

Etude sur les pratiques de recrutement au sein des agences générales d'assurance

Synthèse
Juin 2025



1. L'ÉTUDE EN BREF



2. QUELS VÉCUS DES AGENTS GÉNÉRAUX EN SITUATION DE RECRUTEMENT ?

3. QUELS MODÈLES DE RECRUTEMENT AU SEIN DES AGENCES GÉNÉRALES ?

4. TENDANCES À SUIVRE

L'étude en bref

Comprendre les pratiques de recrutement pour mieux accompagner

Contexte

Les métiers en agences générales d'assurance connaissent d'importantes mutations. Les agences générales doivent s'adapter aux défis posés par l'évolution du cadre réglementaire, par les transitions numérique-énergétique et climatique. Dans le même temps, l'attractivité des différents publics, vers le secteur de l'assurance, et en particulier en agence générale reste un défi majeur pour les acteurs de la branche.

C'est dans ce contexte que la branche, appuyée dans sa démarche par l'OPCO Atlas, a souhaité mieux identifier les pratiques et outils mobilisés lors du recrutement pour répondre à leurs besoins. Sur la base de ce diagnostic, il s'agira d'outiller les entreprises et d'alimenter l'accord GEPP de branche.

Moyens

Pour mener à bien ce projet :

- ✓ Une analyse documentaire a été menée ;
- ✓ Une enquête auprès de 298 répondants agents généraux a été réalisée ;
- ✓ 50 interlocuteurs (agents généraux, salariés nouvellement recrutés, partenaires de l'emploi formation, partenaires sociaux ont été interviewés ;
- ✓ Un groupe de travail a été animé et des préconisations ont été formulées permettant d'accompagner les besoins des entreprises dans le cadre de leurs recrutements et d'alimenter son accord GEPP

L'étude répond à 3 questions :

Quels vécus des agents généraux en situation de recrutement ?

Quels modèles de recrutement au sein des agences générales ?

Quelles actions pour améliorer le recrutement ?

Les agences générales en quelques chiffres

28 500 salariés

9500 agences

- Avec une moyenne de 3,65 salariés par agence
- Dont 49% sont localisées en zone urbaine
- Majoritairement multi-activités et spécialisées dans les dommages

Des besoins de recrutement en expansion

Quels vécus des agents généraux en situation de recrutement ?

Les besoins de recrutement des entreprises

Une dynamique positive en matière de recrutement

Bien que les agences générales d'assurance soient **très majoritairement des entreprises de petite taille** (98% de TPE), une **dynamique positive en matière de recrutement** s'installe depuis plusieurs années, avec une hausse progressive du nombre de recrutements : + 5,6% entre 2017 et 2022. Les résultats de l'enquête quantitative confirment cette tendance :

- Ainsi, ce sont **près de la moitié des agences qui ont recruté** au cours des trois dernières années.
- En cohérence avec la répartition des effectifs au sein des agences, les recrutements ont très majoritairement porté sur deux métiers : Gestionnaire en assurance (42% des recrutements réalisés) et Conseiller client (42% des recrutements réalisés)

Un paradoxe entre des besoins de recrutement portés par des facteurs de moyen/long terme et une temporalité du recrutement qui se traduit essentiellement à court terme

- Les recrutements réalisés par les agences sont principalement motivés par **des facteurs de moyen/ long terme** :

Le « Besoin de remplacement pérenne d'un salarié (départ en retraite, départ d'un salarié) »
pour 59% des agences

Le « Développement de l'activité »
pour 48% des agences

*Ces besoins de recrutements sont à rattacher aux **motifs de départ des salariés** : **près de la moitié des départs (49%)** sont dû à une **démission du salarié**. Bien que les problèmes de **turn-over** soient évoqués par une **minorité de répondants**, la part de démissions parmi les départs de salariés et la difficulté des agences à garder de nouveaux collaborateurs témoignent **d'enjeux en la matière**.*

- Pour autant, les agences déclarent majoritairement **recruter dans des temporalités inférieures à 6 mois**. Ce paradoxe s'explique en grande partie par le fait que **l'anticipation des besoins par l'agent ne se traduit pas systématiquement par le lancement rapide du projet de recrutement**.
 - Le plus souvent, **les agences débutent le processus de recrutement dès que le besoin est identifié**, mais avec des moyens dédiés qui restent limités et circonscrits.
 - **Dans de plus rares cas, certaines agences** identifient le besoin de recruter (à moyen/long terme) mais **préfèrent « attendre »**
- Cette posture s'accompagne in fine **d'une faible formalisation du besoin**
 - Qui ne revêt pas forcément d'intérêt du point de vue des agents ;
 - Qui se fait le plus souvent seule, sans mobilisation d'un appui, qu'il soit interne ou externe.



L'alternance comme voie de recrutement

Avec 17% d'alternants au sein de la branche, le recours aux contrats d'apprentissage et de professionnalisation constituent la principale solution mobilisée par les agences lorsque les agences envisagent d'autres solutions que le CDI, l'alternance arrive en tête.

Source : Observatoire économique AGA, 2024

Des expériences vécues diverses du recrutement

Dans des cas minoritaires, une expérience de recrutement vue comme une opportunité

Pour certains agents, le recrutement est considéré comme une opportunité. C'est notamment le cas d'agences qui investissent peu dans le recrutement, pour qui l'opportunité de recruter, lorsqu'elle se présente, n'a pas préalablement nécessité un investissement (humain, financier) conséquent.

« A ce moment là je n'avais pas précisément de besoins en termes d'activités. Mais on prend régulièrement des alternants. La fille d'un ancien client est venue voir si on prenait. On a fait un échange ça a matché et c'est comme cela qu'on a commencé ensemble » (agent général, 8 salariés, zone dense et frontalière)

Une expérience du recrutement davantage perçue comme une prise de risque pour l'agence

Une grande partie des agents considèrent le recrutement comme **une prise de risque pour l'agence**. Cette prise de risque traduit deux enjeux majeurs, inhérents au recrutement du point de vue des agents généraux :

Réussir un recrutement durable

- D'abord, il s'agit pour l'agent d'être en **capacité à trouver des candidats motivés** ;
- Ensuite, se pose la question de la capacité à **maintenir le salarié au sein de l'agence**, au moins à moyen terme.

Ces craintes s'appuient le plus souvent sur des expériences négatives de recrutements.

Assurer la soutenabilité de l'agence (économique et sociale)

- Compte tenu de la taille des agences, le recrutement représente un réel **investissement financier** pour l'agent général ;
- La qualité du travail réalisée par un nouveau salarié a un lien direct avec la **satisfaction des clients et l'image de l'agence** ;
- En complément, les agents soulignent également l'objectif de **renforcer une dynamique d'équipe** circonscrite.

L'expérience du recrutement du point de vue des agences générales d'assurance

Une notion de prise de risque à mettre en lien avec les difficultés de recrutement ressenties par les agences

Plus de la moitié des agences, 66% d'entre elles, estiment avoir des difficultés à recruter (source : Etude emploi et formation professionnelle 2023). Les difficultés évoquées sont multiples : volume de candidatures insuffisant, compétences et expériences inadaptées des candidats, manque d'attractivité des métiers de la Branche, concurrence au sein du secteur etc.

On peut néanmoins noter que ces difficultés sont majoritairement imputées par les agences à des **facteurs externes**, en particulier au niveau des candidats. Sont également évoqués mais de manière moins fréquente les facteurs **« internes »**, c'est-à-dire relatifs à l'agent général. Au cours de cette étude les facteurs mentionnés les plus régulièrement sont ainsi :

Manque d'adéquation entre le besoin et les résultats du sourcing (nombre et profils des candidats)

- Par manque de candidat ;
- Par manque de compétences par rapport au travail spécifique au sein de l'agence

Manque de savoir-faire pour recruter

- Du fait d'un défaut de projection sur les moyens disponibles pour améliorer le recrutement ;
- Du fait d'un défaut de savoir-faire

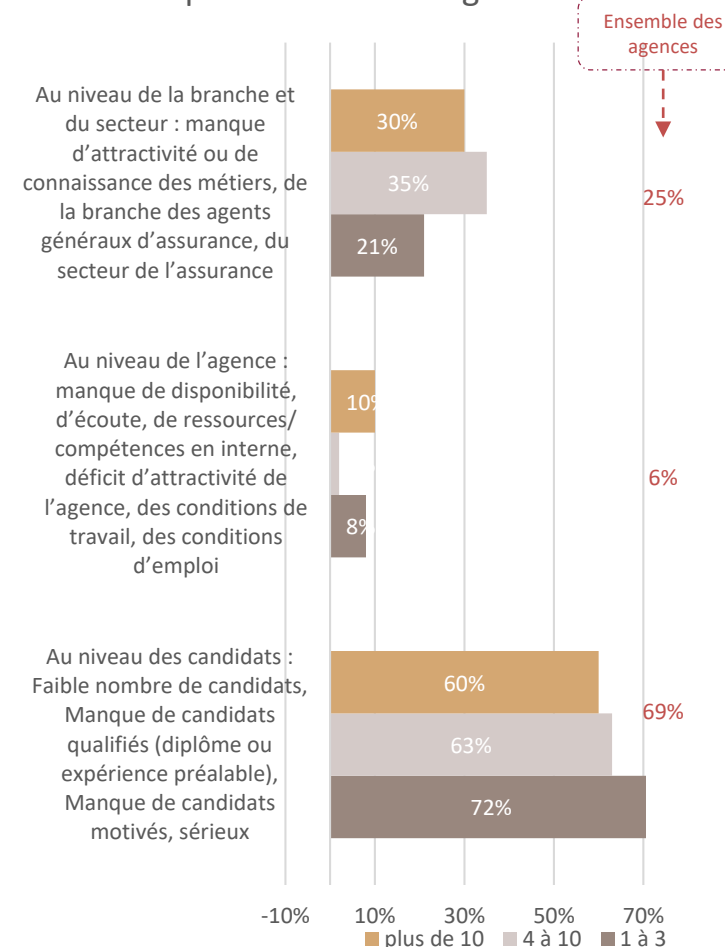
Décalage de représentations entre l'agent et le.s candidat.s (au moment du recrutement ou à moyen terme)

- Du fait d'attentes des candidats jugées trop élevées par les agents ;
- Du fait d'un sentiment de « volatilité » des candidats, essentiellement rattachée à un manque de motivation

Manque de temps pour recruter

- Du fait d'une superposition de missions de management avec le travail quotidien ;
- Du fait d'une centration du recrutement sur l'agent général

Le principal facteur de difficultés du point de vue des agences



Source : Enquête téléphonique, base répondants : 298 réponses, réponse unique

Quels modèles de recrutement au sein des agences générales ?

Différentes stratégies de recrutement rencontrées qui présentent néanmoins des récurrences

Face à ces difficultés perçues, les agents généraux mettent en place différentes stratégies de recrutement

Une stratégie orientée « compétences »

- Les exigences portent principalement sur les compétences attendues du candidat, déjà opérationnel
- Ce qui peut conduire l'agent à multiplier des moyens et canaux de sourcing, et du calendrier de recrutement, afin de trouver le candidat répond aux exigences fixées

Une stratégie orientée « temporalité »

- Les exigences portent sur la possibilité de réaliser un recrutement dans des temps contraints ;
- Dans ce cadre, les agents mobilisent principalement des canaux « de proximité »;

Une stratégie dite « opportuniste »

- Les exigences ne sont pas formulées au départ par l'agent qui ne formule pas de besoin spécifique
- L'agent n'est pas en situation de recrutement actif, il prend uniquement appui sur des candidatures spontanées

Ces stratégies ne sont pas exclusives les unes par rapport aux autres, au sens où les entretiens avec les agents et les partenaires de l'emploi-formation ont montré que les agents pouvaient faire évoluer leurs stratégies en fonction des difficultés (nature et nombre) qu'ils rencontraient. Ces itérations traduisent davantage une démarche par tâtonnement.

Quelle que soit la stratégie mobilisée, des récurrences importantes structurent les pratiques de recrutement des agents généraux. En effet, la prédominance de petites structures parmi les agences générales limite les moyens, tant humains que financiers, consacrés au recrutement.

La démarche de recrutement est conduite exclusivement par l'agent, avec peu voire pas d'appui interne ou externe

Le réseau professionnel et personnel de l'agent constitue un canal de recrutement privilégié

La motivation et le savoir-être constituent des critères de sélection prioritaires, couplés à une volonté de faire « communauté » dans l'agence

L'intégration, et particulièrement la formation sont fortement mobilisés par les agents généraux

Un recrutement souvent concentré autour de l'agent général avec peu d'outillage

Au sein de l'agence, le recrutement est principalement géré par l'agent général

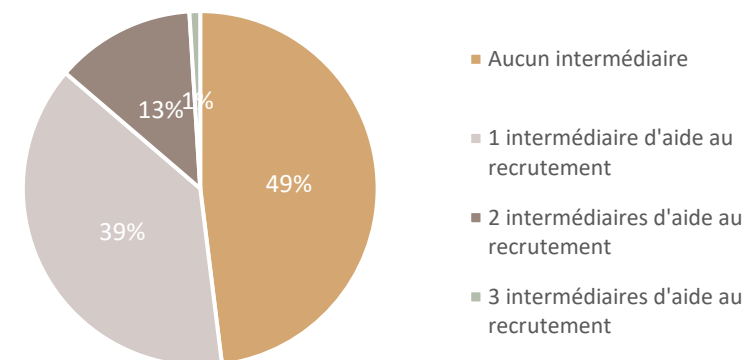
- De la formalisation jusqu'à la sélection, les autres salariés participent peu au recrutement ;
- Ils peuvent cependant être mobilisés pour la promotion du poste dans leur propre réseau ;
- En revanche, toute ou partie d'entre eux jouent un rôle actif durant l'intégration
 - En tant que tuteur désigné pour accompagner le nouvel arrivant ;
 - En tant que membre de l'équipe pour favoriser la dynamique d'équipe.

Une faible mobilisation d'intermédiaires, en lien avec la taille de l'agence

- Près de la moitié des agences ne mobilise **aucun intermédiaire** pour organiser leur recrutement (48%). La plupart des autres agences mobilisent au maximum deux intermédiaires (52%) ;
- Parmi les agences qui ne citent qu'un seul intermédiaire, **les acteurs intermédiaires le plus souvent mobilisés** sont France Travail (38%), un autre cabinet de recrutement (25%), un établissement de formation (18%) puis agéa RH (15%).
- Le niveau de mobilisation des ressources externes en fonction de la taille de l'agence
 - 61% des agences de plus de 10 salariés ne mobilisent aucun intermédiaire ;
 - 47% pour les agences de 4 à 10 salariés ;
 - Et 49% pour les agences de moins de 4 salariés.

➤ Ces résultats conduisent à identifier une piste d'action autour de la participation active des salariés au processus de recrutement

Nombre d'intermédiaires sollicités par les agences



Source : Enquête téléphonique, base répondants : 298 réponses, réponse unique

Un faible nombre de canaux utilisés avec une priorisation pour le.s réseau.x

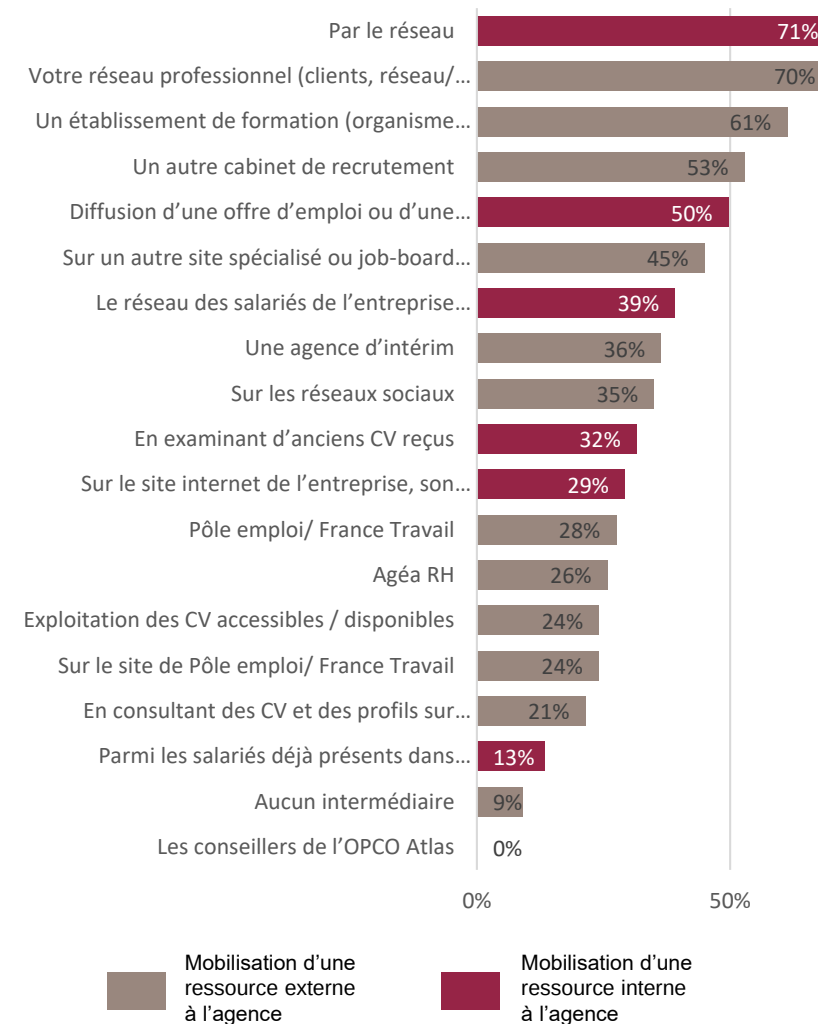
Une mobilisation d'un nombre de canaux restreint

- **39% des agences** déclarent **mobiliser une seule solution**. Les agences mobilisent **en moyenne 2 canaux**. *A titre de comparaison, tous secteurs confondus, les entreprises mobilisent en moyenne 3,1 canaux ;*
- Pour les agences mobilisant plusieurs canaux, 59% des agences déclarent mobiliser au moins 2 solutions et 10% au moins 4 solutions ou plus.
 - La taille de l'agence n'a pas d'impact dans le nombre solutions de recrutement mobilisées.
 - En revanche, les agences situées en zone frontalière déclarent davantage la mobilisation de leurs salariés que les autres

Les agents généraux utilisent souvent leur réseau pour recruter

- Le **réseau** constitue le canal le plus mobilisé.
 - En revanche, on peut noter que **d'autres types de canaux sont moins mobilisés** (viviers pré-existants exploitation de Cvthèques, participation à des évènements, ...)
- La **mobilisation du réseau** est considérée comme **particulièrement efficace, c'est-à-dire qu'il permet à l'agent de recruter plus rapidement**. La plus-value perçue dans ce canal réside dans la confiance accordée à la recommandation du tiers ;
- Alors que le réseau est mobilisé quelle que soit la stratégie de recrutement, son efficacité perçue est davantage remise en question par rapport à **l'objectif du recrutement durable** pouvant être visé. Il s'agit alors d'une solution à court-terme et la moins dégradée possible.

Efficacité perçue des canaux de sourcing



Une importance donnée aux critères de sélection selon la stratégie de recrutement

Une priorité donnée à la motivation et aux softskills des candidats

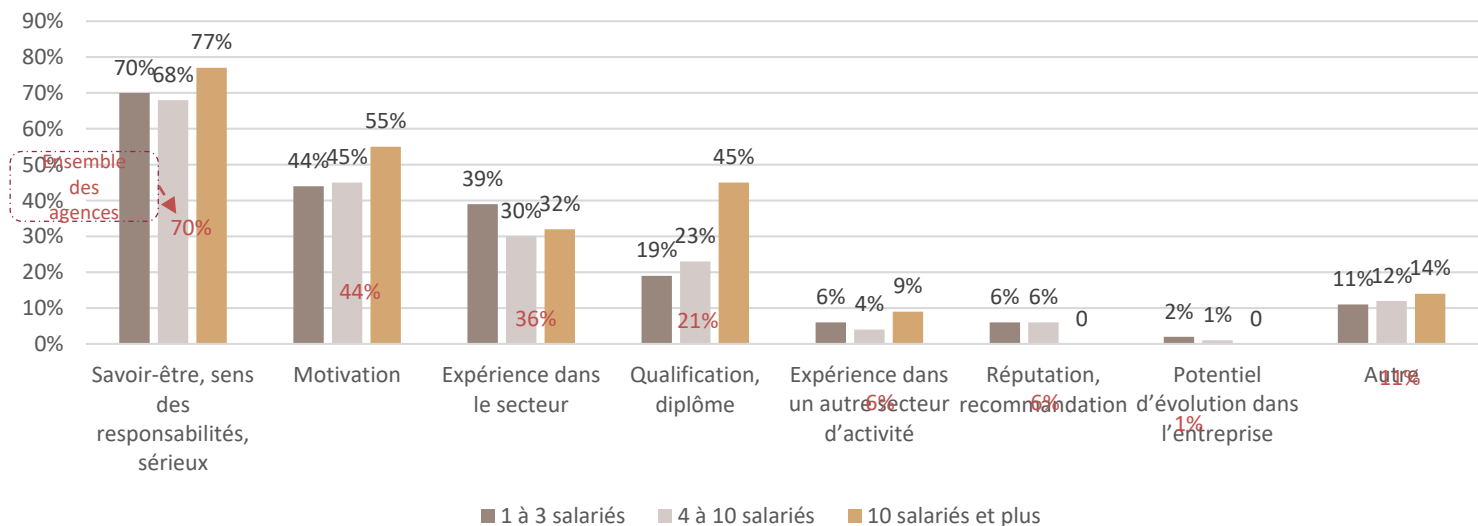
- Face à la difficulté perçue d'un manque de candidats qualifié, les agents généraux recrutent souvent sur la base de critères relatifs à la motivation et aux soft-skills dans le but **d'assurer un recrutement durable**.
- Néanmoins, plusieurs agents interrogés évoquent la **difficulté de fiabiliser leurs choix**, en lien avec leur capacité à attester ce qui est dit pas les candidats.
- Cette difficulté va également de pair avec un faible niveau d'outillage à cette étape du recrutement. Les agents comme les salariés nouvellement recrutés évoquent plutôt des discussions autour de thèmes. C'est **l'impression générale** qui se dégage à l'issue de l'entretien de sélection qui conduit les agents comme les candidats à prendre leurs décisions de poursuivre ensemble ou non

En complément, les agents recherchent au travers des entretiens la capacité des candidats à faire « communauté »

- **Dans le but de constituer une équipe diversifiée** en termes de profils. Cette recherche de communauté :
 - Doit permettre d'améliorer la fidélisation des salariés ;
 - S'intègre aussi dans une recherche de cohésion d'équipe ;
 - S'appuie pour cela sur différents relatifs à l'âge, au sexe et au territoire.

Source : Enquête téléphonique, base répondants : 298 réponses (réponses multiples)

Les critères de sélection mobilisés par les agences



➤ Ces résultats conduisent à identifier des pistes d'action autour des moyens disponibles pour fiabiliser le choix du candidat

Des leviers d'attractivité principalement mobilisés au moment de la sélection

Une importance donnée à l'attractivité au moment des entretiens de sélection

- Si les agents agissent relativement peu sur l'attractivité (du métier, de la structure) en amont, c'est en revanche essentiellement lors de la phase de sélection qu'ils évoquent un certain nombre de dimensions d'attractivité

Les avantages à travailler dans une TPE
Cadre de travail convivial, ambiance au travail

La rémunération
Montant du salaire, primes d'intéressement, variables, ...

Les conditions d'emploi
CDI, temps complet, ...

Les perspectives d'évolution professionnelle

- En revanche, les leviers d'attractivité du métier sont moins mobilisés, concernant

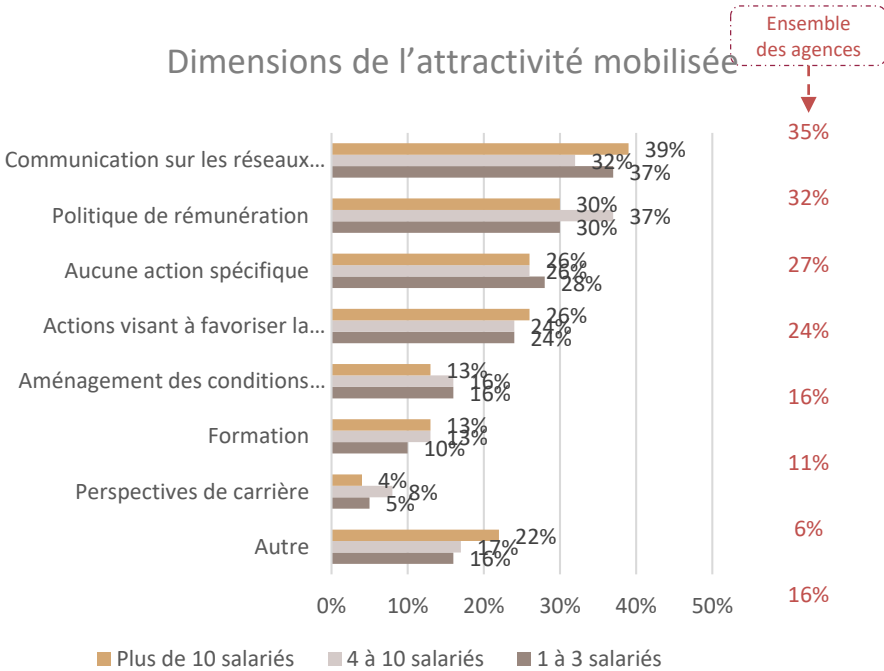
La richesse et le périmètre du métier

Les conditions de travail (espaces, montée en compétences, ...)

- Cette distinction s'explique par le fait que selon les agents, ceux-ci n'ont pas la main sur l'attractivité des métiers et la manière, à leur niveau, avec lequel ils peuvent donner une image positive du métier. A l'inverse, en se référant au métier en agence, ils rentrent le plus souvent par les contraintes de celui ci

➤ Ces résultats conduisent à identifier une piste d'action autour de la valorisation des atouts non seulement au moment de la sélection mais dès la phase de sourcing

Dimensions de l'attractivité mobilisée



Source : Enquête téléphonique, base répondants : Q21 296 répondants, réponses multiples.



La taille des agences influence peu la mise en place des actions pour l'attractivité

- Sauf pour la politique de rémunération qui est davantage mobilisée par les agences de 4 à 10 salariés ;
- Au détriment des actions de communication qui sont davantage mobilisées par les agences de moins de 3 salariés ou de plus de 10 salariés.

Les enjeux de l'accueil-intégration

Une perception diverse des enjeux d'accueil-intégration

Une priorisation sur l'intégration plutôt que l'accueil

- Que ce soit les agents généraux ou les candidats, peu d'entre eux ont évoqué de pratiques d'accueil spécifiques, celui-ci étant décrit uniquement comme la première journée de travail.
- En termes d'outillage, une partie des agents généraux s'appuie sur un livret d'accueil pour cadrer les principaux repères au sein de l'agence. Les agents s'appuient alors sur ces outils existants (celui d'agéaRH, celui proposé par la mandante) et le déclinent ou non par rapport à leur agence

En revanche, l'ensemble des agents généraux organisent une période d'intégration, autour d'un objectif de montée en compétences

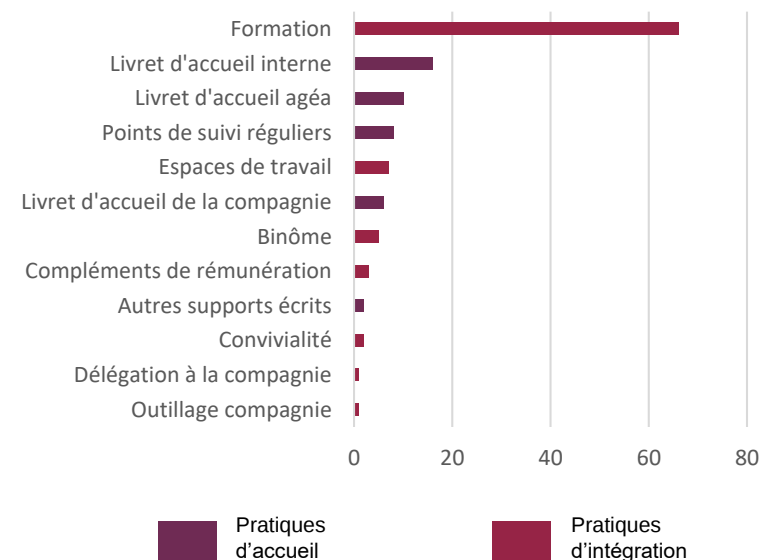
- D'abord des missions considérées comme simples, puis selon l'autonomie du salarié une prise de responsabilités de plus en plus importante
- Des formations avec la mandante sont réalisées, qui, selon l'offre de services peut s'accompagner de temps de présence en agence
- Des temps en binômes avec les salariés de l'agence sont structurés

Un recours important à la formation

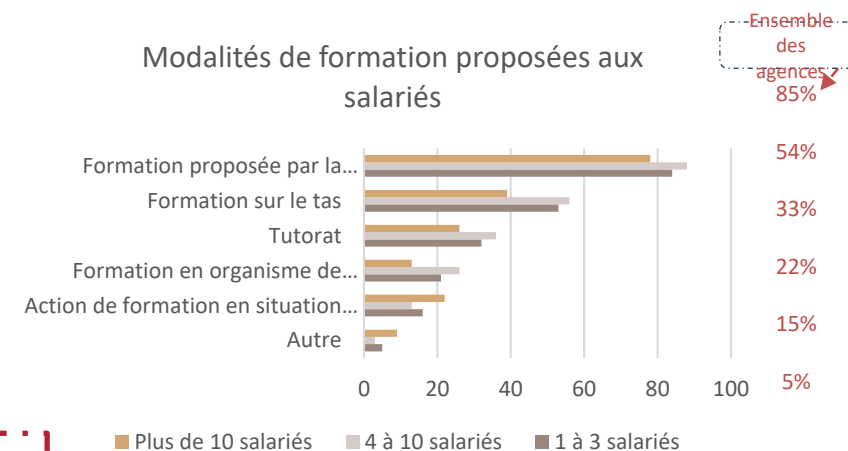
Près de trois quarts des répondants (79%) mobilisent au moins deux modalités de formation

- Parmi les modalités, les répondants mobilisent le plus souvent les formations proposées par la compagnie mandante (85%)
- La taille de l'agence n'a pas d'effets sur la priorisation des modalités de formation ;
- En revanche, la localisation des agences a un effet sur le choix de la modalité de formation. En zone peu dense, les agences recourent davantage à la "formation sur le tas" que pour les agences en zone de densité intermédiaire ou densément peuplées (respectivement +4 et +5 points).

Pratiques d'accueil-intégration mobilisées



Modalités de formation proposées aux salariés



Les leviers de fidélisation

Des leviers de fidélisation mobilisés par une forte majorité d'agents

Les pratiques de fidélisation semblent davantage mobilisées que celles liées à l'attractivité. 92% des répondants déclarent mettre en œuvre des actions de fidélisation (vs 73% des répondants mettent en place des actions d'attractivité).

Des actions prioritaires autour de deux dimensions

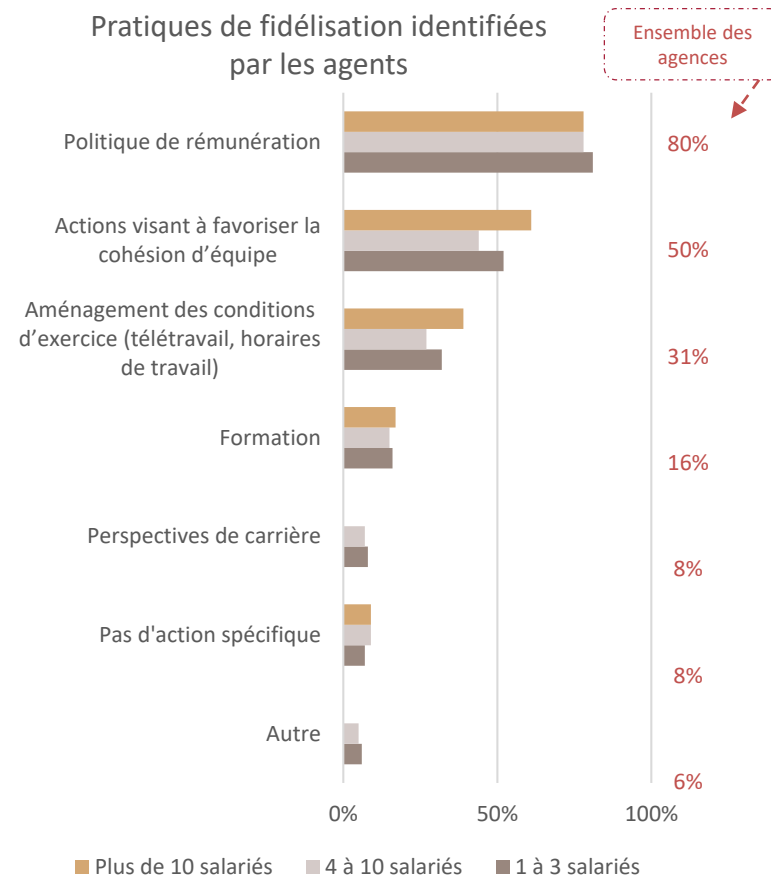
- **La rémunération : le premier levier de fidélisation.** Près de 80% des répondants déclarent mettre en place des actions sur la rémunération
- **Viennent ensuite les actions sur la cohésion d'équipe** est également l'un des leviers d'attractivité les plus mobilisés.
 - En particulier pour les agences de 4 à 10 salariés (+7 points), la qualité des relations de travail est une dimension investie;
 - Dans certaines agences, cette dynamique collective se traduit par l'organisation de temps entre salariés, à l'extérieur de l'agence (restaurant, organisations d'activités en team building).

Des réflexions sur l'organisation du travail comme levier de fidélisation

De manière moins fréquente, des agents conduisent à faire évoluer leur organisation du travail, qui conduit à une restructuration du travail :

- Dans plusieurs agences, les agents généraux, sont à l'origine de réorganisation du travail et de son contenu. Celle-ci peut se traduire par :
 - L'ajout d'une fonction commune
 - Un fléchage de tâches les moins attractives vers l'agent plutôt que vers les salariés

➤ Ces résultats conduisent à identifier une piste d'action autour de la valorisation des atouts en vue de mieux articuler les enjeux d'attractivité et de fidélisation dans un contexte de mobilisation importante du réseau



Source : Enquête téléphonique, base répondants : Q29 298 répondants, réponses multiples.

Quelles actions pour améliorer le recrutement ?

Principaux enjeux à travailler

Des résultats ressortent différents objets d'évolution qui ont fait l'objet de 5 axes de préconisations, chacun accompagné d'un outillage. Chacun de ces objets est porteur d'enjeux, formulés sous forme de questions, vis-à-vis de l'attractivité-fidélisation des agences générales.



Pratiques d'implication des salariés dans le recrutement

- Comment faire pour que le salarié se souvienne de sa première journée ?
- Comment faire pour que l'accueil-intégration soit un levier de fidélisation des salariés déjà présents ?



Répertoire de pratiques d'accueil-intégration

- Comment fiabiliser le choix du candidat ?
- Comment éviter les ruptures anticipées de période d'essai ?
- Comment éviter de multiplier les temps et les coûts de recrutement ?



Recruter par détection de potentiel

Renforcer l'implication des salariés dans le processus de recrutement

- Comment donner envie de rejoindre l'agence ?
- Comment fidéliser les salariés déjà présents ?
- Comment réduire le temps engagé par l'agent dans le recrutement ?

Structurer l'accueil-intégration comme levier de fidélisation

Valoriser les atouts de l'agence pendant le recrutement

- Comment donner envie de rejoindre l'agence ?
- Comment fidéliser les salariés déjà présents ?
- Comment réduire le temps engagé par l'agent dans le recrutement ?



6 dimensions d'attractivité particulièrement présentes au sein des agences générales

Sécuriser le choix du candidat

Appuyer les agents dans la formalisation de leurs besoins de recrutement

- Comment clarifier son idée/ besoin de recrutement ?
- Comment rendre plus efficace sa recherche de candidats ?
- Comment donner envie de rejoindre l'agence ?



Check-list de formalisation du besoin

Présentation de l'Observatoire des Métiers et des Qualifications du personnel des agences générales d'assurance (IDCC 2335)

La branche professionnelle dispose d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications (OPMQ), créé par l'accord de branche relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie signé le 1er décembre 2004, a pour vocation de réaliser la veille sur l'évolution des métiers, des emplois et des qualifications de la branche et d'assurer le suivi quantitatif et qualitatif des données sociales et de la formation professionnelle.

L'Observatoire conduit ses travaux sous la responsabilité de la Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi et la Formation Professionnelle (CPNEFP) de la branche. Les résultats de ses travaux ont pour finalité de donner une lisibilité des tendances d'évolution de la branche et de nourrir la réflexion de la Commission Paritaire sur l'orientation de sa politique sociale et de formation professionnelle.

Au regard des résultats de l'étude emploi-formation menée en 2023 (publiée en mars 2024) autour du sentiment de difficultés à recruter par les agents généraux, la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CPNEFP) souhaite mobiliser son Observatoire des métiers et des qualifications pour réaliser une étude visant à optimiser les politiques RH au sein de la branche en matière d'attractivité, de recrutement, d'intégration et de fidélisation au regard des besoins des agents.

Cette étude a été réalisée en collaboration avec le cabinet Amnyos



Etude réalisée avec le soutien technique et financier de l'OPCO Atlas :



Rendez-vous sur opco-atlas.fr pour découvrir tous les services d'Atlas