contexte actuel, en raison du marché de l'emploi particulièrement tendu, renforce les difficultés. La concurrence, notamment des banques, est forte. Certaines régions paraissent peu attractives. Ces points connaîtront une ampleur grandissante dans les prochaines années où les départs massifs viendront aggraver le problème, dans le secteur de l'assurance, mais aussi dans d'autres secteurs tels que la banque, la sécurité sociale, les collectivités locales... Outre la question des volumes, (50 000 recrutements de commerciaux sont prévus en France en 2007), se posera celle des profils ; les organisations et les techniques évoluent, donc les métiers changent, à un rythme qui permet difficilement d'anticiper. A titre d'exemple, l'impact de l'évolution technique de la téléphonie, d'Internet et de la reconnaissance vocale aura des conséquences à terme, non seulement sur les emplois commerciaux, mais sur l'ensemble des métiers de la profession. Ce point fera ultérieurement l'objet d'une étude par l'Observatoire.

Par ailleurs, aujourd'hui le recrutement de jeunes sous contrat en alternance (apprentissage et professionnalisation) se développe et semble constituer une bonne réponse.

Le recrutement des commerciaux itinérants dans le secteur de l'assurance constitue une préoccupation forte pour deux raisons essentielles : le besoin de diminuer le turn-over, élevé dans cette sous-famille, la nécessité de s'appuyer davantage sur les compétences et des "talents" attendus, lesquels sont particulièrement difficiles à appréhender pour les métiers commerciaux.

D'autres éléments semblent également devoir être mieux pris en compte : de nombreux jeunes entrent en formation de BTS commercial "par défaut", et beaucoup ne réalisent pas le niveau de difficulté d'exercice du métier. L'ouverture aux autres, le plaisir à la relation client, l'apparente attractivité du mode de rémunération... constituent, certes, des éléments de motivation essentiels. Pour autant, ils sont largement insuffisants.

Enfin, le recrutement de jeunes gens dans ces métiers, sur la base même de certaines caractéristiques de la jeunesse (énergie, fougue, enthousiasme...) constitue une difficulté, même pour ceux qui ont bénéficié d'une formation à la vente. Qu'en est-il chez les jeunes gens pas ou peu expérimentés, de la persévérance, de l'écoute, de la capacité à se projeter sur un moyen ou long terme dans le cadre d'une relation client ? Les apports de l'expérience, sur ces points, sont souvent plus solides que ceux d'une formation initiale.

Pour illustrer la thématique abordée ci-avant, nous avons sélectionné dans la presse professionnelle quelques offres d'emploi représentatives :

Des modes de gestion RH qui s'adaptent

► Commercial en assurances h/f

Au sein de notre société, vous animez et développez votre portefeuille de clients. Après une formation à nos produits et à nos outils techniques et commerciaux, vous assurez le développement de notre politique commerciale.

Avec une expérience de la vente terrain, vous êtes capable de séduire et de convaincre par votre charisme et votre volonté. Votre tempérament commercial, votre sens du contact et de l'écoute, ainsi que votre esprit d'équipe sont des atouts indispensables à votre réussite.

► Conseillers en Gestion de Patrimoine h/f

Vous avez une solide expérience dans la vente de services, l'assurance ou la banque et vous souhaitez vous investir dans un réseau de conseillers certifiés en gestion de patrimoine. Goût du challenge, volonté de se surpasser, écoute, force de solutions, dynamique à conclure gagnant/gagnant sont autant d'atouts nécessaires à votre succès. Faites rimer talent, expertise et performance pour servir des solutions patrimoniales et financières à vos prospects et clients.

► 1 Inspecteur Commercial h/f

Rattaché au Responsable Commercial régional vos missions seront :

- animer un réseau de correspondants par la promotion des offres de produits et de services,
- développer de nouveaux partenariats avec des correspondants spécialistes.

De formation supérieure (Bac+2 minimum), votre première expérience professionnelle acquise dans la distribution de produits et services en assurances de personnes a démontré vos qualités commerciales, votre sens du contact, votre dynamisme et votre goût de la négociation. Idéalement, vous avez une connaissance technique des produits d'assurance collective.

► Téléconseillers h/f

Votre mission consistera à traiter efficacement les appels téléphoniques, en répondant aux besoins et aux attentes de nos sociétaires et prospects, et en assurant la promotion et la vente de nos produits et services.

Après une formation qualifiante, vous devenez conseiller en assurance. Confronté(e) à une grande diversité de situations, vous aidez nos sociétaires à mieux définir leurs besoins, les conseillez, et leur proposez des solutions adaptées dans toutes leurs démarches.

Vous êtes diplômée(e) Bac + 2/3 en assurance, commerce, économie... débutant ou ayant une 1ère expérience de la relation clientèle, doté(e) d'un très vrai tempérament commercial et d'un sens marqué du service, vous souhaitez vous investir avec initiative et esprit de service au sein d'un groupe offrant des carrières personnalisées et évolutives.

► Responsable d'équipe commerciale h/f

De formation Bac à Bac+5, vous êtes passionné par les challenges, souhaitez déployer votre talent et apporter votre valeur ajoutée à notre entreprise. Votre expérience commerciale dans le domaine de la banque, assurances, gestion du patrimoine et services aux particuliers est complétée par de solides compétences de négociation à haut niveau et d'encadrement. Motiver, organiser, former, analyser, piloter et animer sont les mots clés de votre réussite. Vous animez et fédérez en toute autonomie une équipe d'une dizaine de conseillers.

Notre entreprise vous donne les moyens de développer vos qualités de manager, d'affirmer votre leadership en vous appuyant sur notre stratégie de développement commercial.

► Ingénieurs commerciaux assurance h/f

Dans le cadre du service assurance, vous êtes en charge de l'accroissement des ventes. A ce titre, vous animez le réseau commercial de votre zone dans un rôle de prescription et de support technique tout en assurant, en autonomie, une relation de haut niveau auprès d'une clientèle dédiée. Vous avez à votre actif une réelle appétence commerciale, une excellente relationnel, une grande autonomie et de bonnes qualités d'organisation.

5.1.3 – Le turn-over : entre fléau et indicateur de dynamisme...

Le turn-over est considéré comme une caractéristique des métiers commerciaux itinérants. Cela est vrai pour tous les secteurs, mais particulièrement pour l'assurance dont l'aspect immatériel, futur et aléatoire des produits et services vendus constitue une difficulté supplémentaire réelle. Les conditions de travail sont difficiles, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est compliqué. De plus dans l'assurance, ils sont les seuls salariés à exercer sur ce mode, ce qui tend à les singulariser.

Au sein de la profession, plus de la moitié des commerciaux de terrain recrutés ont quitté leur entreprise au bout de cinq ans. 50% des recrutements effectués concernent les commerciaux, alors qu'ils ne représentent qu'un tiers de l'effectif total non cadre.

Et comme le montre le graphe ci-dessous, le taux de rotation est encore plus élevé pour les PSB et les EI.

Taux de rétention des PSB/EI de 2001 à 2005

Ancienneté	2001	2002	2003	2004	2005
moins d'1 an	2543	2777	2465	2178	2155
1 an		1597	1589	1474	1312
2 ans			1134	1131	1081
3 ans				873	860
4 ans					680

Taux de rétention	2001	2002	2003	2004	Total
à 1 an	62,8%	57,2%	59,8%	60,2%	59,9%
à 2 ans	44,6%	40,7%	43,9%		43,0%
à 3 ans	34,3%	31,0%			32,6%
à 4 ans	26,7%				26,7%

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

- Un exercice d'équilibriste

Une approche trop globale et trop rapide du turn-over peut toutefois conduire à une vision fautive. Le turn-over est une notion qui doit être analysée à l'aune des enjeux de chaque entreprise et qui recouvre des réalités diverses. Et dans ce sens, il importe en particulier de différencier ce que l'on pourrait appeler le turn-over "d'échec" et le turn-over "naturel" de ces métiers. Le turn-over "d'échec" se caractérise essentiellement par une durée dans l'emploi qui ne dépasse pas 12 à 18 mois, alors que le turn-over "naturel" des commerciaux se situe plutôt entre 3 et 5 ans. Les raisons qui motivent le changement d'emploi s'inscrivent alors dans une perspective d'évolution professionnelle ou de rémunération, mais sont aussi le résultat d'une forme de débauchage par la concurrence, interne ou externe à la branche professionnelle.

Des modes de gestion RH qui s'adaptent

Les précédents chapitres ont mis en lumière les exigences nouvelles du métier de commercial, qui comporte un niveau de connaissances et de compétences qui s'accroît. Sur des marchés en forte croissance, qui permettaient une certaine indifférence à la concurrence et à la satisfaction du client, les commerciaux étaient relativement vite formés et opérationnels, et, de plus, facilement interchangeables.

Un principe de rémunération exclusivement basé sur le commissionnement était alors le mode de gestion, le régulateur entre ceux qui réussissaient et ceux qui ne pouvaient rester.

Le système comportait une certaine cohérence et le turn-over était admis en tant que tel, voire en tant qu'outil d'évaluation et de régulation de la non performance.

Aujourd'hui, en raison de la complexité du métier et de sa dimension de devoir de conseil, la formation professionnelle constitue un investissement lourd lors de la prise de fonction, qu'il est devenu nécessaire de rentabiliser. Par ailleurs, les exigences en matière de relation et de suivi de la clientèle, de lien de confiance à établir, demandent une plus grande stabilité des salariés en place.

Dans cet objectif, il devient nécessaire de "mieux" recruter. Comme le disait un DRH, "pour mieux fidéliser, il faudrait déjà moins se tromper dans le recrutement". L'analyse des compétences des commerciaux a souligné l'importance des compétences comportementales et de la dimension "personnalité". Ce sont les aspects les plus complexes à traiter dans une démarche de recrutement. L'exercice reste donc difficile, les outils d'identification ou de mesure des traits de personnalité étant hors champ professionnel, mais relevant plus des sciences psychologiques, lesquelles conservent un caractère aléatoire.

• Des définitions et des modes de calculs qui diffèrent...

Au turn-over ou taux de rotation de l'emploi ou encore taux de renouvellement du personnel correspond des modes de calcul différenciés, selon que l'on cherche à connaître le taux de rotation sur un poste ou le taux de fidélisation d'un ensemble de salariés. Tenir compte d'une période donnée, annuelle par exemple, ou tenir compte de la date d'arrivée de chaque salarié, ou prendre en considération le remplacement effectif ou non de la personne qui quitte son poste, conduit à des résultats différents. Il s'agit donc d'une notion à laquelle il faut porter attention, d'autant plus qu'elle constitue un indicateur important de matière de gestion des ressources humaines.

De la même façon l'interprétation d'un taux de turn-over doit être appréhendée dans sa globalité, avec sa dimension négative, mais aussi positive...

• L'influence de facteurs exogènes...

Nombre d'éléments sont susceptibles d'influer sur le taux de turn-over au sein d'une entreprise, mais certains secteurs d'activité ou les situations de plein emploi se caractérisent par un taux de turn-over structurellement élevé. Les métiers commerciaux en l'occurrence, quelque soit le secteur professionnel, connaissent un taux de turn-over qui a toujours été élevé. Dans le secteur de l'assurance, la situation de plein emploi des commerciaux vient renforcer le risque d'un turn-over élevé.

De plus, dans un contexte économique et sociétal qui se caractérise par le consumérisme et la montée de l'individualisme, les salariés des entreprises n'hésitent plus aujourd'hui à "consommer" de l'entreprise...

- **Effets positifs**

- *pour l'entreprise et le secteur d'activité*

Le turn-over peut constituer un signe positif de mobilité pour l'entreprise ou le secteur professionnel.

Dans les cas de mobilités internes, et pour les favoriser, il paraît alors nécessaire d'éclairer les possibilités d'évolution, de rendre lisibles les passerelles qui permettent, au delà du poste, de fidéliser les bons éléments au sein de l'entreprise.

Dans le cas de mobilité externe, si une entreprise perd son salarié, celle qui le récupère n'a-t-elle pas l'avantage de se dispenser de certains coûts de formation ou d'initiation au métier et à l'environnement professionnel ?

Par ailleurs le turn-over constitue un outil d'ajustement des ressources humaines, et dans ce cas il permet une absence de prise de risque.

Le turn-over entraîne également une accélération du renouvellement démographique qui a pour conséquence d'introduire une population issue de la génération "nouvelles technologies".

Enfin et malgré tout, il propose aussi une image dynamique et performante

- *pour le salarié*

Aujourd'hui, il est de bon ton, sur son CV, de montrer une capacité de changement et d'adaptation, et la pluralité des expériences, en terme d'emploi et/ou d'employeur, est plutôt valorisée. Une fidélité supérieure à 5 ans dans le même poste devient alors suspecte...

Le turn-over constitue également un facteur de développement de la polyvalence et de confiance en soi. Il est l'expression de capacités de réactivité, d'adaptation et de dynamisme par rapport au maintien de l'employabilité.

Il est aussi une réponse à l'usure professionnelle et une opportunité à saisir parfois pour une meilleure reconnaissance ou de meilleures conditions de travail.

Enfin, il peut être le signe d'une recherche ou de l'affinement de choix professionnels.-

- **Effets négatifs**

- *pour l'entreprise et le secteur d'activité*

Les enjeux d'une stratégie orientée client s'accordent mal avec un turn-over élevé, véritable frein à la professionnalisation des salariés et à la qualité d'un service durable.

Les coûts directs du turn-over liés au départ et les coûts indirects liés au remplacement et à l'intégration des nouveaux pèsent considérablement. Et si ceux-ci sont mesurables avec plus ou moins de précision (il est par exemple difficile de mesurer précisément la perte d'efficacité durant les mois qui précèdent le départ), qu'en est-il de l'appréciation de l'impact d'un départ sur l'ensemble d'une équipe ? Cet aspect permet d'ailleurs de nuancer les choses : le turn-over coûte-t-il réellement plus cher que l'inertie d'un salarié et son impact sur ses collègues ?

Enfin le turn-over peut être l'indice d'un climat social difficile.

- *pour le salarié*

Le turn-over, lorsqu'il ne s'inscrit pas dans une opportunité à saisir, est la réponse à une situation d'échec : stress lié aux objectifs de performance ou conditions de travail éprouvantes. Il peut entraîner une baisse de l'estime de soi, de la confiance en soi et influencer sur le devenir professionnel.

Le turn-over peut aussi être révélateur d'un comportement professionnel instable.

Des modes de gestion RH qui s'adaptent

Le tableau qui suit regroupe, de manière synthétique, les notions développées ci avant.

	Entreprise	Salarié
Aspects dynamiques	Mobilité interne Réactivité et adaptation au marché Recrutement de salariés opérationnels Variable d'ajustement Prise de risque limitée Renouvellement démographique	CV enrichi Employabilité Adaptation, réactivité, dynamisme Développement de la polyvalence Opportunités professionnelles
Aspects négatifs	Incompatible avec orientation client Frein à la qualité de service Coûts directs et indirects élevés Impact sur le climat social	Situation d'échec Révélateur d'une instabilité professionnelle Impact sur le devenir professionnel

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

5.1.4 – Les différentes pratiques de recrutement

Trois types d'approches sont utilisés dans les processus de recrutement :

- les qualités commerciales plutôt liées à la personnalité (talent, dynamisme, charisme...) et, dans ce cas, le niveau de formation ou de diplôme devient secondaire ;
- la connaissance du marché ou du type de produit de l'entreprise ou du secteur d'activité, il s'agit là de la valorisation de l'expérience ;
- la prise en compte de la complexité croissante des métiers commerciaux et, dans ce cas, le niveau de formation exigé devient prépondérant, et des perspectives d'évolution de carrière peuvent être proposées.

Notons que si l'on constate une élévation globale du niveau de diplôme dans le secteur de l'assurance, (rappelons que pour la première fois, en 2005, plus de 50% des salariés du secteur de l'assurance ont un niveau Bac+2 – Cf. ROMA 2006), les commerciaux peuvent encore être recrutés à un niveau moindre. En réalité une différenciation existe selon les sous-familles. Autant le niveau Bac+2 constitue une condition sine qua non de recrutement pour les plates-formes et les guichets, et concerne plutôt les jeunes ; autant, pour les réseaux itinérants, ce niveau n'est pas systématiquement exigé s'il y a expérience et appétence à la vente. Cela génère une diversité dans les recrutements, pour les jeunes, mais aussi pour les catégories d'âge plus avancées.

Précisons que les nouveaux entrants niveau Bac, identifiés dans les statistiques de l'Observatoire, prennent en compte les jeunes en formation sous le mode de l'alternance, en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation. L'objectif visé par les entreprises et par les jeunes eux-mêmes reste néanmoins le Bac+2.

L'analyse des processus de recrutement, par une approche des acteurs, des outils du recrutement et des compétences recherchées montre qu'il s'agit d'un sujet complexe, à envisager différemment selon les différentes sous-familles.

- **Les acteurs du recrutement** : une prédominance des directions commerciales et des services RH plus ou moins impliqués...

Les recrutements des commerciaux itinérants sont encore principalement effectués par les directions commerciales, avec une participation moindre de la DRH, pourtant acteur majeur du recrutement pour les autres métiers et également pour les autres sous-familles commerciales. Cette réalité d'un mode de recrutement plutôt décentralisé correspond à une exigence de proximité avec le terrain et à la nécessaire prise en compte de certaines spécificités régionales ou locales. Cela tend, en outre, à valider l'idée qu'il faut être du métier pour évaluer les capacités d'action d'un futur commercial.

L'idée qu'il faut impérativement être du sérail pour "comprendre et juger" est très présente. Il s'agit d'un point qui, bien qu'il prête à débat, met à nouveau en exergue l'importance donnée, pour réussir dans le métier, aux aspects de personnalité, au-delà des démarches d'analyse des compétences. Ces pratiques de recrutement confiées aux directions commerciales, ou "confisquées" par elles-mêmes aux DRH, interpellent aujourd'hui sur le risque d'une tendance à reproduire les recrutements sur le modèle du responsable commercial, lequel a forcément été un commercial de terrain d'hier... Compte tenu des enjeux de changement et d'évolution des métiers commerciaux, un regard croisé Commercial/RH ne peut que constituer un enrichissement supplémentaire, à condition toutefois que le processus soit sans lourdeur et la réactivité sans défaut.

Les DRH sont par contre plus impliquées dans le recrutement des commerciaux sédentaires ou sur plate-forme, ce qui peut interpellier, soit sur les spécificités du réseau commercial itinérant, soit sur la grande proximité des commerciaux sédentaires ou sur plate-forme avec des profils plutôt administratifs.

Le pilotage exclusif par la DRH du recrutement des commerciaux sédentaires, en parallèle d'un pilotage exclusif des recrutements des réseaux itinérants par les directions commerciales, comporte un risque de dichotomie susceptible d'affecter la mise en oeuvre de la stratégie commerciale. Aussi, il semble qu'une harmonisation des pratiques, une collaboration plus étroite se développent entre les directions RH et commerciales pour aller vers une forme d'universalité de gestion des recrutements ; ce qui ne signifie évidemment pas homogénéité des méthodes et outils de recrutement, ni des profils. Au contraire, la diversité des profils est un atout, en particulier pour les entreprises multi-réseaux de distribution.

- **Des outils de recrutement encore peu développés pour les commerciaux...**

Les référentiels de compétences ou les profils-types, qui pourraient constituer des outils d'aide au recrutement, sont encore insuffisamment développés. Ils font l'objet d'études et d'analyses car, dans un contexte d'évolution du métier, ils permettraient, en particulier pour les réseaux itinérants, d'outiller davantage les managers commerciaux, et de professionnaliser les pratiques. Cela éviterait un trop fort ancrage, d'une part sur des représentations passéistes du métier (le manager recrute quelqu'un qui lui ressemble, alors que le métier de commercial qu'il a exercé il y a plusieurs années a fortement évolué) et, d'autre part, sur des pratiques qui ont perdu leur sens dans le monde de l'assurance, lequel se positionne davantage aujourd'hui sur le terrain de l'apporteur de solution à ses clients et non plus uniquement sur le volume de la vente des produits. Ainsi, les qualités qui furent très valorisées du type "vendeur fonceur, fougueux..." ne prennent pas en compte les qualités d'écoute, de conseil, indispensables dans le cadre de la "vente de solution" et du devoir de conseil. Il en découle que les pratiques d'entretien d'embauche consistant à demander au candidat de simuler la vente du presse-papier ou du stylo posés sur la table ne sont plus de mise aujourd'hui... Pour autant, les outils généralistes de la DRH sont-ils adaptés ou adaptables à un métier pour lequel on ne peut nier l'importance de la personnalité et des compétences comportementales, si difficiles à appréhender ? Il appartient à chaque entreprise de répondre à cette question au regard des outils qu'elle utilise.

Notons par ailleurs que quelques entreprises recourent à la méthode des habiletés de l'ANPE (exercices basés sur la simulation de situations et permettant de repérer les habiletés des candidats) pour sélectionner les commerciaux sur plates-formes. Cela traduit le souci de la recherche de nouveaux outils pour une meilleure fiabilité dans les recrutements.

- **Les compétences recherchées** : des référentiels peu aboutis, ainsi qu'une difficulté sur l'identification et la perception des compétences comportementales...

Les compétences techniques, qu'elles se rapportent aux produits, aux méthodes ou aux technologies de l'information sont assez facilement formalisables. Mais il est d'autres aspects plus difficilement perceptibles. Il s'agit des compétences comportementales, des éléments de personnalité et des capacités d'analyse et de réactivité, que l'on peut d'ailleurs qualifier de compétences clés. En ce qui concerne les compétences comportementales, elles sont, de façon générale, difficiles à appréhender et donc à percevoir dans le cadre d'un recrutement. Par ailleurs, les qualités personnelles et le talent semblent constituer des éléments forts de différenciation en particulier pour les commerciaux itinérants. En ce sens, certaines entreprises réfléchissent à l'élaboration de référentiels de compétence axés sur les "talents personnels et aptitudes". En ce qui concerne les capacités d'analyse et de réactivité, on attend d'un commercial qu'il soit capable de comprendre rapidement une situation et qu'il soit capable en même temps de structurer la bonne réponse. Cette démarche intellectuelle, cognitive se perçoit en situation de travail, se développe par l'expérience, mais elle reste difficile à évaluer dans le cadre d'un recrutement.

- **Vers une complémentarité direction commerciale / direction RH**

L'analyse des processus de recrutement montre que le rapprochement entre les acteurs commerciaux et les acteurs RH est en cours. Une meilleure articulation des services RH / Commercial semble permettre une amélioration de la qualité des recrutements par le biais de l'utilisation d'outils d'aide lorsqu'ils existent (référentiels de compétences, guide d'entretien...), par l'apport d'un regard croisé sur les candidats et par le biais d'une analyse a posteriori des recrutements effectués, ceux qui ont été un succès, comme ceux qui ont constitué un échec.

Il n'en reste pas moins que le recrutement des commerciaux continuera d'être une tâche complexe. Si le défi démographique des prochaines années n'engendrera pas forcément de pénurie de commerciaux, le secteur de l'assurance restant un marché de l'emploi attractif, et les volumes de BTS professionnels et/ou commerciaux fournis par les structures de formation, étant importants, le problème de la qualité des recrutements perdurera. Les éléments de motivation, d'appétence à la vente, de résistance et les évolutions de carrière qui pourront être proposées conserveront leur prévalence. Quelques entreprises s'engagent dans la recherche de partenariats et de liens avec certaines écoles ou associations d'anciens élèves afin de constituer des opportunités en matière de vivier.

5.1.5 – Au-delà du recrutement : fidéliser

La fidélisation des commerciaux est devenue une exigence. Les directions estiment désormais que la fidélisation des clients, le développement de relations durables passent, entre autres, par la fidélisation des commerciaux. De plus, les coûts d'intégration des commerciaux sont élevés. Pour ces raisons, les entreprises développent de véritables politiques d'intégration des nouveaux commerciaux recrutés qui semblent constituer une réponse partielle au turn-over. Toutefois, cette problématique de turn-over ou cette volonté d'attachement durable des commerciaux ne se posent pas de la même manière dans les réseaux itinérants, chez les commerciaux sédentaires ou sur plate-forme.

- **Les commerciaux itinérants**

Afin d'assurer leur bonne intégration, les réflexions en cours et les démarches proposées s'appuient sur plusieurs points : la formation, une montée en charge progressive des missions et/ou des portefeuilles confiés, l'implication du management dans une démarche d'accompagnement suivie et des perspectives d'évolution de carrière. Ces démarches tendent à s'inscrire sur un temps de plus en plus long, jusqu'à deux ans parfois.

- Les formations d'intégration, outre leurs contenus techniques, constituent un moyen d'appropriation de la culture de l'entreprise, de ses valeurs, de la cohésion d'équipe, éléments indispensables de construction de l'identité du commercial.

- Une montée en charge progressive des missions confiées : le contenu du travail et l'organisation du travail constituent des points d'attention. Les managers veillent particulièrement à ne pas attribuer un portefeuille trop important d'emblée aux nouveaux embauchés, à ne pas leur confier trop vite la vente de produits complexes, à ne pas les positionner à 100% sur la prospection, etc. L'intégration des commerciaux se fait dorénavant sur une logique très progressive, démarrant parfois sur des plates-formes ou au guichet avant de passer à un poste externe d'itinérant, comme cela sera évoqué plus en détail dans le chapitre concernant la gestion des carrières.

- L'implication du management, une présence régulière, un accompagnement méthodologique favorisent une bonne intégration. La responsabilité des managers dans la réussite des processus d'intégration est majeure. De nombreux jeunes recrutés se retrouvent en échec et disent "je me suis retrouvé tout seul". Cet isolement peut conduire certains jeunes à s'écarter peu à peu des méthodes de ventes prescrites ("je vends comme je veux" ou "comme j'ai plaisir à le faire"), ce qui amène inévitablement à des difficultés dans la démarche de vente, impactant les résultats. Ainsi, les managers s'appliquent à faire en sorte que les jeunes commerciaux ne se sentent pas dans un monde à part de l'entreprise. Certaines entreprises ont engagé des démarches de segmentation de leur force de vente par niveau de "maturité professionnelle". Les commerciaux débutants sont confiés à un manager spécifique ; les équipes sont réduites. La cohabitation avec des vendeurs plus expérimentés n'est jugée ni positive ni efficace. Les équipes de débutants et de confirmés n'ont pas les mêmes besoins en matière d'accompagnement managérial. D'autres entreprises ont mis en place des outils de suivi et de reporting qui, s'ils sont bien utilisés, permettent au manager d'identifier des phases problématiques "de chute de moral", et de réagir dans le sens d'une remise sur les rails de la méthode de vente. On s'approche là d'une véritable attention portée à la compétence des vendeurs. Enfin, on leur donne davantage de temps pour "s'aguerrir". Ces exemples montrent que le management se positionne davantage sur l'anticipation que sur le constat... souvent effectué trop tard.

- Des perspectives d'évolution de carrière : il y a désormais une véritable prise de conscience de la nécessité de revoir la façon dont, dès l'entrée, était envisagé le déroulement de carrière. Proposer des perspectives d'évolution vers l'animation, l'encadrement, le management à de jeunes recrutés comme voie de réussite, revenait en quelque sorte à leur présenter la porte de sortie du métier... Aujourd'hui, des parcours d'évolution au sein même de la fonction commerciale commencent à s'établir plus systématiquement, permettant d'une part, une intégration progressive dans la fonction et d'autre part, des possibilités de développement. A titre d'exemple, quelques entreprises recrutent systématiquement des commerciaux sur plate-forme, susceptibles d'évoluer, qui vers le guichet, qui vers des activités itinérantes. De la même façon, les réseaux salariés PSB et EI peuvent évoluer vers un statut d'agent général ou de CGPI. D'autres envisageront un parcours par type de produits ou segment de clientèle, etc.

Globalement les efforts faits pour intégrer les jeunes avec une part fixe de rémunération plus importante, du tutorat, l'attribution éventuelle d'un portefeuille au départ... ont permis de réduire fortement le turn-over "d'échec".

- **Les commerciaux au guichet ou en succursale**

Le turn-over des commerciaux sédentaires ne relève pas d'une problématique marquée. Leurs caractéristiques socioprofessionnelles (moyenne d'âge, genre, ancienneté...) montrent qu'il s'agit majoritairement de profils stables. L'intégration des nouveaux embauchés est facilitée par un management de proximité présent au quotidien, la présence d'une équipe où le soutien et l'aide peuvent être immédiats. Ils bénéficient toutefois de formations techniques centrées sur les produits, sur la qualité de l'accueil et, progressivement, sur la vente. La prospection pure est un domaine qui généralement les concerne peu, leur activité étant plutôt centrée sur l'élaboration de devis en risques simples et sur la vente additionnelle.

- **Les commerciaux sur plate-forme**

L'intégration de commerciaux sur plate-forme fait également l'objet d'attentions particulières, centrées sur la formation aux produits, mais dans le contexte des spécificités relationnelles du téléphone. La formation aborde la gestion du stress engendré par ce mode organisationnel, de façon à permettre aux "télévendeurs" une prise de distance suffisante.

Le turn-over de la sous-famille "Vente sur plate-forme" est encore mal connu ; on manque de recul sur ce point. Il n'est pas impensable qu'il augmente à terme, en raison des tensions que génèrent ces nouvelles formes d'organisation du travail. Des questions se posent sur la requalification de ces téléconseillers, fortement féminisés, à profil identique : même formation, même diplôme, même âge. Une réflexion sur leur évolution à terme est posée. La plate-forme est-elle une porte d'entrée, un emploi au long cours ou le départ d'un parcours initiatique vers d'autres activités de vente plus attractives ?

Enfin, de façon générale le turn-over est moins important en province qu'en Ile de France. Ainsi, une entreprise proposant une évolution dans la fonction par étape, avec un démarrage "assis" connaît moins de turn-over en Province, et un peu plus à Paris. Cette différence résulte d'un marché plus tendu, plus mobile en région parisienne, mais tient également à un statut social attrayant, notamment en province où l'on retrouve une forte féminisation.

En conclusion de ce chapitre, on peut avancer que les efforts faits en matière de qualité des recrutements, de politiques d'intégration et de fidélisation répondent à la préoccupation constante du turn-over des commerciaux. Si l'on a aujourd'hui une bonne connaissance de ce phénomène dans les réseaux itinérants du fait de leur longue existence, on connaît moins ses effets à terme sur les plates-formes faute d'un recul suffisant. En tout état de cause le turn-over dans ce type d'organisation aura des bases différentes ne tenant pas essentiellement au mode de rémunération mais plutôt à un mode de travail industriel ou taylorien.

5.2 – Formation initiale et professionnelle

La formation constitue plus que jamais un formidable instrument de développement pour les individus. Valorisée dans sa dimension initiale et professionnelle par l'Accord National Interprofessionnel (ANI – transposé en loi du 4 mai 2004), encouragée dans le secteur de l'assurance par l'accord de branche du 14 octobre 2004, et mise en valeur par les entreprises et leurs partenaires sociaux à hauteur de plus de 4,5% de la masse salariale depuis 2003, elle contribue aux nécessaires adaptations pour le maintien et l'évolution des compétences.

Récemment, le 22 juin 2007, dans la continuité de la volonté de la profession de s'appuyer sur la formation comme outil de développement des compétences et d'anticipation des évolutions des métiers, fut signé un accord spécifique pour les commerciaux itinérants dans le cadre des conventions collectives des PSB et des EI.

Cet accord sur la formation fera l'objet d'un approfondissement ultérieurement dans ce chapitre. Mais notons dès à présent qu'il s'agit du premier en date pour ces salariés, confirmant ainsi les spécificités propres des commerciaux itinérants.

Globalement, depuis plusieurs années le niveau de formation de la profession s'élève. Les données statistiques du ROMA 2006 indiquent que plus de la moitié des salariés relevant de la FFSA et du GEMA sont désormais positionnés à Bac+2 et plus. Cette élévation du niveau de diplôme est en grande partie due à une forme de normalisation des recrutements à Bac+2, considérés comme le niveau requis pour entrer dans la profession.

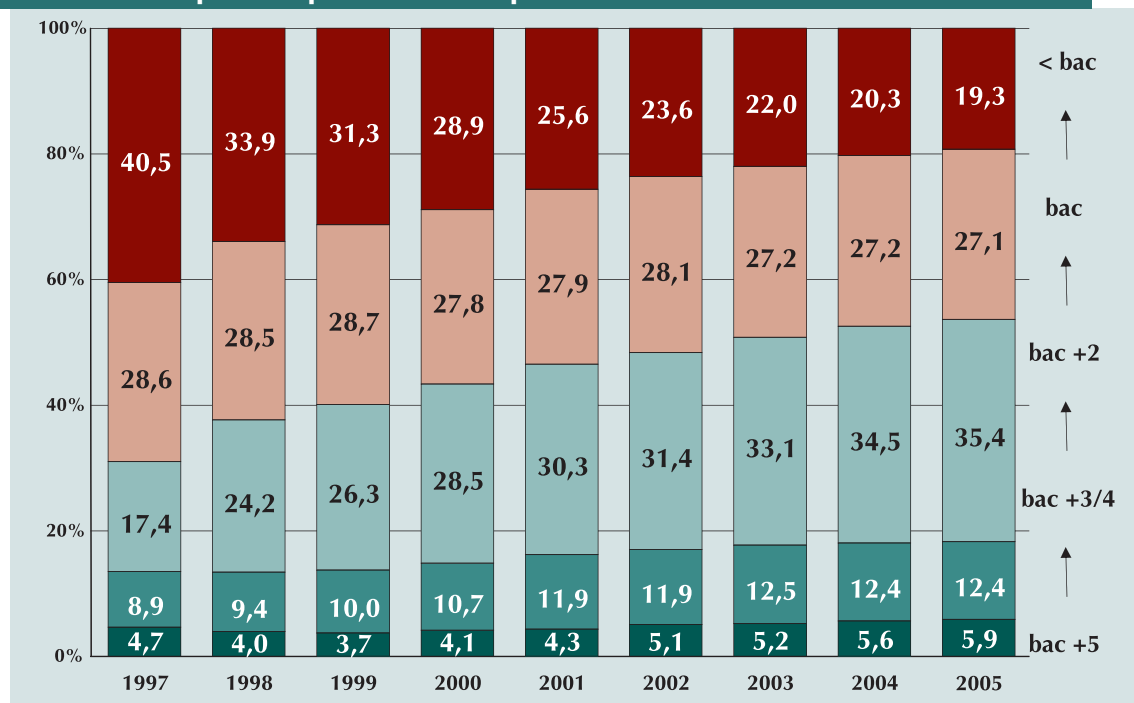
Parallèlement, la formation professionnelle joue pleinement son rôle, dans cet objectif d'élévation des niveaux, mais aussi et surtout dans un objectif de maintien et de développement des compétences garantissant l'employabilité à court, moyen et long terme.

Après avoir analysé l'évolution de la répartition des commerciaux par niveau de diplôme, nous aborderons les filières de formation initiale et mettrons l'accent sur les politiques de formation des commerciaux, montrant ainsi l'importance de la formation professionnelle continue pour cette population.

5.2.1 – Evolution de la répartition par niveau de diplôme

Les évolutions en matière de niveau de diplôme, constatées au sein de la profession, se retrouvent dans la famille Commercial.

Evolution de la répartition par niveau de diplôme de 1997 à 2005



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

Désormais considéré comme la porte d'entrée dans la profession, le niveau Bac+2 est en forte augmentation. Au cours de ces 9 dernières années, le poids des salariés de niveau Bac+2 a doublé, passant au global de 17,4% à 35,4%.

La part des Bac+3/4 et des Bac+5 tend à s'accroître également, en lien avec l'élévation des niveaux d'expertise exigés pour certains types de clientèle, professionnels et entreprises, ou en lien avec l'évolution des compétences techniques (fiscalité, patrimoine, finance) et managériales désormais attendues.

Des modes de gestion RH qui s'adaptent

La part du niveau Bac, quant à elle, reste stable mais intègre probablement plus de jeunes en alternance préparant un Bac+2 qu'auparavant, lesquels devraient ainsi venir accroître encore la part des Bac+2 à terme.

L'évolution des niveaux inférieurs au Bac va vers une nette diminution. Cette tendance est générale au sein de la profession.

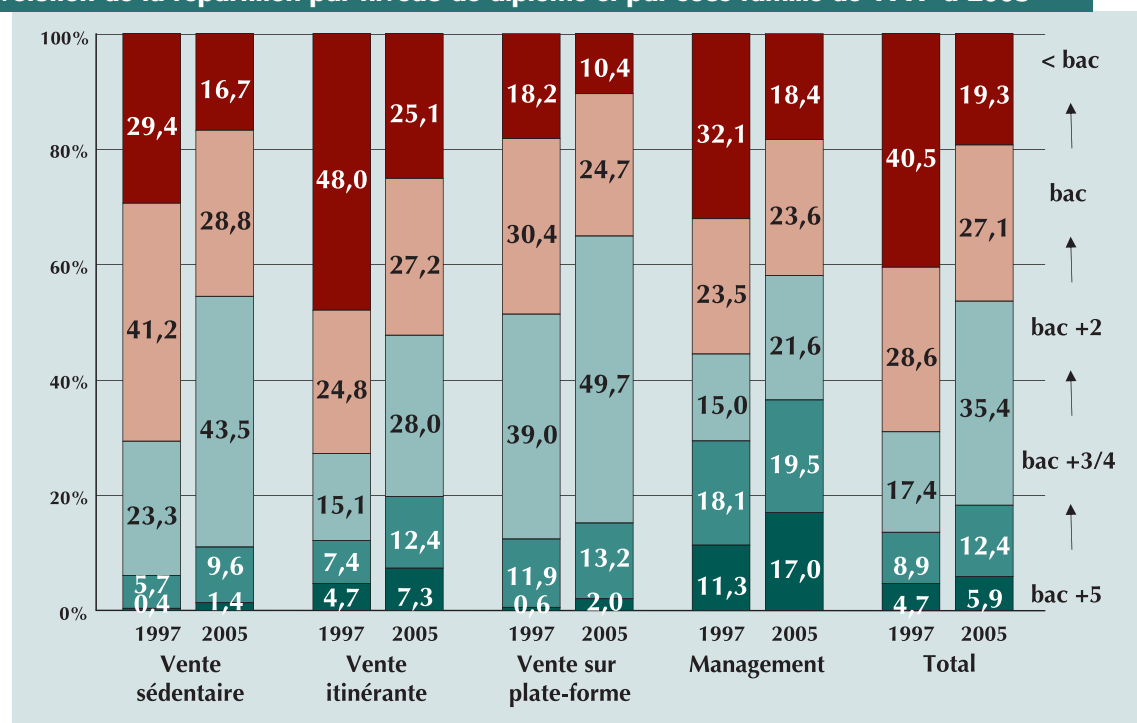
Bien que le diplôme, y compris à Bac+2, ne soit pas considéré pour les commerciaux comme une garantie d'efficacité, on peut considérer qu'il constitue un gage de niveau de culture générale suffisant pour représenter son entreprise. Même si les recruteurs privilégient pour ces métiers les expériences positives, voire les qualités personnelles, l'augmentation des Bac+2 se poursuivra vraisemblablement à l'avenir, en raison de la complexité grandissante des métiers commerciaux.

L'ensemble de ces évolutions se retrouve dans les données nationales relatives à la fonction commerciale :

- La part des non diplômés est passée de 31% en 1990, à 13% en 2002 ;
- 60% des cadres ont un niveau Bac+2 ;
- 63% des moins de 30 ans ont effectué au moins 3 ans d'études supérieures.

Le détail par sous-famille de la répartition des niveaux de diplôme confirme encore cette tendance générale, avec toutefois quelques particularismes.

Evolution de la répartition par niveau de diplôme et par sous-famille de 1997 à 2005



On constate, dans les sous-familles Vente sédentaire et Vente sur plate-forme, une augmentation importante des niveaux Bac+2, qui découle de principes de recrutement au cours de ces dernières années, en particulier sur les plates-formes, basé sur des profils très homogènes.

La sous-famille Vente itinérante se caractérise quant à elle par une plus grande diversité en matière

de diplôme, ce qui souligne une fois encore la prédominance, pour ces salariés, de leurs qualités personnelles ou de leur expérience sur la logique de diplôme.

La sous-famille Management, avec une augmentation marquée des Bac+5, confirme que les standards de recrutement pour l'encadrement se situent désormais à Bac+5. Notons cependant la part importante de managers, 40%, ayant un niveau inférieur ou égal au Bac. Il s'agit de profils plutôt âgés, ayant bénéficié de promotions internes.

5.2.2 – Des filières de formation initiale pour les jeunes recrutés qui se précisent

Les commerciaux, principalement les commerciaux itinérants, lorsqu'ils ont suivi une formation initiale, ont des cursus plus variés que les autres, pour les raisons que nous avons déjà abordées précédemment, à savoir la prise en compte privilégiée des aspects de personnalité ou d'expérience antérieure. Le diplôme, jusqu'il y a peu, n'était pas l'élément le plus déterminant dans le processus de recrutement mais cet état est toutefois en train d'évoluer.

Aujourd'hui, les filières traditionnelles de formation initiale pour les jeunes commerciaux recrutés, qu'ils soient itinérants, au guichet ou sur plate-forme, sont principalement les suivantes :

- BTS Négociation Relation Client ;
- BTS Management des Unités Commerciales ;
- BTS Assurance, ce dernier diplôme étant particulièrement prisé pour les emplois sur plate-forme et au guichet.

Les dispositifs de formation en alternance, en particulier les contrats d'apprentissage et les contrats de professionnalisation, répondent à des besoins exprimés par la profession qui s'est fortement engagée dans le recrutement de jeunes bacheliers préparant l'un ou l'autre des BTS nommés.

De plus, la profession s'est investie, en lien étroit avec l'Education Nationale, dans la rénovation du BTS Assurance afin de mieux prendre en compte les attentes des employeurs sur ces diplômes. La nouvelle version de ce BTS est en vigueur depuis septembre 2007.

Les niveaux supérieurs de type école de commerce ne génèrent pas, quant à eux, de commerciaux de terrain, sauf passage obligé prévu dans une trajectoire de carrière préalablement déterminée par l'entreprise, dès l'embauche, comme dynamique de parcours initiative. Lorsqu'ils sont impliqués dans l'activité commerciale, ils sont plutôt positionnés sur des problématiques d'organisation, de coordination, d'animation de vente... ou sur des activités davantage fonctionnelles que de vente.

De façon générale, l'élévation des niveaux de diplômes dans les sociétés d'assurances concerne de la même manière les commerciaux...

Par ailleurs, à l'avenir il est probable que la pluralité des profils sera un enjeu d'adaptabilité aux différents segments de clientèle. S'il est vrai qu'un jeune paraît plus adapté pour traiter avec un jeune, une personne d'un certain âge acceptera peut être plus difficilement un jeune pour échanger autour des meilleurs choix d'assurance retraite ou de gestion de son patrimoine. Elle préférera sans doute traiter avec un expert sur ce sujet plutôt qu'avec un commercial généraliste, etc. Les métiers commerciaux sont et se doivent par ailleurs être un moyen d'élargir la diversité ethnique et refléter ainsi la réalité de la société d'aujourd'hui (Cf. étude "Mixité, diversité, compétitivité économique des entreprises" publiée par l'Observatoire en octobre 2005). C'est dans ce sens que des expériences sont en cours dans le recrutement de commerciaux, par exemple à travers le concept de CV anonyme.

Ainsi, des cursus de formation initiale plus spécialisés, dans la finance, la gestion de patrimoine... viendront inmanquablement élargir et diversifier la palette des plus traditionnelles formations commerciales.

Pour les activités nécessitant une expertise, il sera davantage fait appel à des formations techniques ou spécialisées par domaine qu'à des formations initiales commerciales qui ne concerneront que les emplois commerciaux généralistes, et qui risquent donc de se retrouver à capacité d'évolution limitée.

5.2.3 – Les finalités de la formation professionnelle continue...

La formation professionnelle continue constitue un outil indispensable à la bonne gestion des commerciaux. Que ce soit en phase d'intégration, qu'elle soit orientée produits, client ou techniques de vente, dispensée en présentiel ou à distance... la formation "guette" le commercial tout au long de sa carrière.

- **Pour réussir la prise de poste...**

D'emblée et quelle que soit leur formation initiale, les nouveaux embauchés bénéficient d'une formation. Formation centrée sur l'entreprise et ses produits pour tous (itinérants, sédentaires ou sur plate-forme), obligatoire pour certains, avec un minimum fixé à 150 heures (ce point étant confirmé par la nouvelle loi sur l'intermédiation de décembre 2005). De nombreuses entreprises dépassent ce nombre d'heures, allant parfois jusqu'à 400 heures. De la même façon, cette formation qui était couramment organisée sur une période courte et intensive, 2 à 3 mois, est de plus en plus souvent construite sur une logique de parcours, étalée sur un temps plus long, qui va jusqu'à 2 ans. Cela permet un suivi plus soutenu des nouveaux recrutés, et permet un processus d'intégration de meilleure qualité.

- **Pour maintenir une parfaite connaissance des produits...**

L'évolution permanente des produits d'assurances et des services proposés nécessite des mises à jour des connaissances régulières. La parfaite maîtrise des connaissances produits et services constitue un principe de base pour l'action commerciale. Si les produits IARD sont relativement stables et peu changeants, il n'en est pas de même pour l'assurance vie. Celle-ci se caractérise par des évolutions permanentes de l'environnement du client. Les produits proposés s'insèrent en effet dans un environnement qui impose des connaissances en matière de régimes de retraites, régimes matrimoniaux, régimes fiscaux, etc., dépassant ainsi la simple connaissance des produits.

Par ailleurs, l'élargissement des gammes de produits, ainsi que les nouveaux produits, de type bancaire par exemple, renforcent la nécessité de formation continue des commerciaux.

Ce domaine d'action constitue naturellement une large part des formations dispensées aux commerciaux. Il est également l'occasion d'expliquer les plans d'actions commerciales et leurs objectifs de résultats.

Enfin, ces formations concernent tous les emplois commerciaux, sur plate-forme, au guichet ou itinérants.

- **Pour progresser encore et encore sur la connaissance du client et ses attentes...**

L'orientation client et la volonté de veiller à sa satisfaction s'inscrivent clairement dans des stratégies de communication ancrées sur l'identité, l'image de l'entreprise qui doivent impérativement être véhiculées par le commercial.

Ces formations, outre leur dimension marketing, psychosociologique, distillent la culture d'entreprise et visent à développer une identité collective des commerciaux dans le but de créer un sentiment d'appartenance du client à la société d'assurances qu'il a choisi, et de générer sa fidélité. De même, ces formations concernent tous les types d'emplois commerciaux.

- **Pour vérifier, affiner ou recentrer sur les méthodes de ventes...**

Les méthodes de ventes, les outils d'aide à la vente sont aujourd'hui formalisés, formatés au sein des directions commerciales. Il est clairement attendu des commerciaux qu'ils appliquent, en conformité, les procédures et process. Compte tenu de l'éloignement, voire parfois d'une certaine forme d'isolement des commerciaux itinérants, les directions commerciales veillent à ce que les compétences de méthodes et de techniques commerciales soient maintenues. Les managers sont très vigilants sur ces points ; ils constatent en effet très souvent que les baisses de performance, notamment des jeunes embauchés, sont dues à une distance prise vis-à-vis des méthodes et des techniques de vente "institutionnelles". Par contre, ce domaine de formation concerne moins les commerciaux sur plate-forme, qui bénéficient pour une large part de scripts prédéterminés et à appliquer avec peu de possibilités de prise d'initiative. De la même manière, les commerciaux au guichet se trouvent généralement face à un client qui a déjà fait son choix. Leurs capacités de conviction, de négociation sont donc moins mises à l'épreuve.

- **Pour encourager la motivation collective et l'émulation...**

Le métier de commercial est un métier dur, exigeant et complexe. L'exacerbation de la concurrence, le niveau d'exigence des clients ont renforcé les difficultés. Il est donc nécessaire de soutenir, d'accompagner, d'encourager les commerciaux, en particulier les itinérants et/ou ceux qui sont en charge de la prospection. L'animation des équipes, le management individuel, le mode de rémunération constituent dans ce sens des réponses adaptées. La formation en est une autre, particulièrement adaptée à la dynamisation des équipes, dans la mesure où elle permet, à travers des regroupements collectifs, de parler de ses pratiques, d'apprendre celles des autres, de partager les difficultés et les succès. La formation joue alors un rôle de régulation professionnelle qui permet à tout un chacun de prendre le recul nécessaire, de relativiser les difficultés et les échecs, et de se ressourcer régulièrement.

Pour les commerciaux sur plate-forme, la formation permet d'apprendre à gérer une forme de stress générée par le mode organisationnel et l'aspect répétitif du travail.

- **Pour s'adapter à chacun et individualiser les parcours...**

En terme de modalité de formation, la formation à distance (e-formation, e-learning...) se développe. Chacun peut alors, en fonction de ses besoins personnels, puiser l'information, construire son apprentissage à son rythme, se mettre à niveau sur tel ou tel point. Ces modes de formation concernent essentiellement les produits et services, et présentent l'avantage de pouvoir être réalisés sur des temps courts, et durant les moments "de creux" d'activité.

- **Pour développer de nouveaux profils de managers...**

Cet aspect précédemment évoqué, semble largement pris en compte par les entreprises, qui ont des attentes de plus en plus précises sur les compétences de leurs managers commerciaux. Les axes de progression sont essentiellement orientés sur la complémentarité et la coordination des réseaux, la dynamisation et le développement des compétences des équipes.

5.2.4 – La formation, une autre forme d'investissement financier...

Ainsi, les entreprises ayant bien compris la nécessité d'accompagner leurs commerciaux, mettent en place des politiques de formation complètes, que ce soit sur le plan des compétences techniques, organisationnelles, comportementales ou managériales. Elles n'hésitent pas à investir au niveau des exigences du métier, en formation initiale par le biais de la professionnalisation, en particulier pour les jeunes recrutés, malgré le taux de turn-over important de ces derniers, et enfin en accompagnant les commerciaux en poste. Par ailleurs, les formations au management commercial ont pris l'ampleur des enjeux de la fonction.

L'Observatoire présentera en fin d'année 2007, pour la première fois, les résultats d'une enquête concernant la formation professionnelle. Dans cet objectif une enquête test a été réalisée au cours de l'année 2006, sur les données de l'année 2005. Bien que les résultats n'aient pas été publiés, les données test recueillies mettent en évidence un taux d'accès à la formation pour les commerciaux de 85%, ce qui est le taux le plus élevé de toutes les familles de métier. Les formations commerciales (techniques commerciales) ont représenté en 2005, 18% des heures totales de formation. A cela s'ajoute bien entendu les formations produits et services et autres dont bénéficient largement les commerciaux. Il convient toutefois de souligner une évolution dans les domaines de formation abordés. En effet si la formation aux produits conserve une place prééminente, les formations orientées vers l'individu et la culture d'entreprise se développent, afin de mieux prendre en compte les compétences relationnelles et comportementales. Ainsi les volumes de formation se répartissent davantage sur les différents axes du métier : produits, techniques commerciales, nouvelles technologies, relationnel, image de l'entreprise, esprit d'équipe, développement personnel, etc.

Les nouveaux entrants, dont près de la moitié sont des commerciaux, ont consommé à eux seuls 25% des heures de formation (hors formations initiales entrant dans le cadre légal des 150 heures).

Les entreprises bénéficient dans leurs démarches des appuis de la profession et des acteurs impliqués dans la formation telles que les fédérations professionnelles FFSA et GEMA.

Après l'accord du 14 octobre 2004 (dans le cadre des Conventions Collectives Nationales de 1992), rappelons la signature de l'accord du 22 juin 2007, premier accord sur la formation professionnelle, dans le cadre des Conventions Collectives des EI et des PSB. Intitulé "Anticiper et accompagner le changement par la formation professionnelle tout au long de la vie dans les réseaux commerciaux des sociétés d'assurances" il se veut porteur d'une dynamique dans l'adaptation des compétences aux évolutions du métier. A cet égard, le préambule de cet accord, qui figure en annexe, résume bien les enjeux partagés par les entreprises et les salariés quant à ce mode de distribution.

Par ailleurs, à partir des travaux de la CPNFPE, les partenaires sociaux de la branche développent un certain nombre d'outils à disposition des entreprises, telle, à titre d'exemple, la création du CQP Relation Clientèle Assurance qui vise à la professionnalisation des salariés concernés par cette dimension commerciale.

OPCASSUR accompagne et finance nombre de projets dans le cadre des nouveaux dispositifs prévus par la loi et l'accord de la branche sur la formation professionnelle tout au long de la vie du 14 octobre 2004. Il sera également impliqué dans la gestion des projets émanant de l'accord du 22 juin 2007 concernant les EI et les PSB.

Enfin, le Groupe Ecole Nationale d'Assurance, acteur majeur de la formation au sein de la profession, propose une offre de formation complète, pour tous les niveaux de qualification, en formation initiale ou continue, en enseignement présentiel ou à distance, en apprentissage, en inter ou intra-entreprise...

La formation des commerciaux est aujourd'hui incontestablement devenue un axe central de la stratégie de leur gestion et de leur évolution. Outil de motivation, de performance, de mobilité et d'employabilité, les objectifs et le déploiement de la formation dépasse les logiques de statuts et de sous-familles. Néanmoins, si les apports de la formation professionnelle ne font pas de doute sur la qualité de la professionnalisation, des questions subsistent quant à sa capacité déterminante à favoriser la mobilité professionnelle. Il s'agit d'un point sur lequel il n'existe pas d'informations consolidées et qui pourtant, est essentiel dans la mesure même de l'efficacité de la formation.

5.3 – Parcours professionnels et gestion de la mobilité

Si la gestion de carrière des commerciaux constitue aujourd'hui une préoccupation grandissante des DRH, il n'en a pas toujours été de même, notamment en ce qui concerne les réseaux itinérants. Ceux-ci étaient traditionnellement, et sont encore pour beaucoup, gérés non pas par les DRH centrales, mais par les directions commerciales. L'intérêt des directions commerciales dans ce domaine, même lorsqu'elles disposent d'un DRH propre, s'inscrit en effet difficilement dans les objectifs prioritaires de production qui leur sont assignés. De plus, le fait de disposer d'un DRH interne renforce le périmètre de la direction commerciale et cantonne plus ou moins de fait les perspectives de mobilité à l'intérieur de la direction commerciale. Ainsi, on retrouve une vision de la mobilité plutôt promotionnelle, ascensionnelle, que transversale.

Par ailleurs, la dimension "corporatiste" existant chez les commerciaux itinérants ne favorise pas l'élargissement de la mobilité vers d'autres métiers. Les commerciaux, en dehors de l'aspect "vertical" de la mobilité, ont plutôt tendance à changer d'employeur qu'à changer de métier.

Plusieurs éléments ont contribué à modifier cet état de fait, et une collaboration progressive s'est installée entre DRH centrales et directions commerciales. L'arrivée, dans les directions commerciales, de profils diversifiés, travaillant aux guichets ou sur plates-formes, les démarches de transformation des back offices en front offices, la volonté de limiter le turn-over, ont nécessité l'appui des DRH. Cette collaboration a ainsi contribué à faire de la mobilité des commerciaux, dans leur ensemble, une préoccupation d'entreprise et non plus seulement de direction.

Si l'on se dégage alors de cette vision binaire, qui positionne la gestion des carrières des commerciaux dans ou hors la famille Commercial, et soulignons à nouveau que le "hors commercial" ne correspondait pas à une préoccupation des directions commerciales, il convient de noter que de réels parcours d'évolution ont été construits, et se construisent encore, au sein de la famille Commercial. Ces parcours poursuivent des objectifs de gestion des mobilités, pour une intégration progressive et accompagnée et pour l'acquisition d'expériences réussies dans le domaine commercial. La multiplicité des canaux de distribution et des emplois permet en effet d'envisager une progression professionnelle, tant sur le plan des activités que sur le plan du développement des compétences.

Après avoir évoqué les trajectoires classiques d'évolution, nous analyserons les freins au développement de ces pratiques, et essaierons d'envisager quelques perspectives.

5.3.1 – Les trajectoires classiques identifiées

- Les évolutions à l'intérieur de la filière vente

Elles sont possibles lorsqu'il est permis d'envisager une succession de postes dans une logique de complexité ou de spécialisation : vente d'un seul produit ou de produits simples vers des gammes multi-produits ou produits complexes ; évolution du portefeuille de clientèle, particuliers, hauts de gamme ; gestion des professionnels, entreprises puis grands comptes, etc.

Ces types d'évolution, à l'intérieur de la famille Commercial, s'intègrent pour nombre de sociétés, à la logique organisationnelle : les recrutements externes se font d'abord, et parfois exclusivement, sur des postes "assis", notamment sur plates-formes. Une deuxième étape consiste alors en un passage au guichet, et ce n'est que dans un troisième temps que les postes "debout" ou itinérants sont accessibles, avec une attribution progressive de la gestion d'un portefeuille client. Des logiques de rémunérations variables s'assortissent alors à ces évolutions à l'intérieur de la famille. Ce type de cheminement, étape par étape, différent selon les entreprises en fonction de leurs réseaux et leur organisation, semble limiter les échecs de démarrage dans la fonction et permet une meilleure intégration et fidélisation dans le métier.

À l'intérieur de la filière vente, on retrouve également un certain nombre de "mobilités naturelles" vers des fonctions support à la vente comme la gestion RH spécialisée (recrutement, gestion de carrière...) ou vers la formation, lorsque ces missions relèvent des directions commerciales, ou vers le marketing opérationnel.

• Les évolutions "verticales" vers des postes de management

Animation des ventes, direction locale, régionale des ventes... il s'agit là du schéma le plus classique, qui comporte sa part de rêve pour tous, dans le sens où, dès l'entrée dans la fonction, c'est généralement cet aspect là que l'on fait miroiter ; sa part de réalité pour quelques uns, qui y parviennent ; sa part de déconvenue pour beaucoup, en raison du petit nombre de postes disponibles, mais aussi parce qu'en cas d'accès à cette fonction, le meilleur vendeur n'étant pas forcément le meilleur manager, des difficultés parfois imprévues surviennent. Il est aujourd'hui clair que ces postes font appel à des compétences autres ou complémentaires à celles d'un vendeur de terrain.

Ces trajectoires classiques vers des fonctions de management apparaissent néanmoins insuffisantes aujourd'hui.

• Les évolutions vers d'autres filières...

Ces évolutions restent marginales, et sont plus le fait d'une histoire personnelle que le fait d'un parcours-type identifié et établi. Il est probable que la volonté de fidéliser les salariés, de ne pas perdre leur capital de connaissances et d'expériences acquises, ainsi que les rapprochements entre DRH centrales et directions commerciales permettront de développer ces opportunités.

Une situation se retrouve néanmoins assez couramment : la filière commerciale est parfois considérée comme une étape ou un passage obligé avant d'accéder à d'autres fonctions, par exemple de type marketing stratégique. Dans ce cas précis, on ne se situe pas dans la problématique de gestion de carrière des commerciaux, mais plutôt dans la gestion de carrière de salariés qui se construisent une expérience commerciale de terrain pour engager un déroulement de carrière.

• Les évolutions de carrière des administratifs vers des fonctions commerciales...

Ce point mérite d'être abordé dans ce chapitre car il constitue une réelle préoccupation. De nombreuses entreprises se sont en effet engagées dans des réflexions ou projets de reconversion de salariés administratifs vers des fonctions de *front office*, voire commerciales et de vente. Ces évolutions sont souvent difficiles, elles effraient les salariés concernés, notamment les plus âgés qui, s'ils ont été régulièrement confrontés à des changements d'outils, de méthode ou d'organisation, n'ont jamais été interpellés sur le plan des compétences relationnelles et comportementales au cours de leur carrière. Il s'agit là de difficultés d'acculturation à la relation

commerciale, qui peuvent parfois être renforcées dans les mutuelles où la notion de sociétaire, valeur fondamentale, se superpose avec la notion de client. Dans ce cas les entreprises engagent de véritables démarches d'accompagnement et de transformation culturelle, nécessaires à la réussite de ce challenge.

Ces différents exemples montrent que la gestion des carrières est en partie prise en compte. Elle constitue une préoccupation commune et partagée pour tous les modes organisationnels : réseaux itinérants, vente sédentaire et sur plate-forme. Mais elle se heurte à de réelles difficultés, qui constituent des freins au développement de politiques de gestion de carrière des commerciaux, en particulier vers d'autres familles de métier.

5.3.2 – Les freins à la mobilité

- **La pression du résultat**

Une contrainte forte est que l'activité de vente se trouve en permanence sous la pression du résultat ; résultat immédiat, à court terme et qui sous-tend une notion de performance et de réussite, alors que la gestion de carrière s'inscrit dans le long terme avec l'idée d'une progression ; progression sociale, progression du niveau de reconnaissance, etc.

- **Une fonction exercée "hors site"**

Ce point fait référence au commercial itinérant principalement, en contact avec une clientèle qu'il faut aller quérir à son domicile ou sur son lieu de travail, hors des locaux de l'assureur. Cet état de fait organisationnel en fait un emploi spécifique, peu partageable avec d'autres fonctions de l'entreprise, et donc peu assimilé à une logique de gestion interne.

- **Des compétences difficilement formalisables**

Les compétences du vendeur sont constituées pour une grande part de savoirs non formalisés (compétences comportementales, relationnelles, importance de la personnalité faisant référence au dynamisme, au charisme, à la "fibre commerciale"...). De ce fait, on sait mal les décrire, on mesure mal leur "transférabilité" vers d'autres métiers, ce qui limite les possibilités de formalisation et de justification vers d'autres passerelles.

- **Un mode de rémunération particulier**

La rémunération des commerciaux itinérants, liée aux performances commerciales, parfois importante et caractérisée par une marge de progression que ne connaissent pas les autres métiers, en tout cas sans accès à une promotion, peut constituer un frein à des trajectoires hors de la filière commerciale. Cela pose souvent le problème de la consolidation d'un niveau de commission en une "rémunération fixe".

- **Une (relative) liberté d'organisation au quotidien...**

Le degré d'autonomie des commerciaux itinérants, cette forme de "liberté" dans l'organisation de leur temps est un argument d'attachement au métier que beaucoup ne souhaitent pas sacrifier ; les vendeurs itinérants sont parfois peu enclins aux contraintes d'un travail sédentaire et plus encadré.

- **Un management qui doit évoluer...**

Le management des commerciaux, basé sur la logique du résultat et évalué lui-même sur ce critère, reste centré principalement sur la recherche d'efficacité immédiate. Dans ce contexte, la gestion de carrière des équipes, hors direction commerciale, ne peut pas être une préoccupation centrale.

- **Une problématique d'appétence pour aller vers les métiers commerciaux**

A l'inverse, en ce qui concerne la mobilité vers les métiers commerciaux, un certain nombre de freins existent également, parmi lesquels on peut citer l'aversion à la vente, qui se trouve souvent être "la peur du client", le mode de rémunération, alléchant mais moins sécurisant, ou la pression du résultat... Il est intéressant de souligner que la formation, les réflexions autour de nouveaux modes de rémunération, l'élargissement des activités des commerciaux au conseil peuvent constituer des réponses appropriées pour soutenir et accompagner les mobilités dans ce sens.

- **Enfin, la question du statut social ne saurait être ignorée...**

La présence de conventions collectives différentes constitue une difficulté certaine pour gérer les évolutions internes à la famille Commercial ou l'intégration de non commerciaux au sein de cette sous-famille (PSB/EI). Elles constituent des barrières bloquant les porosités entre les sous-familles commerciales. Les problématiques de trajectoire, de gestion de carrière, de mobilité sont alors plus complexes.

5.3.3 – Quelques perspectives de réflexion et d'action

Aujourd'hui, malgré les freins existants, des efforts sont faits pour inscrire les métiers commerciaux dans une dynamique d'évolution professionnelle et proposer des parcours d'évolution. Ces démarches sont attendues par les entreprises et par les salariés eux-mêmes.

Les entreprises cherchent à limiter le turn-over, à réduire les coûts de recrutement, à fidéliser et motiver leurs commerciaux sur le long terme, et à utiliser et transférer leur expertise dans d'autres domaines de l'entreprise.

Les salariés, quant à eux, expriment de réelles attentes par rapport à leur évolution professionnelle. Ils ont besoin de reconnaissance de leurs résultats mais aussi de leurs compétences. Ils s'inscrivent dans des démarches de progrès personnel et souhaitent se professionnaliser à travers différentes expériences. Autant autrefois on appartenait au "corps professionnel" des commerciaux et c'était avec fierté que l'on disait avoir fait toute sa carrière dans la même "maison", autant aujourd'hui la valorisation d'un CV ou d'une carrière passe par la diversité des expériences, des emplois voire des employeurs.

Néanmoins quelques éléments intrinsèques à l'activité commerciale ouvrent des perspectives intéressantes dans le domaine de la mobilité.

- **L'élévation globale du niveau de formation**

Plus le niveau de formation et de diplôme s'élèvent, plus il y a d'ouverture vers d'autres fonctions...

- **La gestion des compétences**

Les évolutions de l'activité commerciale se caractérisent par un dépassement ou un élargissement de l'acte de vente, en lui-même, pour intégrer davantage une approche relationnelle et de résolution de problème du client. On passe ainsi d'une logique transactionnelle à une logique de service, c'est-à-dire de satisfaction du client et de fidélisation. Cela oblige à prendre en compte les compétences et pas seulement la performance ; cela implique également de se situer à minima dans un moyen terme... La gestion des compétences rendue ainsi nécessaire permet d'éclairer davantage les passerelles possibles, et les moyens, en particulier de formation, adéquats.

- **L'élargissement de l'activité commerciale**

La participation active dans le domaine commercial d'une palette d'autres fonctions que "vendeur", en amont et en aval (points d'accueil et d'information, plates-formes de service, gestion des bases de données, marketing opérationnel...), permet aujourd'hui de proposer un cheminement plus élaboré et plus diversifié aux commerciaux, dans le sens d'une progression professionnelle.

- **Les évolutions organisationnelles**

La diversité et la complémentarité des réseaux commerciaux offrent aujourd'hui des possibilités plus larges en matière d'emplois. Mais il s'agit aussi de repenser presque entièrement les filières métier...

- **La collaboration rapprochée entre DRH et directions commerciales**

La DRH peut apporter une vision plus élargie, d'entreprise, des postes accessibles et des compétences transversales et transférables.

- **La "réintégration" des métiers commerciaux dans le processus global de commercialisation**

L'importance vitale de la stratégie de distribution des entreprises face à l'accroissement de la concurrence a structuré l'organisation et les modes d'intervention de la fonction commerciale, entre autre par une plus grande inclusion des commerciaux dans le processus d'ensemble de la démarche commerciale. De plus, les aspects de partage d'information, le développement des modalités de travail en mode projet conduisent à porter un regard moins spécifique sur les commerciaux.

La mobilité professionnelle est devenue aujourd'hui une préoccupation d'entreprise et non de direction. Ce positionnement offre une vision globale et un élargissement des perspectives permettant de ne pas perdre l'expérience acquise, les connaissances accumulées qui sont une richesse de l'entreprise.

Ainsi, les entreprises réfléchissent sur cette question et nombre d'entre elles ont déjà fait évoluer un métier de commercial plutôt généraliste vers des spécialisations et dans une logique de déroulement de carrière : élargissement des gammes de produits ou de clientèle confiés, service après-vente et gestion des réclamations, formation et tutorat commercial...

Par contre, selon la nature de leurs réseaux et la typologie de leurs emplois commerciaux, elles n'ont pas le même positionnement. Les sociétés traditionnelles d'assurances sont aujourd'hui engagées dans des efforts de fidélisation et de maintien de la motivation de leurs réseaux itinérants et au développement de nouveaux canaux de distribution sans cannibalisation réciproque, y compris avec la place des agents généraux et des courtiers.

Les MSI quant à elles sont confrontées à un double problème : l'employabilité de leurs salariés en place avec une moyenne d'âge de plus de 42 ans, féminins, niveau Bac, et le recrutement massif de jeunes à profils identiques, féminins toujours, jeunes, Bac + 2. Elles ont donc à placer un curseur, entre conversion de salariés de back en front office et recrutement de nouveaux profils.

La multiplicité des canaux de distribution dont l'enjeu reste la complémentarité, le champ ouvert des services à la personne, constituent les opportunités de demain pour enrichir la gestion des parcours professionnels au sein même de la filière commerciale. Mais des interrogations subsistent pour envisager des parcours et des passerelles vers d'autres métiers. Les évolutions stratégiques, organisationnelles, techniques intrinsèques au domaine commercial ont été extrêmement fortes et il est difficile de faire face simultanément à ces multiples changements au sein d'un métier et aux solutions de mobilités à proposer. Un temps d'assimilation de ces changements, d'observation des pratiques est nécessaire pour adapter les modes de gestion appropriés. Dans ce sens et avant de s'engager sur les questions de mobilité interfamiliales, il conviendra de s'interroger sur la pertinence de cohésion des sous-familles entre elles, et sur la porosité existant entre la famille Commercial et d'autres familles.

5.4 – Rémunération : un mode de gestion propre aux commerciaux

La rémunération des commerciaux, outre qu'elle constitue un point sensible, est avant tout un sujet très complexe. Plusieurs éléments de nature économique ou liés aux stratégies commerciales actuelles viennent bousculer la logique d'un système développé pour les réseaux itinérants, basé sur le "commissionnement" et qui a prévalu pendant longtemps. Après une présentation rapide de ces éléments, ce chapitre se centrera sur les aspects RH de la rémunération.

- Le premier élément est lié aux décisions de maîtrise des coûts qui ont impacté les organisations et les modes de fonctionnement, notamment à travers la diminution des nombres des niveaux hiérarchiques dans les directions commerciales et le mode de rémunération des managers. Il convient de se rappeler que certaines entreprises qui ont aujourd'hui trois niveaux hiérarchiques, en avaient neuf il y a quelques années.
- Le deuxième élément est lié au commissionnement et à son absence de limitation.
- Le troisième élément est lié aux modifications à venir ou en cours des principes rémunérateurs basés d'une part sur l'escompte des commissions des premières années et d'autre part à l'absence de suivi et de maîtrise du taux de chute de contrats.
- Le quatrième élément est lié aux coûts de l'intermédiation, notamment des réseaux salariés. L'élévation du niveau de connaissance des assurés, conjuguée à la pression d'associations ad hoc, a posé la question du coût de l'intermédiation en particulier face aux banques dont la distribution des produits d'assurances s'effectue à coût marginal par des salariés rémunérés à un autre titre principal, dans le cadre des conventions collectives des banques.
- Le cinquième élément est relatif à la diversité des emplois et des profils au sein de la famille Commercial, lesquels sont rémunérés, dans le cadre de conventions collectives différentes, sur la base de principes divergents, allant du commissionnement à la rémunération fixe.
- Enfin, sixième et dernier élément, l'orientation client et le développement du devoir de conseil viennent heurter la logique d'une rémunération restée cohérente avec des objectifs exclusivement centrés sur les volumes de vente de produits d'assurances.

Ces évolutions ont été prégnantes au point qu'il y a quelques années, un journal professionnel titrait, certes de manière provocatrice, "La mort annoncée des réseaux salariés". Bien entendu la question ne se pose pas dans ces termes, mais face aux banques, aujourd'hui la question du coût de l'intermédiation des réseaux salariés est fondamentale.

Il est certain que la rémunération variable constitue la plus forte particularité de gestion des commerciaux itinérants. Traditionnellement gérée directement par les directions commerciales, elle obéit à ses règles propres, parfois en dehors de tout lien avec la DRH et les politiques générales de rémunération.

Le principe de variabilité de la rémunération des commerciaux est une marque symbolique de la fonction commerciale. Au-delà des débats elle reste considérée par le management et les directions comme un moteur de motivation des commerciaux, eux-mêmes en faisant un repère d'identification et de reconnaissance de leur métier.

En préalable il convient de préciser que dans le secteur de l'assurance, historiquement, la notion de "commissionné" est définie contractuellement par les conventions collectives et ne concerne ainsi que les EI et les PSB (articles 13 et 14 / convention collective des Echelons Intermédiaires du 13 novembre 1967, et convention collective des Producteurs Salariés de Base du 27 mars 1972). Ce mode de rémunération, adapté et cohérent avec une gestion centrée sur la performance et le résultat des ventes, a constitué à lui seul un moyen de sélection et de gestion des commerciaux. Ce système permettant des fourchettes de rémunération allant de faible à élevé, intéressait les managers à double titre : pour son aspect sélectif "naturel", et pour le rapport personnel généré par le chiffre d'affaires des équipes.

La rémunération à la commission a bien évidemment évolué vers plus de sécurité, notamment par la mise en place d'une rémunération minimale annuelle (RMA) négociée avec les partenaires sociaux.

5.4.1 – Focus sur les aspects RH de la rémunération des commerciaux

Sur le plan de la gestion RH, ce système du "tout commissionnement" est remis en cause.

- d'une part la famille Commercial s'est enrichie d'acteurs avec des profils diversifiés, des activités et des conditions de travail dissemblables voire distantes. Issus de conventions collectives qui à l'origine ne concernaient que des salariés technico-administratifs, la rémunération fixe était un des principes fondamentaux. Aujourd'hui, la création d'une part variable est au centre des réflexions des entreprises, notamment des MSI.
- d'autre part les stratégies commerciales orientées vers le client souhaitent valoriser désormais d'autres éléments que le résultat, notamment le conseil, le service, la qualité de la prestation, etc. On se trouve ainsi face à un décalage entre une activité désormais orientée "client" et un mode de rémunération qui est resté dans une logique "produit".

La rémunération comme instrument de motivation, d'incitation et d'appétence à la vente pose une interrogation inverse, selon les types d'entreprises, selon les modes organisationnels, réseaux itinérants, guichets ou plates-formes, selon les sous-familles d'appartenance et selon les statuts. Pour les PSB et EI, il s'agit de partir du "tout commissionnement" pour aller vers plus de stabilité en matière de rémunération. Pour les autres sous-familles, et notamment dans les MSI, il s'agit au contraire, à partir d'une rémunération fixe de créer une part variable collective ou individuelle liée aux objectifs de production.

Ainsi, toutes les entreprises d'assurances, quel que soit leur mode organisationnel, sont confrontées à la question de la rémunération des commerciaux, qui perdure comme élément spécifique de leur gestion. Elles poursuivent le même objectif, mais elles ne partent pas du même point de départ et elles n'utiliseront pas les mêmes outils pour élaborer leur politique de rémunération.

• Des acteurs avec des profils différents...

Les emplois, à l'intérieur de la famille Commercial, sont aujourd'hui très divers. Leur finalité, les modes d'exercice, les niveaux de compétences, ne sont pas comparables.

Des modes de gestion RH qui s'adaptent

La proximité, en terme d'activité, entre un PSB, un salarié sur plate-forme ou au guichet est loin d'être flagrante. Et de fait, elle ne justifie pas un mode de rémunération identique. Pour autant, il faut faire cohabiter et collaborer efficacement des salariés "qui font leur paye" avec des salariés "qui font leur bonus".

Et c'est dans ce contexte que s'est construite une complémentarité organisationnelle et fonctionnelle. Des liens étroits, interdépendants voire poreux entre plates-formes, guichets et commerciaux itinérants se sont créés, rendant moins lisible et plus collective l'attribution d'un succès, ce qui n'est pas sans interroger le système...

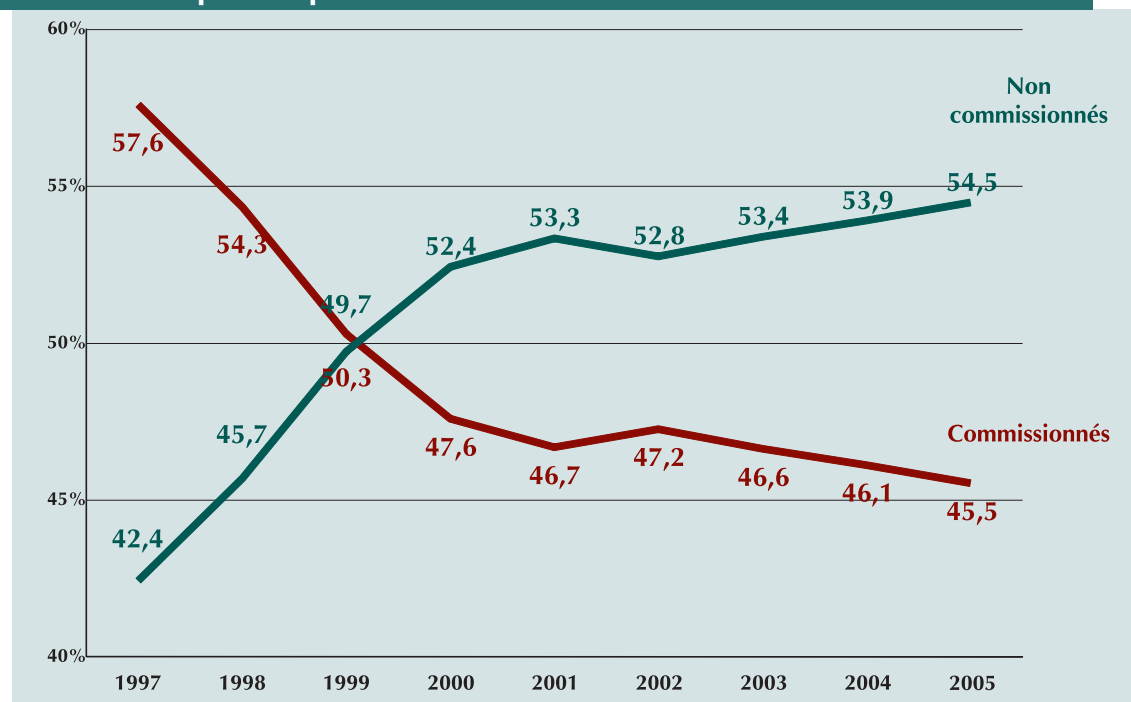
• Des stratégies commerciales orientées "relation client"...

Les évolutions de l'activité, dépassant la logique du seul résultat au profit d'un élargissement à des fonctions de conseil, de suivi de clientèle, le temps à passer sur des activités annexes de gestion, ne répondent plus à une logique de rémunération exclusive du chiffre. Dès lors que les stratégies commerciales s'inscrivent dans une orientation client, service, qualité de prestation, il faut convaincre le commercial à passer moins de temps "à faire du chiffre", et compenser ce temps par un mode de rémunération incitant à cela. Il s'agit là d'une forme de bouleversement culturel. En effet, en France, le conseil est connoté de gratuité ; le consommateur, culturellement, n'est pas prêt à payer pour un conseil.

De plus, le calcul du commissionnement, lorsqu'il est basé sur la performance des ventes, sur des résultats chiffrés, est objectif et incontestable. Il devient très incertain, avec des critères de mesure peu tangibles, dès lors que l'on souhaite également rétribuer la qualité du conseil, la qualité de la relation client. Ces aspects, faisant référence aux compétences comportementales s'apprécient plus difficilement, de façon moins mathématique. De plus la réussite est parfois le résultat d'un travail collectif et non individuel.

• Evolution de la répartition de la famille commercial par mode de rémunération

Evolution de la répartition par mode de rémunération



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

Le graphique confirme une inversion de tendance, particulièrement révélatrice de l'évolution des modes de rémunération des commerciaux dans l'assurance.

La diminution notable des commerciaux commissionnés est inversement proportionnelle à l'augmentation des non commissionnés, (qui peuvent néanmoins bénéficier d'une part variable de rémunération).

- **Des enjeux parfois contradictoires**

Ainsi, le mode de rémunération des commerciaux fait l'objet depuis un certain temps de réflexions et d'orientations qui s'inscrivent dans une volonté de cohérence de gestion globale de cette population prenant en compte ses évolutions. Ces préoccupations rejoignent d'ailleurs les efforts faits en matière de gestion, pour diminuer le turn-over, augmenter la fidélisation des salariés, mieux prendre en compte la notion de compétence par rapport à la seule approche du résultat, gérer davantage les évolutions de carrières.

La rémunération reste une question difficile dans la mesure où les enjeux des uns sont parfois contradictoires avec ceux des autres :

- au sein d'une même entreprise : en effet certains trouvent intérêt à rémunérer la performance, d'autres ont davantage intérêt à rémunérer la fidélisation,
- au sein même de la famille Commercial : les salariés au guichet ou sur plates-formes, inclus dans la convention collective nationale de 1992 et qui par essence bénéficient d'une rémunération fixe, sont eux-mêmes intéressés par des principes de rémunération variables, en lien avec des objectifs de production collectifs et individuels (il ne s'agit pas bien sûr du principe de commissionnement au sens de la convention collective des PSB/EI). Cet intérêt a parfois fait l'objet de revendications syndicales.
- enfin, un décalage intergénérationnel différencie le regard des jeunes et des plus âgés sur cette question. Le métier de commercial dans l'assurance a longtemps suscité de l'intérêt pour les rémunérations importantes qu'il pouvait générer (ne parlait-on pas de "baronnies" ?) Ces rémunérations compensaient la disponibilité nécessaire à l'exercice du métier. Aujourd'hui un grand nombre de jeunes commerciaux savent qu'ils ne pourront plus prétendre à ces rémunérations de type "success story", et souhaitent davantage inscrire leur vie professionnelle dans une qualité de vie globale, leur permettant d'allier vie privée et vie professionnelle dans un environnement sécurisé par une part de fixe plus importante. Une autre catégorie de jeunes, pour qui le commercial constitue seulement une étape de carrière, avec un profil "jeune loup", reste très sensible au challenge et à ses gratifications financières associées. En ce qui concerne les plus âgés, deux expressions différenciées existent également : les uns se disent épuisés par le système, les autres y restent très attachés, considérant qu'il est la marque même de l'identité de leur métier. Ceux-là appartiennent aux niveaux hiérarchiques les plus élevés, et il s'agit là du mode de conservation de leur emploi. Il s'agit là d'une forme de fracture générationnelle, d'un paradoxe, que les entreprises essaient d'aborder sous l'angle d'une recherche de conciliation entre motivation et sécurisation.

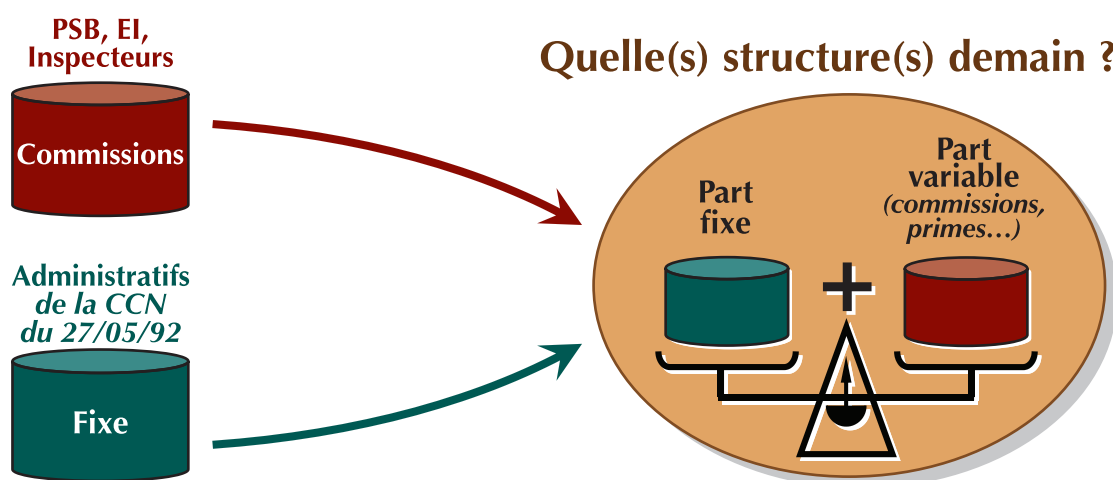
Par ailleurs le "commissionnement" est une émulation qui porte sur le résultat, mais pas sur la méthode de vente. Il permet d'avoir un impact et un rôle incitatif sur le volume des ventes, mais sans corrélation automatique sur une meilleure qualité des ventes. Ce système peut aller jusqu'à encourager à passer le moins de temps possible par vente, voire le moins de temps possible sur les activités annexes, de fidélisation, de suivi, de reporting...

5.4.2 – Quelles perspectives demain ?

Se posent donc deux questions : celle de l'ajustement du système de rémunération des PSB/EI aux évolutions de leur activité élargies au conseil, service, et qualité de la prestation, et celle de l'appartenance à la fonction commerciale des salariés des plates-formes ou au guichet qui seraient sensibles à une part variable de rémunération.

C'est ce que tente de résumer, schématiquement, la représentation qui suit :

Evolution tendancielle de la rémunération des différents profils de commerciaux



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

Ces deux questions ne sont pas exclusives l'une de l'autre, leur traitement simultané n'est pas incompatible et les réflexions et les démarches engagées ne sont pas binaires. Les réflexions concernant les parts variables de rémunération des salariés des plates-formes et agences qui contribuent effectivement à la vente existent ; de la même façon, le mode du "tout commissionnement" pour les commerciaux itinérants (les vrais commerciaux !) a déjà évolué par la création du revenu minimum annuel au niveau de la branche professionnelle. Cette évolution est toutefois difficile, il s'agit d'un sujet sensible, et les difficultés techniques pour établir des propositions pertinentes, basées sur des critères objectifs et mesurables, sont réelles.

Notons d'ailleurs que les réflexions concernant les modes de rémunération intégrant une part variable s'étendent à d'autres populations que les commerciaux.

Les réflexions ou démarches engagées, qui considéraient que le "tout commissionnement" était cohérent avec une logique "produit" uniquement centrée sur l'acte de vente et le chiffre d'affaires, ne semblent plus adaptées. Ainsi, on s'oriente vers une augmentation de la part fixe du salaire et un réaménagement de la part variable, qui ne s'appuie plus seulement sur le chiffre d'affaires, mais prend en compte d'autres critères, notamment de qualité.

A titre d'exemple, voici un mode de rémunération en cours de négociation dans une entreprise de type traditionnel :

- une part de rémunération fixe répondant à un objectif de stabilisation du personnel,
- un commissionnement sur chiffre d'affaire correspondant à un encouragement à la production,

- une prime de performance s'appuyant sur des critères définis de qualité du travail,
- un intéressement lié à des critères de performance,
- des primes de tutorat pour l'accompagnement des nouveaux recrutés.

Dans ce système, le commissionnement est revu chaque année, en fonction des stratégies commerciales définies et qui déterminent les types de produits dont l'entreprise veut privilégier la vente. Cela permet d'encourager les commerciaux à s'inscrire davantage dans les stratégies commerciales de l'entreprise et à éviter de les laisser vendre ce qu'eux-mêmes préfèrent vendre, ou ce qui rapporte le plus, sans être parfois tout à fait adapté au client...

Cet exemple montre que la rémunération qui était un mode de management en soi, tend à s'inscrire comme l'un des processus de gestion des commerciaux, intégrés à d'autres.

Ces préoccupations sont bien entendu en lien direct avec l'évolution du métier de vendeur, qui au travers de la nécessaire maîtrise des nouvelles technologies de l'information, le développement de la dimension de conseil, ne se situe plus dans une logique d'autonomie, de court terme et de résultat immédiat.

Mais ces évolutions des modes de rémunération répondent toutefois à d'autres objectifs :

- une volonté de fidélisation : en effet les vendeurs dont les résultats sont moyens se trouvent ainsi encouragés à poursuivre leur professionnalisation et à persévérer dans leur métier.
- une incitation à la production : la rémunération basée sur les encours diminuant, les commerciaux ne peuvent plus se satisfaire de leurs acquis et sont ainsi incités à la production.
- un maintien de la motivation : il s'agit là d'un aspect crucial. La motivation sur le long terme est particulièrement difficile à entretenir car le métier de commercial est sans conteste un métier difficile. Si la rémunération constitue un élément de réponse, entre attractivité et sécurisation, il importe néanmoins de préciser qu'il n'est pas le seul.
- une gestion plus homogène : les écarts de rémunération, parfois très importants, pourraient être davantage lissés.

La mise en place de ces nouveaux modes de rémunération est loin d'être facile, et les entreprises les proposent parfois, sans pouvoir les imposer. D'autant que ces nouvelles pratiques ne sont pas sans impacter le management, lui-même intéressé directement par les résultats de ses équipes.

Ces évolutions s'effectuent dans le cadre de négociations avec les partenaires sociaux au niveau des entreprises en fonction de leur histoire et de leur particularisme propre.



Conclusion

Arrivés au terme de l'étude des commerciaux salariés des sociétés d'assurances adhérentes de la FFSA ou du GEMA, il convient dans un premier temps de répondre aux hypothèses posées en introduction, et d'ouvrir ensuite le champ de la prospective.

Hypothèses de départ et premières conclusions

En ce qui concerne le premier point, rappelons les hypothèses de départ :

- Première hypothèse : les particularités des commerciaux tendent à diminuer, ils ont tendance à ressembler davantage à leurs collègues des autres directions.
- Deuxième hypothèse : les qualités commerciales ne sont plus l'apanage des commerciaux, mais sont désormais exigées pour nombre d'autres métiers, hors directions commerciales.

A l'issue des observations et analyses qui ont alimenté cette étude, la première hypothèse ne semble pas pouvoir être validée en totalité.

Deux types d'arguments vont toutefois dans le sens de la validation :

- il est vrai que les modes de gestion des commerciaux tendent à devenir identiques à ceux des autres, en particulier sur le plan du suivi et du contrôle de leur activité,
- si les commerciaux sur plates-formes et aux guichets restent encore proches des profils et des modes de gestion des administratifs, ils tendent progressivement à s'en éloigner.

Des particularités incontestables subsistent toutefois pour l'ensemble des salariés de la famille Commercial, qu'il s'agisse de commerciaux "assis" ou "debout" :

- la préoccupation constante des indicateurs de production est constitutive de l'identification de l'activité commerciale, et démarque cette activité de toutes les autres.
- les commerciaux itinérants conservent des spécificités fortes, tant sur le plan de leur lieu de travail, que de leur liberté d'organisation, et surtout de leur mode de rémunération qui est encore largement constituée d'une part variable.

Ainsi, la première hypothèse ne peut être validée totalement, même pour les sous-familles Vente sédentaire ou Vente sur plate-forme et elle ne peut en aucun cas l'être pour la sous-famille Vente itinérante.

La deuxième hypothèse par contre est largement confirmée. Tout emploi impliquant un contact avec la clientèle, que ce soit en matière de souscription, de gestion de sinistre ou autre, est désormais soumis à la "commerciale attitude", voire, pour partie, à une implication dans l'activité de vente. Ces évolutions s'inscrivent dans les enjeux de satisfaction et de fidélisation de la clientèle qui imposent écoute, attention et réactivité. La vente additionnelle fait désormais partie des missions de nombre de gestionnaires, allant jusqu'à créer une forme de porosité entre les familles de métiers. Cette ouverture de la fonction commerciale dont la culture se diffuse auprès d'autres salariés, a ainsi contribué à créer une sorte de nébulosité autour des frontières des métiers. Alors, "tous commerciaux ?"

Il est vrai que la fonction commerciale, autrefois bien identifiée par rapport à la notion de vente, bien cloisonnée et bien "excentrée", est aujourd'hui partagée, décloisonnée, réintégrée, au point qu'il semble parfois que tout le monde fasse du commercial au sein de l'entreprise.

**Analyse de l'évolution des métiers commerciaux
selon le prisme méthodologique du Baromètre prospectif**

Facteurs environnementaux

Marché en développement
Distribution mono produit
Prédominance de la fonction commerciale
Appartenance du client au commercial
Outils et méthodes individuels
Clients "attentistes"
Environnement "simple"
Priorité au terrain et logiques individuelles

Concurrence tout azimuth
Multi produits, gammes élargies
Montée du marketing
Partage de la relation client
NTIC : SI, CRM, GED...
Clients avertis et volatils
Environnement complexe
Stratégie globale d'entreprise

Hier...

aujourd'hui...

et demain ?

Chaîne d'activités de l'assurance

Distribution / Famille "Commercial"

Création de l'offre

Distribution mono canal
Logique produit (court terme)
Produits standards, simplicité
Acte de vente (en majeur)
Augmenter le chiffre d'affaires
"Propriétaire" de l'information client
Mono compétence (vendre)
Fonction excentrée
Individualisme
Liberté d'action, autonomie

Distribution multi canaux
Logique client (long terme)
Produits personnalisés, complexité
Vente + Conseil + Relation client
Augmenter et "fidéliser" le CA
Partage de l'information
Multi compétences (conseil, NTIC...)
Fonction réintégrée dans l'entreprise
Travail d'équipe, autonomie régulée
Industrialisation des processus

Gestion clients

Fonctions support transversales

Hier...

aujourd'hui...

et demain ?

Des modes de gestion RH qui s'adaptent...

Recrutement par la direction commerciale
Recrutement sur critères de personnalité
Niveau de formation indifférent à l'embauche
Gestion du turnover
Formation produits
Approfondissement des connaissances
Évolution de carrière vers le management
Gestion de la performance
Management des résultats
Management/contrôle a posteriori
Commissionnement exclusif

Recrutement en collaboration avec la DRH
Recrutement sur profil construit
Augmentation du niveau de formation
Fidélisation des salariés
Démarche de professionnalisation
Élargissement des compétences
Gestion des carrières élargie (expertises...)
Gestion des compétences
Management des compétences
Accompagnement et pilotage de l'activité
Rémunération aménagée : fixe + variable

En effet les centres d'appels participent à la recherche des prospects, gèrent les agendas des commerciaux, certaines directions s'intitulent "marketing et commercial", les gestionnaires de sinistres proposent des contrats participant ainsi aux démarches de ventes additionnelles, etc. La relation client revêt une telle importance que désormais chacun est tenu d'y contribuer, dans un objectif de développement. Chacun adopte donc "la commerciale attitude" et participe ainsi à l'activité commerciale.

En corollaire les commerciaux n'ont donc plus, aujourd'hui, le monopole de la relation client. Ils sont tenus de partager les informations client, notamment via les outils CRM, ils se soumettent à un reporting d'activité, suivent (bon gré ou mal gré) les campagnes ou plans d'actions commerciales, etc.

Ces évolutions ne se font pas sans réticence, surtout chez les commerciaux itinérants.

La gestion RH des commerciaux : entre convergences et différences...

S'il existe des spécificités apparentes entre chacun des différents profils de commerciaux ou chaque sous-famille, en particulier en raison de leur mode organisationnel, la logique globale des entreprises, compte tenu de l'environnement concurrentiel, de l'évolution des consommateurs, etc. est identique : mettre en place une stratégie commerciale qui garantit l'efficacité de la prospection, améliore la maîtrise des coûts de distribution, accroît et fidélise la clientèle.

Toutes les entreprises, qu'elles soient compagnies traditionnelles, MSI et peut être aussi bancassurances (mais elles ne sont pas dans le champ d'étude de l'Observatoire) sont confrontées en matière de gestion des commerciaux aux mêmes questions : peut-on être commercial toute sa vie ? Quel profil retenir dans le cadre du recrutement ? Comment maintenir leur motivation à long terme ? Quelles perspectives professionnelles faut-il élaborer pour les fidéliser ? Le meilleur profil pour une activité donnée à un moment donné peut-il devenir le meilleur profil pour une autre activité, et à quelles conditions et en combien de temps ? Quels modes de reconnaissance faut-il privilégier ?

Ces questions, communes à l'ensemble des entreprises d'assurances ne peuvent pourtant être traitées à l'identique. La manière dont les entreprises abordent, ajustent et développent des politiques RH vis-à-vis des commerciaux ne peut ignorer ni leur histoire, ni leur culture, ni la nature de leurs réseaux commerciaux, ni leur politique globale des ressources humaines, que ce soit en terme quantitatif ou qualitatif.

Ainsi les entreprises traditionnelles d'assurances fonctionnant à l'origine et encore aujourd'hui principalement sur la base un réseau commercial debout (hors intermédiaires non inclus dans le champ de l'étude), sont prioritairement confrontées à une recherche de stabilisation des commerciaux dans leur emploi, qui passe par une réflexion sur le maintien de la motivation dans le temps, sur une plus grande sécurisation de la rémunération, sur un maintien de l'équilibre entre stabilité et flexibilité. Se pose également la question des évolutions professionnelles, en particulier dans un environnement multi réseaux coexistants en harmonie.

Les mutuelles sans intermédiaire quant à elles, possèdent au départ un capital RH avec majoritairement des profils plus administratif que commercial, et sont confrontées à l'employabilité de ces effectifs avec le défi de leur donner appétence, compétences et motivation pour la démarche commerciale, car leurs marchés sont de moins en moins captifs. Par ailleurs les embauches massives mais récentes de Bac+2 assurant le fonctionnement des plates-formes ne sont pas sans poser question quant à leur devenir et à leur évolution professionnelle. Ainsi, ces types d'entreprises sont prioritairement confrontés à une nécessaire évolution de leurs emplois, en terme de volume et en terme de profils de commerciaux.

Comment sera remplacé le volume important d'effectifs qui partira en retraite au cours des toutes prochaines années ? Quels seront les profils retenus ? Quelles seront les activités ? Comment sera géré l'éventuelle nomadisation de commerciaux dans un contexte conventionnel et de statut unique ? Quel mode de rémunération les MSI adopteront-elles pour rémunérer leurs commerciaux dans une période où ils ne manqueront pas de sollicitations concurrentielles ? Quelle motivation construire autour d'une attractivité organisationnelle et de rémunération sur les plates-formes ? Quel parcours professionnels attrayants proposer ?

En résumé, dans les compagnies d'assurances traditionnelles, il existait un véritable monopole historique du réseau commercial, lequel possédait d'ailleurs son propre DRH, ses propres formateurs, ses techniques de recrutement spécifiques... Peu à peu ce mode de fonctionnement tend à s'estomper, on passe d'une fonction excentrée à une réintégration dans la chaîne d'activités. Ces démarches d'évolution restent complexes car elles touchent à la culture, à l'identité d'un métier. Les entreprises travaillent en particulier sur la ligne managériale, pour développer une plus grande cohésion entre les différentes directions et la direction commerciale.

A contrario, dans les mutuelles, on cherche plutôt à différencier les commerciaux des autres salariés, même s'il s'agit de "commerciaux assis", à travers notamment des démarches de professionnalisation et d'identité de métier.

Ainsi, on se trouve devant un certain paradoxe : dans les entreprises traditionnelles d'assurances la fonction commerciale se décroïssonne, dans les mutuelles elle se différencie, et tout cela bien sûr au nom d'une même finalité d'efficacité et d'avantage concurrentiel.

Les enjeux sont d'importance pour tous : attirer dans le métier, maintenir la motivation, trouver un équilibre entre fidélité et flexibilité, éprouver le rapport entre pérennité du contrat de travail et objectifs de production. Chacun visera à atteindre son objectif d'excellence, point de convergence entre tous. Cependant les situations des différents types d'entreprises ne sont pas les mêmes, à l'instar des stratégies et des moyens pour y parvenir. Aussi les divergences d'approche, de choix de méthode et de gestion constituent des cheminements propres mais néanmoins convergents.

Et demain ? Vers une industrialisation de la fonction commerciale

Dans une vision prospective à l'horizon 2015, au-delà des aspects métiers, au sens RH, les fonctions commerciales n'échapperont pas au phénomène général de l'industrialisation de l'assurance, de la maîtrise des coûts, de la rationalisation des process, de la question de la localisation des emplois.

Les technologies ont déjà investies l'univers des métiers commerciaux. Déjà aujourd'hui, sur les plates-formes, les progiciels déterminent largement les conditions de souscription, d'acceptation du risque. Les commerciaux itinérants établissent, à travers leur PC portable, l'analyse patrimoniale et les besoins du prospect. Mais demain, l'Internet interactif, les bornes automatiques d'auto-souscription, la reconnaissance vocale... auront des conséquences non seulement qualitatives mais aussi quantitatives sur les métiers commerciaux.

Certes, la proximité reste un élément fondamental de la vente, d'autant que la prestation de services sera un axe fort de croissance. Mais il n'en demeure pas moins que le mouvement est en marche...



Annexes

Bibliographie

Ouvrages, études et rapports

Le désir de métier : Engagement, identité et reconnaissance au travail
Florence OSTY – PUR - 2003

Les mondes sociaux de l'entreprise : repenser le développement des organisations
Florence OSTY, Renaud SAINSAULIEU, Marc UHALDE
Edition La Découverte – Collection Entreprise et Société - 2007

Le cadre commercial existe-t-il ?
Etude réalisée par Christine COUTANT, ICSV Cnam - juin 2006

Les professions de l'intermédiation commerciale, métiers masculins ou féminins
Etude réalisée par Pierre CAM, Cra Céreq de Nantes :

Commerciaux et vendeurs, des intitulés d'emploi aux groupes professionnels
Etude réalisée par Henri ECKERT et Dominique MAILLARD, Céreq

La gestion des carrières des personnels commerciaux : pratiques courantes et défis actuels
Séminaire CREG – 13 novembre 2003
Jérôme Rive / Marc Valax

De la vente d'assurance au CRM : Quelques réflexions sur la déstabilisation et les
 recompositions possibles de l'activité commerciale salariée
Document séminaire – L.E.S.T. CNRS – UMR 6123
Marie Odile Benedetto

WP3 – Evolution de l'emploi et des qualifications dans le secteur bancaire
Note de synthèse
Christine Bruniaux

Rapport de la mission de réflexion et de propositions pour " La revalorisation de la fonction
 commerciale"
Ministère de la recherche et de l'industrie – novembre 1983

Pour une école française de la vente
Rapport du ministère de l'Education Nationale – mars 1988

Etude canadienne sur l'impact d'internet
Rapport intermédiaire – mai 2003
Initiative canadienne pour le commerce électronique

Démarche prospective métier : vente et marketing (synthèse générale)
Luc Boyer et Aline Scouarnec – novembre 2005

Génération 92 : commerciaux et vendeurs, des intitulés d'emploi aux groupes professionnels
Henri Eckert et Dominique Maillard - Céreq - août 2000

Les professions de l'intermédiation commerciale, métiers masculins et/ou féminins
Pierre Cam - Cra Céreq de Nantes

Les métiers commerciaux
Observatoire des métiers et des qualifications de la Caisse d'Epargne – octobre 2006

Mobilités professionnelles et compétences transversales
Centre d'analyse stratégique - La documentation française - juillet 2006

La reconnaissance au cœur des démarches compétences
ANACT – Etude et document – Août 2007

Pour les chiffres et les intitulés d'emplois

Consultation des sites INSEE, DARES, ROME ANPE, etc.

Sites professionnels

AGEA (Fédération des agents généraux d'assurances) – www.agea.fr

FFCA (Fédération Française des Courtiers d'Assurances et de Réassurances) – www.ffca.fr

FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurances) – www.ffsa.fr

GEMA (Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances) – www.gema.fr

OPCF (Observatoire Permanent de la Fonction Commerciale) – www.dcf-france.fr

Presse

Article : "le nouveau visage des commerciaux" Action commerciale - numéro 267 – octobre 2006

Article : "commerciaux, les expertises qui paient" Courrier cadres – novembre 2006

Carrière commerciale – le guides jeunes talents commerciaux – octobre 2005

Article : "la fonction commerciale se complexifie et se professionnalise", Francis Petel – Action commerciale – numéro 262 – avril 2006

Article : "les plates-formes sont devenues indispensables" Argus de l'assurance – mai 2005

Article : "les producteurs salariés ont réussi leur mutation" Argus de l'assurance – mai 2006

Article : "rémunération : formule gagnante pour les réseaux salariés" La tribune de l'assurance avril 2007

Préambule de l'accord de branche du 22 juin 2007

ANTICIPER ET ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT PAR LA FORMATION PROFESSIONNELLE TOUT AU LONG DE LA VIE DANS LES RESEAUX COMMERCIAUX DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCES

Le secteur de l'assurance connaît de profondes mutations qui ont des conséquences sur l'organisation des entreprises et sur la distribution de leurs produits. Les sociétés d'assurances ont ainsi été amenées à diversifier leurs réseaux de vente au fil du temps. Aujourd'hui, plusieurs canaux coexistent, l'intérêt de la clientèle pour les modes de vente traditionnels ne s'étant pas démenti. Ainsi, les producteurs salariés de base et les échelons intermédiaires visés par le présent accord continuent à constituer une force de vente importante, d'autant que le marché des assurances de personnes sur lequel ils opèrent de manière privilégiée offre de réelles perspectives de développement.

Dans ce contexte, les métiers de producteurs salariés de base et d'échelons intermédiaires ont fortement évolué et continuent de le faire, pour s'adapter en permanence aux exigences du marché. L'acte de vente revêt aujourd'hui de multiples facettes. Face à un client mieux informé, en attente d'une approche globale de ses besoins, ces personnels commerciaux proposent une palette très étendue de produits et services d'assurance et financiers. Ils sont investis d'une mission de conseil dans un environnement législatif et réglementaire de plus en plus complexe.

Face à ces évolutions, les sociétés d'assurances rationalisent leurs structures et renforcent le professionnalisme de leurs salariés. Elles axent en particulier leurs efforts sur la fidélisation de ces personnels commerciaux, afin de faire baisser le taux de renouvellement des effectifs qui caractérise, plus que d'autres, cette catégorie de salariés. Dans cet objet, elles font évoluer les modes de management et diversifient les recrutements.

Le développement de la formation professionnelle constitue un élément essentiel de la stratégie des sociétés d'assurances à l'égard de leurs salariés commerciaux. Cet effort s'inscrit dans le temps, tout au long de la vie professionnelle. Il s'agit non seulement d'intégrer les salariés commerciaux en leur délivrant la formation prévue par les textes en vigueur, mais bien au-delà, de les fidéliser au même titre que les autres salariés des entreprises d'assurances et d'en faire des professionnels de la vente grâce à des parcours de formation variés leur permettant d'accroître en permanence leur expertise, d'évoluer vers des fonctions de management ou, le cas échéant, d'autres métiers au sein de la profession.

Ainsi, considérant que la formation constitue à la fois un atout et un investissement, tant pour les entreprises dont elle contribue à accroître l'efficacité que pour les salariés à qui elle apporte un moyen de réaliser leur projet professionnel, les organisations signataires souhaitent permettre aux salariés et futurs salariés des entreprises d'assurances, visés par le présent accord, de disposer en permanence des compétences nécessaires à la tenue d'un emploi tout au long de leur vie professionnelle et au bon fonctionnement des entreprises. Elles entendent faciliter à tous ces salariés la gestion de leur parcours professionnel, quels que soient leur sexe, leur âge, leur ancienneté et leur métier. Elles reconnaissent les contraintes particulières aux métiers commerciaux en ce qui concerne, notamment, l'accès à la formation professionnelle des personnels itinérants. Elles entendent que ces spécificités, notamment au regard de leur système de rémunération, ne puissent constituer un obstacle à l'accès à la formation, ni à l'exercice de la mission tutorale.

A cet égard, les parties signataires réaffirment que la formation professionnelle est un droit qui concerne l'ensemble des salariés visés par le présent accord. Elles soulignent leur attachement, en ce sens, au développement et à la reconnaissance des qualifications acquises tant par l'expérience que par les actions de formation, y compris diplômantes.

Cette démarche s'inscrit naturellement dans le cadre des dispositions issues de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 et de la loi du 4 mai 2004 relatifs à la formation professionnelle, au même titre que l'accord de branche « Anticiper et accompagner le changement par la formation professionnelle tout au long de la vie » signé le 14 octobre 2004 dans le cadre des conventions collectives nationales des 27 mai et 27 juillet 1992.



**Fédération
Française
des Sociétés
d'Assurances**

Fiches métiers de la FFSA : les métiers commerciaux

En contact permanent avec la clientèle, les spécialistes de la distribution jouent un rôle essentiel dans l'assurance.

Cinq types de professionnels sont au cœur du processus avec, pour principales missions, le conseil et la vente des contrats :

- Le **CONSEILLER EN ASSURANCE-FINANCE** participe à la réalisation des objectifs commerciaux de son entreprise, notamment en assurance-vie, en prenant en charge la prospection d'un secteur géographique déterminé. C'est un métier de contacts, en prise directe avec les attentes de la clientèle.
- Le **CHARGE DE CLIENTELE**, dans un point de vente d'une société d'assurances, s'occupe principalement de la commercialisation des contrats, le plus souvent à des particuliers. C'est également un métier de contacts où la dimension relationnelle est prépondérante.
- Le **TELECONSEILLER** travaille sur des sites conçus spécifiquement pour sa relation commerciale par téléphone avec les clients ou prospects. Ses connaissances élargies en matière de techniques assurancielles font de lui un véritable généraliste.
- Les **AGENTS GENERAUX** et les **COURTIERS D'ASSURANCES**, travailleurs indépendants et non salariés des sociétés d'assurances, offrent à leur clientèle une offre large de services à toutes les étapes de la vie du contrat.

Tous ces métiers sont encadrés ou en relation avec des **INSPECTEURS COMMERCIAUX**, responsables d'un secteur commercial ou géographique, ou avec des **ANIMATEURS D'UN POINT DE VENTE**, responsables d'un site de vente.

Fiche 3 – Le commercial

Les postes ouverts aux jeunes cadres sont, généralement, proposés après une formation interne de plusieurs mois (six mois à deux ans selon l'entreprise) au métier et méthodes d'inspection commerciale, ainsi qu'aux produits d'assurance. Cette formation associe cours théoriques et stages sur le terrain.

CONSEILLER EN ASSURANCE-FINANCE, CHARGE(E) DE CLIENTELE, TELECONSEILLER

Votre profil

Votre personnalité affirmée se double d'une grande capacité d'écoute. Vous aimez conseiller les autres, avez le goût de la vente et la culture du résultat. Vous êtes vif d'esprit et prompt à déceler les attentes et les besoins de chacun. Vos interlocuteurs se sentent vite compris et en confiance. Votre dynamisme vient compléter ces qualités relationnelles. Autant d'atouts pour faire de vous un commercial accompli.

Vos missions, selon les postes

- organiser et assurer la prospection ;
- conseiller, négocier et conclure la vente des contrats ;
- réaliser le suivi de votre portefeuille de clients.

Selon les modes de distribution, la vente s'effectue :

- par prospection et visite de la clientèle dans un secteur géographique donné ;

- dans un point de vente – dans ce cas, vous pouvez être également chargé d'opérations de gestion telles que l'émission du contrat ou l'indemnisation en cas de sinistre (voir la fiche 5 « l'émission des contrats et l'indemnisation ») ;
- par téléphone, dans le cadre d'une relation à distance auprès des clients ou de prospects.

Vous acquerez une bonne connaissance du terrain et votre capacité à atteindre vos objectifs commerciaux vous permettra d'élargir vos horizons professionnels, dans le management de vente, la formation ou le marketing opérationnel.

Accès

Formation commerciale de niveau bac + 2 minimum, généraliste ou spécialisée en assurance-finance.

INSPECTEUR COMMERCIAL

Votre profil

On vous l'a souvent dit : femme ou homme de terrain, vous êtes un meneur d'équipe ! Bien sûr, vous aimez la vente et avez largement fait vos preuves. Aujourd'hui vous souhaitez faire partager votre expérience et animer un réseau de commerciaux ou d'intermédiaires. Recruter, former, fidéliser, tout en développant l'activité de l'entreprise que vous représentez, un nouveau challenge qui s'inscrit dans la logique de vos talents professionnels.

Responsable d'un secteur commercial, vous organisez et animez un réseau de distribution, qui peut être :

- soit un réseau de vente salarié (conseillers en assurance-finance) ;
- soit un réseau d'agents généraux d'assurances (voir la fiche 4 « La distribution non salariée »).

Vous pouvez également être chargé des relations entre l'entreprise d'assurances et les courtiers qui travaillent avec celle-ci.

Vos missions, selon les postes

- assurer le soutien technique et commercial ;
- négocier les objectifs à atteindre, les moyens et le budget nécessaires pour y parvenir ;
- concevoir et mettre en place les plans d'actions commerciales ;
- assurer un suivi régulier, quantitativement et qualitativement, des résultats commerciaux ;
- participer au recrutement et à la formation des équipes.

Vos qualités relationnelles alliées à votre talent commercial et votre connaissance des produits vous permettront d'envisager une évolution de vos responsabilités sur le plan régional, des responsabilités marketing ou dans le domaine de la formation.

Accès

Ecole de commerce

Ecole nationale d'assurances-Institut du CNAM

Formation universitaire commerciale option assurance-finance de niveau Master 2...

ANIMATEUR D'UN POINT DE VENTE

Votre profil

Vous êtes volontaire et avez un tempérament d'entrepreneur. Votre sens de la pédagogie allié à des qualités relationnelles certaines et une bonne connaissance des produits d'assurance et financiers,

vous conduisent naturellement à souhaiter gérer un centre de profit et manager une équipe commerciale.

Vos missions, selon les postes

- animer les activités de vente et de gestion ;
- contrôler et analyser les résultats ;
- en relation avec la direction commerciale de l'entreprise, définir les objectifs commerciaux du point de vente.

Votre expérience pluridisciplinaire (vente, gestion et management) vous offrira de véritables opportunités professionnelles, comme des responsabilités élargies au sein de la direction commerciale de votre entreprise ou bien l'accès aux métiers d'agent général ou de courtier d'assurances.

Accès

Ecole de commerce

Ecole nationale d'assurances-Institut du CNAM

Formation universitaire commerciale option assurance-finance de niveau Master 2...

Pour ces différents métiers commerciaux, vous bénéficiez généralement, lors de votre embauche, d'un parcours complet de formation. Des conditions d'âge minimum et de durée de formation sont fixées par la loi pour exercer certains d'entre eux.

Fiche 4 – La distribution non salariée

L'assurance dispose de réseaux de vente diversifiés. Certains d'entre eux sont constitués de professionnels indépendants qui, selon leur statut, peuvent soit représenter une société d'assurances, soit les intérêts de clients (particuliers ou entreprises). Si vous préférez intégrer les réseaux commerciaux salariés des sociétés d'assurances, vous choisissez alors d'être conseiller en assurance-finance, chargé de clientèle, téléconseiller, inspecteur commercial ou animateur d'un point de vente (voir la fiche 3 «Le commercial»).

AGENT GENERAL D'ASSURANCES

Exerçant votre activité dans le cadre d'un statut réglementaire, vous représentez une société d'assurances dont vous êtes le mandataire. Cette société vous apporte un appui technique et commercial et peut, dans certains cas, vous aider financièrement à démarrer. Vous organisez librement votre agence en cohérence avec la stratégie commerciale de la société mandante et de ses clients

COURTIER D'ASSURANCES

Commerçant inscrit au registre du commerce et des sociétés, vous représentez vos clients, pour le compte desquels vous recherchez, auprès des sociétés d'assurances, les garanties adaptées à leurs besoins et négociez les conditions de tarif en faisant jouer la concurrence. Vous pouvez être spécialisés dans certains domaines (construction, réassurance, prêts...). Pour vous installer, des conditions réglementaires sont prévues.

Votre profil

Vous avez un tempérament d'entrepreneur, le goût du relationnel et des qualités managériales. Vous souhaitez prendre les rênes d'une activité à la fois stimulante sur le plan financier et riche sur le plan humain.

Vos missions, selon les postes

- conseiller les clients : après avoir établi un diagnostic de leurs risques, leur proposer les garanties adéquates et concevoir leurs contrats ;
- suivre les besoins des clients, en fonction de l'évolution de leur situation personnelle ou professionnelle et adapter en conséquence l'offre de produits d'assurance ou financiers ;
- accompagner les clients de la signature du contrat au versement des indemnités en cas de sinistre ;
- administrer et gérer votre affaire, de façon autonome ;
- si besoin est, recruter, former et animer une équipe de collaborateurs.

Votre évolution professionnelle accompagnera le succès de votre entreprise. L'augmentation de votre volant d'activité pourra s'effectuer grâce à une stratégie commerciale offensive, au recrutement de collaborateurs performants, au rapprochement ou rachat d'autres structures, à la spécialisation dans un ou plusieurs domaines porteurs...

Accès

Formation commerciale supérieure

Formation prévue par la réglementation pour la présentation des opérations d'assurances

Les métiers cadres de l'assurance (*Référentiel Observatoire/APEC*)

Fiches extraites de l'ouvrage réalisé en partenariat avec l'APEC et publié en 2004.

N°10 – Inspecteur commercial

Inspecteur régional, inspecteur (vie, IARDT...), inspecteur des ventes, responsable (secteur, équipe commerciale), manager commercial

L'inspecteur commercial anime un réseau de commerciaux salariés (conseillers en assurance) et/ou non salariés (agents généraux, courtiers), organisé par secteur géographique et, éventuellement, par type de marché d'assurances (IARDT, vie...), dont il supervise les activités, participe au recrutement et à la formation.

• Le POSTE

Activités principales

Management, recrutement, formation

- Encadrer, animer et contrôler les activités d'un réseau de vente salarié (conseillers en assurance) et/ou non salarié (agents généraux).
- Organiser, coordonner la prospection.
- Participer au recrutement des nouveaux collaborateurs salariés ou non salariés.
- Former les nouveaux commerciaux en les assistant lors des premiers contacts sur le terrain ou bien former les agents généraux et courtiers sur les nouveaux produits.

Développement commercial

- Être le garant du développement des ventes.
- Négocier les objectifs commerciaux et les moyens nécessaires (humains, budgétaires, appuis techniques, outils promotionnels et marketing) pour les atteindre.
- Concevoir et mettre en œuvre des plans d'actions commerciales ciblés par type de produit d'assurance ou segment de clientèle.
- Être présent sur le terrain pour accompagner la force de vente lors d'actions commerciales, par exemple liées au lancement des nouveaux produits ou bien lors de campagnes promotionnelles.
- Représenter l'entreprise lors de manifestations à caractère commercial (salons, foires) et être un des acteurs de la vie institutionnelle sur son secteur.
- Développer et fidéliser un réseau de prescripteurs.
- Effectuer un contrôle régulier des résultats commerciaux de la force de vente.
- Opérer un suivi de la qualité des prestations.

Support technique

- Définir ou aider à déterminer les besoins de la clientèle (visites de risques), puis superviser le montage technique des dossiers.

Activités secondaires

- Contribuer à la définition de la politique commerciale sur son secteur.

Variabilité des activités

L'inspecteur commercial vie peut avoir à développer et fidéliser un réseau d'apporteurs d'affaires ou prescripteurs composé de courtiers, conseillers financiers, gestionnaires de patrimoines, notaires, experts comptables...

• Le PROFIL

Diplômes

- Licence, Maîtrise (sciences économiques, gestion, droit),
- DESS assurance,
- Écoles supérieures de commerce,
- Diplôme de l'École Nationale d'Assurances (ENAss).

Expérience

Les postes ouverts aux jeunes cadres sont, généralement, proposés après une formation interne de plusieurs mois (six mois à deux ans selon l'entreprise) au métier et méthodes d'inspection commerciale, ainsi qu'aux produits d'assurance. Cette formation associe cours théoriques et stages sur le terrain.

Les candidats confirmés doivent disposer d'une expérience d'au moins trois à cinq ans :

- soit d'encadrement d'équipes commerciales s'appuyant, de préférence, sur la vente et le conseil de produits de l'univers de l'assurance ;
- soit dans des postes occupés au siège de l'entreprise d'assurances.

Compétences

- Maîtrise du management d'une ou plusieurs équipes de collaborateurs commerciaux (salariés et/ou non salariés) : être capable de motiver une force de vente, savoir recruter, former, assister les collaborateurs, puis gérer et contrôler les activités d'un réseau commercial.
- Connaissances techniques de l'assurance pour apporter une dimension de conseil (analyse de risque, tarification) auprès des commerciaux dans l'élaboration de certains contrats complexes.
- La connaissance du tissu économique et relationnel (régional ou local) est un atout.

Personnalité

- Excellent relationnel vis-à-vis des membres du réseau commercial, des services centraux de l'entreprise et de la clientèle.
- Qualités commerciales qui s'expriment non seulement par une connaissance approfondie des méthodes et techniques de commercialisation des produits d'assurance, mais aussi par un sens développé de la négociation.
- Qualités d'organisation pour coordonner et piloter les activités du réseau commercial.
- Dynamisme et enthousiasme pour communiquer aux collaborateurs son goût du challenge.
- Qualités relationnelles pour développer un esprit d'équipe au sein du réseau des producteurs salariés, entretenir les contacts avec les prescripteurs et apporteurs d'affaires (courtiers), et fidéliser la clientèle.
- Talents d'animation et de pédagogie.
- Prise de recul pour être apte, sur le terrain, à conseiller les commerciaux lors de difficultés de commercialisation.
- Disponibilité et réactivité vis-à-vis des collaborateurs du réseau commercial et des clients.

• La MOBILITÉ

Poste(s) précédent(s) (P-1)

- Conseiller en assurance.
- Chargé de clientèle en entreprise d'assurances, cabinet de courtage.
- Responsable commercial dans la vente de services.
- Chef de département au siège d'une entreprise d'assurances.

Évolutions professionnelles (P +1)

- Responsable commercial régional
- Responsable commercial d'une branche de produits d'assurances (Vie, IARD, assurances collectives...).
- Directeur de bureau d'assurances.
- Agent général.
- courtier ou collaborateur en cabinet de courtage
- Marketeur promotion des ventes.
- Vérificateur de risques en dommages.
- Animateur ou responsable formation.

N°11 – Responsable de bureau d'assurances

Le responsable de bureau d'assurances assure le développement commercial et la gestion (administrative, suivi des dossiers sinistres) d'un point de vente et de gestion d'une entreprise d'assurances ou d'une société de courtage. Il encadre et coordonne les activités du personnel.

• Le POSTE

Activités principales

Gestion d'un centre de profit

- Encadrer et animer les activités d'une équipe (conseillers commerciaux, personnel administratif...).
- Contrôler et analyser les résultats du bureau.
- Effectuer le reporting.
- Assurer la gestion administrative de l'entité.

Management

- Assister et conseiller l'ensemble du personnel.
- Définir leurs besoins en formation.
- Animer certaines formations.
- Participer au recrutement du personnel du bureau.
- Organiser les plannings.

Développement du portefeuille commercial du bureau d'assurances

- Définir, avec la direction commerciale, la stratégie de développement commercial du bureau et fixer des objectifs en termes de chiffre d'affaires.
- Animer les activités de vente et veiller au respect de la qualité du service apporté au client.
- Contribuer à la réception des clients et suivre le traitement des demandes de renseignements et de souscriptions.
- Organiser, planifier et mettre en œuvre les actions commerciales.
- Développer le réseau relationnel et de prescription avec les partenaires institutionnels et apporteurs d'affaires au niveau local.

Souscription et gestion des sinistres

- Veiller à la qualité des souscriptions en s'assurant qu'elles respectent l'intérêt et les attentes des clients, ainsi que la réglementation et l'éthique de l'assurance.
- Contrôler les procédures de gestion et suivi des contrats.
- Superviser le traitement et la gestion des sinistres.

Activités secondaires

- Participer à des groupes de travail en interne sur différents thèmes (lancement de nouveaux produits, définition de modules de formation...)

• Le PROFIL

Diplômes

- DESS développement commercial (banque/assurance) ou action commerciale (banque/finance/assurance),
- Écoles supérieures de commerce.
- Diplôme de l'École Nationale d'Assurances (ENAss).

Expérience

La durée d'expérience recherchée est au minimum d'environ cinq à huit ans en management et animation d'équipes commerciales dans le secteur de l'assurance ou dans le domaine bancaire.

Les postes jeunes cadres sont rares et accessibles aux candidats dotés d'une première expérience en management commercial de préférence dans un secteur des services : banque, assurance, finance, grande distribution.

Compétences

- Compétences managériales qui se traduisent par des capacités d'encadrement, animation et organisation/planification, motivation des activités de l'équipe.
- Maîtrise des techniques et procédures de l'assurance pour contrôler la qualité des contrats souscrits et leur gestion dans le temps.
- Connaissance des méthodes et outils de développement commercial pour initier, mettre en place ou ajuster des plans d'actions répondant à la politique commerciale de l'entreprise d'assurances.
- Compétences en gestion comptable permettant de suivre l'évolution des résultats de l'agence et de les analyser.

Personnalité

- Sens de la pédagogie pour former l'équipe et informer la clientèle.
- Tempérament d'entrepreneur, développeur et volontaire.
- Sens relationnel pour développer le partenariat avec les prescripteurs et apporteurs d'affaires dans la vie locale.
- Charisme et capacité à savoir animer, fédérer une équipe.
- Diplomatie pour réguler les tensions éventuelles au sein de l'agence et rechercher les consensus avec la clientèle lors de situations conflictuelles, par exemple issues d'un sinistre.
- Autonomie pour faire preuve d'initiative et assumer les résultats dans la gestion ou l'action commerciale de l'agence.
- Rigueur afin d'effectuer un contrôle régulier des contrats souscrits et de leur gestion.

• La MOBILITÉ

Poste(s) précédent(s) (P-1)

- Téléconseiller
- Chargé de clientèle
- Conseiller en assurance
- Inspecteur commercial
- Gestionnaire de sinistres
- Cadre administratif au siège de l'entreprise

Évolutions professionnelles (P +1)

- Responsable commercial d'un réseau de bureaux ou d'une branche de produits d'assurances (Vie, IARDT, assurances collectives...)
- Animateur de vente
- Directeur commercial
- Agent général d'assurances
- Courtier

N°12 – Responsable commercial régional

Directeur commercial régional, délégué régional, responsable de secteur, responsable de bureau local de courtage

Le responsable commercial régional élabore les plans d'actions commerciales sur un secteur déterminé, puis pilote leur mise en œuvre et contrôle leurs résultats en termes de chiffres d'affaires et d'équilibre/stabilisation du portefeuille de clients.

• Le POSTE

Activités principales

Action commerciale

- Élaborer des plans d'actions commerciales sur son secteur.
- Superviser la mise en œuvre des actions commerciales, puis contrôler et analyser les résultats en termes de chiffre d'affaires.
- Organiser les événements de communication et de promotion des activités : salons, congrès.
- Assurer et développer le relationnel avec les différents partenaires et prescripteurs (notaires, experts-comptables, associations, collectivités...).
- Sensibiliser les responsables du réseau commercial au développement de nouveaux produits et à la fidélisation de la clientèle par la qualité de service.

Management du réseau commercial

- Procéder au recrutement des inspecteurs commerciaux.
- Organiser et superviser les activités des inspecteurs commerciaux.
- Conseiller, dynamiser les inspecteurs commerciaux.
- Assurer l'interface entre le terrain commercial et la direction de l'entreprise.
- Effectuer le reporting des résultats.

Activités secondaires

- Contribuer, avec la direction marketing, aux réflexions stratégiques et à la mise en place d'études liées au développement des parts de marché, en particulier sur la qualité de la relation client, la communication publicitaire, la création ou l'amélioration des produits et services.
- Coordonner la réalisation d'outils commerciaux avec les prestataires de services (agences conseil en publicité ou communication) : plaquettes et documents publicitaires, argumentaires, sites web...

Variabilité des activités

- Animer les activités d'un réseau commercial salarié (inspecteurs commerciaux et conseillers en assurance, chargés de clientèle) et superviser l'action commerciale d'un réseau de distribution non salarié (agents généraux, courtiers).
- Selon la dimension commerciale de la région, l'entreprise d'assurances et les objectifs commerciaux envisagés, l'effectif de l'équipe commerciale régionale (salariés et mandataires) peut être plus ou moins important et atteindre, dans certains cas, plusieurs centaines de collaborateurs
- Dans les plus petites structures, il peut participer à la définition de la stratégie commerciale de l'entreprise sur son secteur.

• Le PROFIL

Diplômes

- Maîtrise (sciences économiques, gestion),
- DESS développement commercial (banque/assurance) ou action commerciale (banque/finance/assurance),
- Écoles supérieures de commerce,
- Diplôme de l'École Nationale d'Assurances (ENAss).

Expérience

Une expérience managériale de cinq à dix ans (animation d'une équipe ou d'un réseau de vente), de préférence dans l'assurance ou les services est requise, avec selon l'envergure commerciale du poste (taille et importance du réseau commercial en termes de chiffre d'affaires).

Compétences

- Connaissances du terrain commercial et des réseaux de prescription, de préférence sur le même secteur ou dans la même région.
- Maîtrise des méthodes et outils d'action commerciale : promotion, publicité, gestion de la relation client C.R.M. (Customer Relationship Management).
- Connaissances des produits ou services, notamment du domaine assurantiel ou financier, par type de produit ou de clientèle (particuliers, professionnels, industriels, etc.).
- Maîtrise des méthodes de vente et de commercialisation des produits et services.
- Compétences en gestion de manière à suivre régulièrement l'évolution des résultats (analyse et interprétation des tableaux de bord).

Personnalité

- Capacités de management pour savoir animer, motiver les activités d'équipes commerciales.
- Aptitudes entrepreneuriales et fort tempérament commercial : aimer relever les défis, conquérir des parts de marché et atteindre les objectifs commerciaux voire les dépasser.
- Sens de la communication pour développer le réseau relationnel et promouvoir l'image de l'entreprise.
- Meneur d'hommes : faire preuve de détermination et force de conviction pour motiver les équipes.
- Disponibilité et écoute à l'égard de ses équipes commerciales tout en maintenant un climat régulateur de tensions, propice à l'activité.
- Capacités d'analyse, de synthèse et d'anticipation permettant d'apprécier la situation commerciale du secteur, et de prendre suffisamment de hauteur pour envisager les perspectives d'évolution.
- Créativité et ingéniosité pour être une force de proposition et trouver des solutions.
- Réactivité pour anticiper et répondre aux demandes des collaborateurs et clients.
- Ouverture d'esprit pour rester attentif aux actions de la concurrence et s'intéresser aux évolutions des techniques et outils de commercialisation de l'assurance.
- Compétences rédactionnelles pour rédiger les rapports et compte rendus d'activité.

• La MOBILITÉ

Poste(s) précédent(s) (P-1)

- Inspecteur commercial.
- Responsable d'un bureau d'assurances ou d'un réseau de bureaux d'assurances.

Évolutions professionnelles (P +1)

- Directeur régional des ventes.
- Directeur commercial.
- Directeur d'un département opérationnel ou fonctionnel.
- Responsable d'un cabinet de courtage d'assurances.

ETUDES DISPONIBLES

Sur simple demande à l'Observatoire,
contacter Arlette Coussot : tél. 01 53 21 51 20 - fax. 01 53 21 51 26
courriel : observatoire@obs.gpsa.fr – site : www.metiers-assurance.org

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

- 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

ETUDES METIERS

- 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

- 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

- Le nouveau Baromètre prospectif à l'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'actuariat (2005)

A PARAÎTRE

- Roma 2007 (décembre 2007)
- Enquête Formation (décembre 2007)



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

Marie-Pierre BRANDELY

Chargée d'Etudes Métiers

01 53 21 51 25

brandely@obs.gpsa.fr

Mickaël BEYOU

Chargé d'Etudes Statistiques

01 53 21 51 24

beyou@obs.gpsa.fr

Arlette COUSSOT

Assistante

01 53 21 51 22

coussot@obs.gpsa.fr