

COMMERCIAL, entre métier et activité, compétence et appétence, la fin d'une fonction excentrée...

Le 25 octobre 2007, l'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance a présenté une étude sur les métiers commerciaux. Ils représentent une population de 36 181 salariés des sociétés d'assurances adhérentes de la FFSA ou du GEMA, soit 30% de l'ensemble des salariés de la profession, ce qui en fait la famille de métier la plus importante.

Le champ de cette étude ne prend pas en compte d'autres acteurs de la distribution tels que les agents généraux, les courtiers, les réseaux de distribution des bancassurances qui ne relèvent pas des conventions collectives de l'assurance.

Une variété de profils...

L'analyse statistique des commerciaux salariés des sociétés d'assurances, réalisée sur les dix dernières années, apporte des enseignements qui remettent en cause certaines représentations bien établies, notamment sur les effectifs, la prédominance masculine dans ce métier ou le mode d'intervention commerciale des vendeurs d'assurances.

Une stabilité apparente des effectifs

Les effectifs commerciaux sont stables depuis dix ans : 36 181 en 2005 contre 35 783 en 1997.

Cette stabilité masque en réalité de profonds changements intrinsèques au métier. En effet, la multiplicité des canaux de distribution a généré de nouvelles organisations et une diversité des emplois et des profils commerciaux. D'une typologie quasiment unique – vendeur itinérant commissionné – on est passé à une pluri-typologie de commerciaux exerçant soit en mode itinérant, soit de manière sédentaire (guichets) et maintenant sur plate-forme téléphonique.

Les commerciaux itinérants qui constituaient plus de 53% des effectifs en 1997, représentent aujourd'hui moins de 41%.

A contrario, dans la même période, les commerciaux sédentaires sont passés de 26% à 35%. Les effectifs de la vente exclusive par téléphone ont à eux seuls été multipliés par quatre, passant de 2% à presque 8%.

Une image du vendeur en évolution

L'image traditionnelle du vendeur d'assurances allant de porte en porte est restée plutôt masculine. Or le développement de l'activité commerciale sédentaire, en face à face ou par téléphone, a entraîné une forte féminisation du métier. La part des femmes est passée de 37% en 1997 à plus de 47% en 2005. Cette féminisation affecte à un moindre niveau les commerciaux itinérants, où elles ne représentent que 30% d'entre eux.

Les métiers commerciaux se caractérisent également par un âge moyen et une ancienneté moyenne moins élevés que dans les autres familles de métiers de l'assurance, notamment du fait du turn-over des itinérants et des embauches massives et récentes sur les plates-formes.

Par ailleurs l'exigence de diplôme des commerciaux s'est élevée. Plus de 53% des salariés ont un niveau égal ou supérieur à Bac + 2. La part des niveaux inférieurs au Bac a diminué de moitié au cours des dix dernières années, passant de 40% à 19%. Mais il apparaît qu'au-delà des diplômes, la personnalité, les qualités personnelles sont des éléments essentiels dans la réussite des vendeurs itinérants.

CARACTERISTIQUES DES DIFFERENTS PROFILS DE COMMERCIAUX			
	% en 2005	1997 → 2005	Portrait robot
Commercial itinérant	40,8%	-12,7 points	Homme, 41 ans, 8 ans d'ancienneté, non cadre
Commercial sédentaire	35,0%	+ 8,3 points	Femme, 40 ans, 14 ans d'ancienneté, non cadre
Commercial sur plate-forme	7,1%	+5,2 points	Femme, 33 ans, 6 ans d'ancienneté, non cadre
Manager commercial	16,6%	+2,2 points	Homme, 44 ans, 15 ans d'ancienneté, cadre

L'intervention itinérante de porte en porte se modifie elle aussi. De plus en plus, les vendeurs se déplacent aujourd'hui à partir de rendez-vous pré-qualifiés, leur action s'intégrant dans un processus global de gestion de l'activité commerciale.

Ces métiers, réputés difficiles, ont un niveau de professionnalisme qui croît en parallèle des exigences de la clientèle.

Une chaîne d'activités recomposée...

La pression de l'environnement économique, sociétal, technique et réglementaire, en mouvement perpétuel, influe fortement sur l'assurance et ses métiers commerciaux.

En effet, les évolutions du contexte concurrentiel, des technologies, des attentes de la clientèle, de la judiciarisation liée à l'obligation de conseil sont autant d'éléments qui ont insufflé de nouvelles stratégies commerciales et modifié l'organisation de la distribution.

Les conséquences sur la chaîne des activités commerciales sont nombreuses.

Une tendance à la généralisation de la distribution multicanale

La juxtaposition de plusieurs canaux de distribution au sein des entreprises, tels les réseaux itinérants, la vente directe, les guichets, a contribué à élargir la palette des emplois commerciaux.

Un fractionnement de l'activité commerciale

La diversification des produits, l'optimisation des process ont conduit à un fractionnement de la fonction commerciale. Elle repose désormais sur une approche systémique, soit des contributions collectives. En effet, les outils informatiques, notamment le CRM, entraînent un partage de l'information client et des modalités de vente. Les succès commerciaux s'en trouvent ainsi partagés, ce qui a parfois bousculé les prérogatives des vendeurs traditionnels d'assurances.

Une réintégration de la fonction commerciale dans l'entreprise

Autrefois, les directions commerciales et les commerciaux de terrain bénéficiaient d'une large autonomie. Aujourd'hui, les apports du marketing, les possibilités offertes par les systèmes d'information, les liens plus étroits avec les services de gestion constituent autant d'atouts pour soutenir l'action commerciale. Si, lors de leur mise en place, ces éléments ont pu être ressentis par les itinérants comme une certaine perte de liberté dans l'exercice de leur activité, ils sont aujourd'hui intégrés.

Le passage d'une logique produit à une logique client

La logique produit, centrée sur le court terme et sur une approche essentiellement quantitative était cohérente avec une gestion des résultats et de la performance des commerciaux. La logique client, inscrite sur le long terme, déterminée par une dimension de conseil et un objectif de fidélisation, impose désormais une politique de stabilité des commerciaux dans l'entreprise et une véritable gestion des compétences.

Un management de l'activité commerciale repositionné

Le manager, historiquement issu du terrain et axé sur l'obtention d'un volume de production, dans une culture du résultat, s'est grandement professionnalisé. Il intègre à la gestion de la performance, des logiques de coordination et d'anticipation. Ce nouveau positionnement marque une rupture par rapport au passé. Demain, mais déjà dès à présent, le manager commercial devra avoir la capacité de relier des problématiques marketing, informatiques, règlementaires, etc. à la stratégie commerciale. Relais entre la direction et les équipes de terrain, l'appropriation des plans d'actions commerciales, l'intégration rapide de changements multiples, le développement des compétences sont autant d'enjeux dont il a la responsabilité.

Entre généraliste et expert, itinérant et sédentaire...

L'industrialisation des processus d'assurances touche la fonction commerciale comme l'ensemble de la chaîne d'activités de la profession. En effet, la rationalisation des coûts, le développement de la gestion en front office avec les plates-formes, l'optimisation des systèmes d'information bouleversent aussi les métiers commerciaux. D'une part, la standardisation, l'automatisation se développent pour les produits de masse et, d'autre part apparaissent des produits plus complexes à caractère financier.

Un risque de dichotomie entre les profils généraliste et expert

Ces deux tendances créent un risque de dichotomie entre deux profils : les profils généraliste et expert.

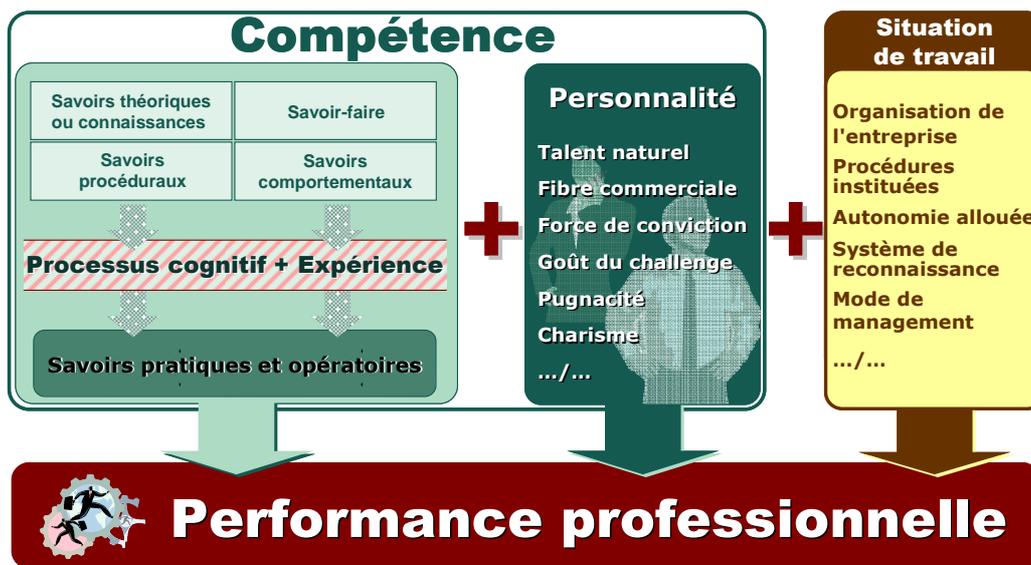
- le profil généraliste, centré sur les risques de masse ou risques simples, ayant généralement une formation de type BTS "vente",
- le profil expert, qui se caractérise par une prééminence de compétences spécifiques de haut niveau liées à la finance, à la gestion de patrimoine, etc. et qui a plutôt une formation de type Bac + 5.

Ainsi, un commercial généraliste doté de bonnes compétences relationnelles, maîtrisant les techniques de vente, ne peut évoluer vers un profil d'expert qu'au travers d'une certaine expérience et une formation spécialisée.

Au-delà de ce risque, il existe, à l'intérieur même de la famille Commercial, des écarts notables en matière de compétences.

Des noyaux de compétences différents entre les commerciaux itinérants et les autres

Outre les compétences techniques, organisationnelles ou relationnelles, qui se soumettent peu ou prou à l'analyse, les aspects de personnalité, ainsi que l'appétence à la vente, constituent les éléments clés qui créent la réussite dans le métier. Or, ces deux aspects sont peu partageables avec les autres métiers d'une entreprise d'assurances, voire avec les emplois commerciaux sédentaires.



Les commerciaux itinérants utilisent peut être plus que les autres, dans l'exercice de leur métier, des savoirs non formalisés (compétences comportementales, personnalité...), ce qui complique l'analyse et implique une gestion RH spécifique.

Face à ces risques de dichotomie ou de cloisonnement, les entreprises s'interrogent sur la mise en place de filières de métier, de passerelles d'évolution pouvant s'inscrire par exemple du risque de masse au risque complexe, du sédentaire à l'itinérant.

Une gestion RH des commerciaux entre convergences et différences...

Des enjeux communs

S'il existe des spécificités pour chaque profil de commercial, en particulier en raison des modes organisationnels, la logique globale des entreprises est identique : mettre en place une stratégie commerciale qui garantisse l'efficacité de la prospection, améliore la maîtrise des coûts de distribution, accroisse et fidélise la clientèle.

Toutes les entreprises, qu'elles soient compagnies traditionnelles ou mutuelles sans intermédiaire, sont confrontées à la même problématique de gestion RH des commerciaux.

Ces questions, communes, ne peuvent pourtant être traitées à l'identique. La manière dont les entreprises ajustent leur politique RH aux commerciaux ne peut ignorer ni leur histoire, ni leur culture, ni la nature de leurs réseaux de distribution.

- **Les entreprises traditionnelles d'assurances**, fonctionnant principalement sur la base d'un réseau commercial debout (agents généraux et courtiers non inclus dans l'étude), sont prioritairement confrontées à une recherche de stabilisation des commerciaux dans leur emploi. Elles engagent des moyens conséquents afin d'améliorer l'intégration des nouveaux embauchés et de tenter de faire du turn-over non plus un fléau mais un indicateur de dynamisme.

Leurs préoccupations sont les suivantes : comment maintenir la motivation des commerciaux itinérants à long terme ? Quels plans de carrière leur proposer ? Comment favoriser une plus grande fluidité entre les divers types d'activités commerciales en ouvrant une réflexion sur les passerelles et les mobilités entre les différents modes de distribution ? Comment concilier émulation et meilleure sécurisation de la rémunération ?

- **Les mutuelles sans intermédiaire**, pour lesquelles l'orientation commerciale correspond à une véritable révolution culturelle par rapport à leurs valeurs d'origine, possèdent un capital RH avec des profils plus administratifs que commerciaux. Elles sont confrontées à un double problème :

- l'employabilité du personnel en place, avec le défi de les faire monter en compétences et de les motiver dans l'adoption d'une démarche commerciale ;

- le devenir et l'évolution professionnelle des embauches récentes et massives de Bac+2 sur les plates-formes.

Cette double problématique s'inscrit de plus dans un marché, notamment en automobile et habitation, plus volatil et en voie de saturation.

Les mutuelles sont ainsi prioritairement confrontées à une nécessaire évolution de leurs emplois commerciaux, en terme de volume et de profils. Comment seront remplacés les nombreux départs en retraite au cours des prochaines années ? Quels seront les profils retenus ? Comment sera géré l'éventuelle nomadisation des commerciaux dans un contexte conventionnel et de statut unique ? Quel mode de rémunération sera adopté, notamment dans une période de sollicitations concurrentielles sur le marché de l'emploi ? Enfin, quelle motivation construire autour d'une attractivité organisationnelle et de rémunération sur les plates-formes ?

Des réponses diverses avec des points de convergence

Dans les compagnies d'assurances traditionnelles, il existait un véritable monopole historique du réseau commercial avec son DRH, ses 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 globale d'activités.

Ces évolutions sont 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, les mutuelles, tout en préservant leurs valeurs d'origine, cherchent plutôt à différencier les commerciaux des autres salariés, même s'il s'agit de "commerciaux assis", notamment au travers de démarches de professionnalisation, d'identité de métier et de principes de reconnaissance variables.

Ainsi, au nom d'une même finalité d'efficacité, de qualité-client et d'avantage concurrentiel, un double mouvement s'instaure : une réintégration de la fonction commerciale dans la chaîne d'activités pour les entreprises traditionnelles et, a contrario, une différenciation de la fonction commerciale de la chaîne administrative traditionnelle des mutuelles.

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 : qualité-client et efficacité commerciale, point de convergence entre tous. Aussi, les différences d'approche de méthodes constituent-elles 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 investi l'univers des métiers commerciaux. 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, la reconnaissance vocale, l'intelligence artificielle... auront des conséquences non seulement qualitatives mais aussi quantitatives sur les métiers commerciaux.

Certes, la proximité restera 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...

La version intégrale de l'étude des métiers commerciaux est disponible sur simple demande auprès de l'Observatoire (Tél. : 01 53 21 51 20), ou téléchargeable à partir de son site internet : www.metiers-assurance.org