



ETUDE EMPLOI ET FORMATION PROFESSIONNELLE 2023

Rapport final – Mars 2024



Sommaire

<u>OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE</u>	3
<u>Partie 1 : ÉTAT DES LIEUX</u>	10
• <u>LES AGENCES</u>	11
• <u>LES SALARIÉS</u>	17
<u>Partie 2 : LES TRANSFORMATIONS DE LA BRANCHE</u>	30
• <u>TRANSFORMATIONS À VENIR</u>	31
• <u>TÉLÉTRAVAIL</u>	35
• <u>ANTICIPATIONS</u>	36
<u>Partie 3 : LES ENJEUX RH</u>	40
• <u>PRINCIPAUX ENJEUX</u>	41
• <u>RECRUTEMENTS</u>	48
• <u>SORTIES DE SALARIÉS</u>	55
<u>Partie 4 : FORMATION ET ALTERNANCE</u>	57
• <u>FORMATION PROFESSIONNELLE</u>	58
• <u>ALTERNANCE</u>	68
<u>Partie 5 : PROPOSITIONS DE PISTES D' ACTIONS</u>	76

OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

Objectifs de l'étude

La Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi et la Formation Professionnelle (CPNEFP) de la branche du personnel des agences générales d'assurance a souhaité mobiliser son Observatoire des métiers et des qualifications afin d'actualiser le rapport emploi formation précédemment publié en 2020. L'objectif de la démarche est de permettre :

- **D'identifier les dynamiques en cours** (la structure de la Branche, son environnement économique, la socio démographie des salariés)
- **De repérer les besoins** (difficulté de recrutement, profils recherchés, besoin en formations, organisation, enjeux RH, etc.)
- **D'identifier la répartition des salariés selon les métiers**
- **De mesurer le recours à la formation et identifier les besoins en compétences**
- **De définir les pistes d'actions prioritaires de la Branche du personnel des agences générales d'assurances**

Le déploiement de cette démarche s'est appuyé sur :



→ **une approche quantitative**, s'appuyant sur une mobilisation des données disponibles, complétées par une enquête en ligne auprès des agences

→ **une approche qualitative**, reposant sur une analyse documentaire, des entretiens auprès des représentants et experts de la profession, ainsi qu'auprès des professionnels des agences afin de saisir au plus près les réalités des pratiques des professionnels.

Méthodologie du projet

» ETAPES

⚙ METHODES

PHASE 1 : Cadrage de la mission et état des lieux

- Entretiens exploratoires
- Etat des lieux documentaire et statistique
- Élaboration et test des outils pour le recueil des informations

PHASE 2 : Enquêtes de terrain

- Enquête en ligne auprès des agences générales d'assurance
- Entretiens avec des agents et des salariés (25-30 entretiens)
- Réalisation du rapport d'état des lieux

PHASE 3 : Restitution des résultats et préconisations

- Finalisation des livrables et consolidation du plan d'actions

Enquête en ligne



Une enquête en ligne accessible du 7 juillet 2023 au 11 septembre 2023 a permis à plus de 600 agents généraux d’assurance de s’exprimer sur les profils de leurs salariés ainsi que sur les attentes, besoins et problématiques sur les thématiques de l’emploi et des formations.
Un **taux de réponses des agences de 6,3%**.

L’exploitation du questionnaire a été réalisée à l’issue d’un redressement par taille d’agence afin de corriger la sous-représentation constatée des agences d’un salarié et la sur-représentation des agences sans salariés, au regard de la structure des agences.

Nombre de salariés couverts par les agences répondantes



Les agents ayant répondu à l’enquête en ligne permettent de couvrir 2 140 salariés employés dans les agences (soit 8,2% des salariés)

Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Base de redressement de l’enquête

Nombre de salariés	Réponses au questionnaire	Répartition cible*
Sans salarié	4%	0%
1 salarié	13%	26%
2 salariés	43%	24%
3 salariés	35%	18%
4 salariés et plus	5%	32%

* Source : agéa – Observatoire économique des Agents généraux d’assurance 2023

Sources complémentaires mobilisées

Sources documentaires et statistiques

agēa – Bilan AF2A Cap Compétence 2022

agēa – Observatoire économique des Agents généraux d'assurance 2023

agēa RH – Données des bulletins de salaires 2022

OPCO ATLAS – Bilan Activité formation 2021 et 2022

OPCO ATLAS – Financements de formation par l'OPCO Atlas 2021 et 2022

OPCO ATLAS – Insertion des alternants 2023 (vagues novembre 2022 et mai 2023)

OPCO ATLAS – Texkernel Baromètre Emploi 2022

DADS DARES 2011-2020

DADS INSEE 2020

Pôle Emploi – Enquête Besoin Main d'Œuvre 2023

Données mises à disposition par agéa RH

A noter :

Les données sur les salaires sont difficiles à recueillir de façon fine par voie d'enquête. Il n'existe pas actuellement de dispositif d'analyse des salaires via la DSN mis à disposition des branches.

Aussi, dans ce rapport, les analyses sur les salaires et les conditions d'emploi s'appuient sur les données anonymisées mises à disposition par agéa RH pour l'année 2022.

Les données transmises portent sur les salaires et primes versées auprès des salariés des agences confiant la réalisation de leurs bulletins de salaires à agéa RH (données à chaque fin de mois, tous types de contrats confondus).

Les données transmises permettent également d'analyser le positionnement des salariés au sein de la classification, les conditions d'emploi, et les profils socio-démographiques des salariés.

Les données transmises portent sur un échantillon de 1428 salariés (5% des salariés de la Branche).

Entretiens

Afin d’approfondir les constats mis en lumière dans au travers de l’enquête en ligne et de l’analyse documentaire, 27 entretiens ont été menés auprès d’agents généraux employeurs et de salariés de la branche.

Répartition des entretiens selon la taille de l’agence

	Taille d’agence des répondants					Total général
	1 salarié	2 salariés	3 salariés	4 salariés et plus	ND	
Agents	1	2	2	9		14
Salariés	2	2	1	6	2	13
Total général	3	4	3	15	2	27

1. ÉTAT DES LIEUX



Les agences employeuses et non employeuses

Volume des entreprises

9 500 agences au total en 2022



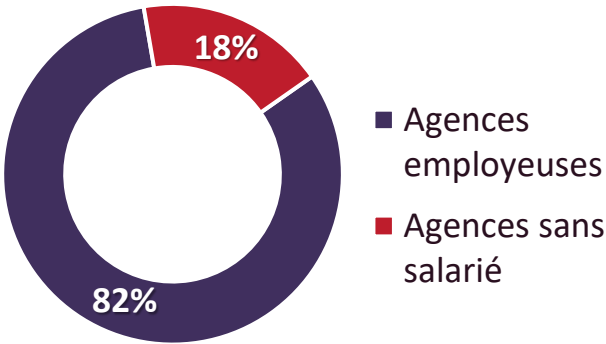
dont 7 800 agences employeuses

Agence = SIREN (Entreprise)
Source : agéa – Observatoire économique des Agents généraux d’assurance 2023

En 2022, 9 500 agences sont réparties sur le territoire.
82% d’entre-elles sont employeuses (soit 7 800 agences employeuses) et 18% sont sans salarié.

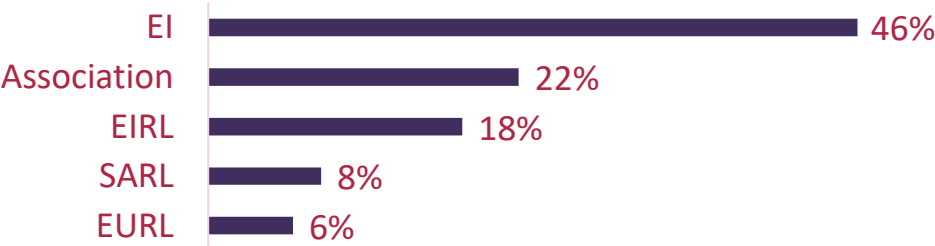
64% des agences (employeuses ou non) sont des entreprises individuelles : EI et EIRL.

Répartition des agences



Source : agéa – Observatoire économique des Agents généraux d’assurance 2023

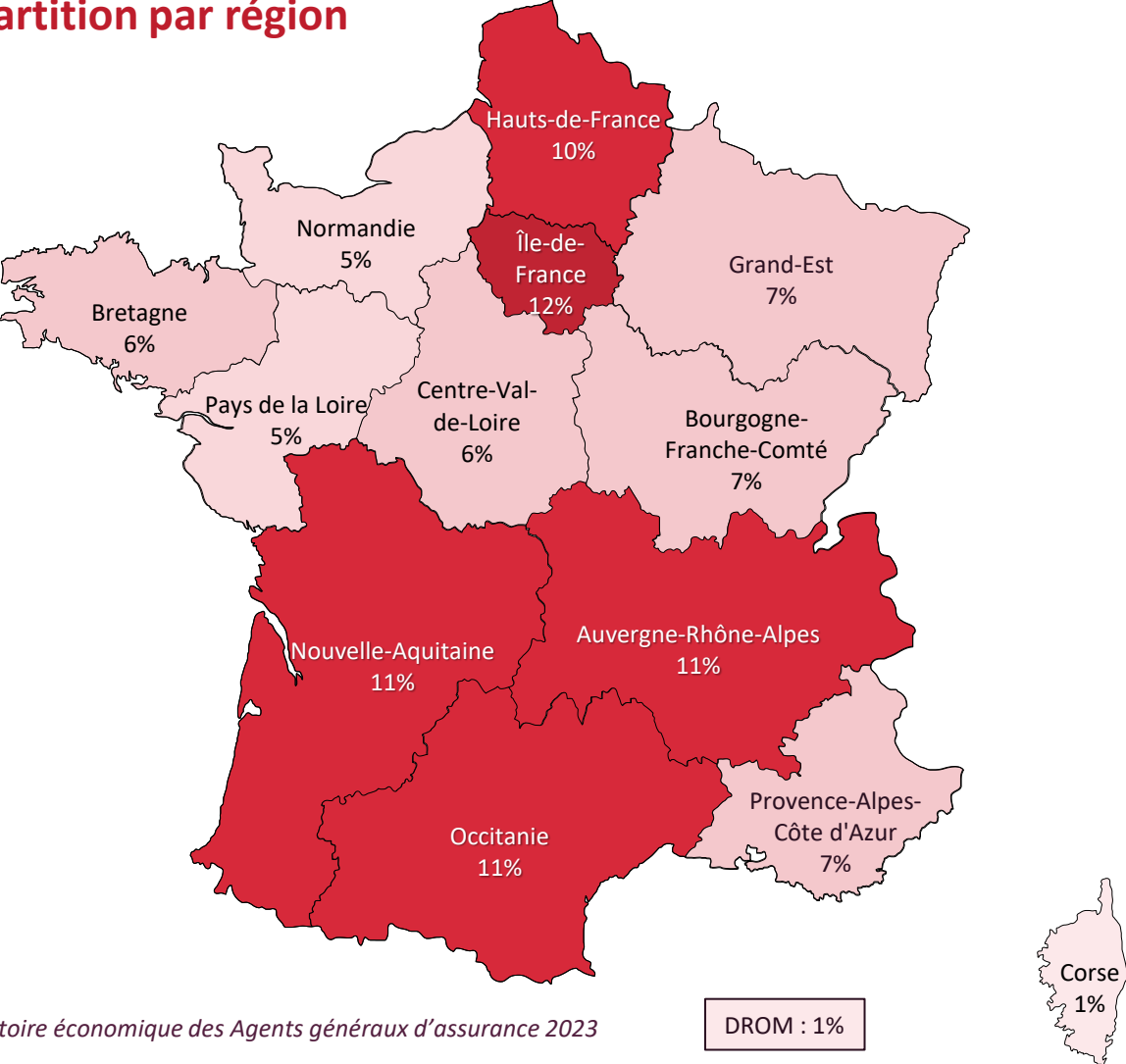
Forme juridique de l’agence



Source : agéa – Observatoire économique des Agents généraux d’assurance 2023

Les agences employeuses et non employeuses

Répartition par région



Région	2022	2020
Ile-de-France	12% ↗	15%
Centre-Val de Loire	6% ↘	5%
Bourgogne-Franche-Comté	7% ↘	5%
Normandie	5% ↘	4%
Hauts-de-France	10% ↘	8%
Grand Est	7% ↗	8%
Pays de la Loire	5% ↗	6%
Bretagne	6% ↘	5%
Nouvelle-Aquitaine	11% ↗	12%
Occitanie	11%	11%
Auvergne-Rhône-Alpes	11% ↗	12%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	7% ↗	9%
Corse	1%	1%
DROM	1%	-

Quelques régions concentrent une forte proportion d’agences (employeuses ou non) : l’Île-de-France (12%), la Nouvelle-Aquitaine (11%), l’Occitanie (11%) et l’Auvergne-Rhône-Alpes (11%).

Cependant ces régions ont presque toutes perdu des parts de pourcentage par rapport à 2020.

Les agences employeuses

Taille et forme juridique des entreprises

Répartition du nombre d'entreprises par taille

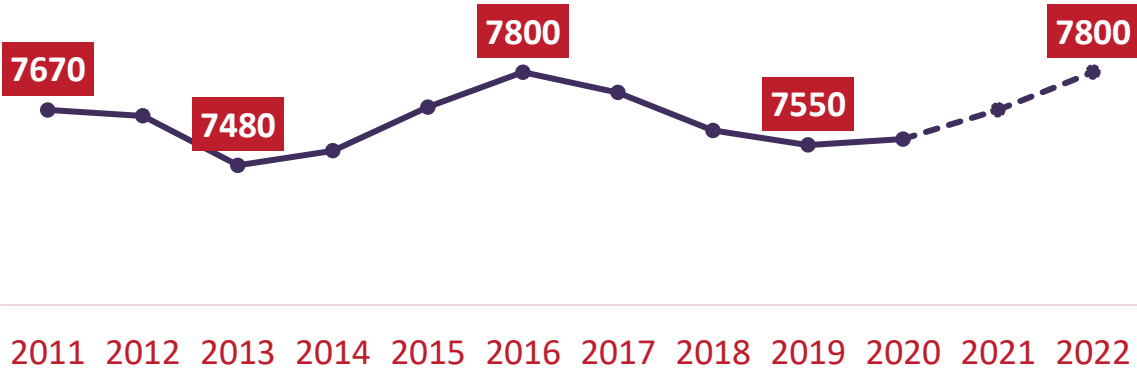


Source : agéa – Observatoire économique des Agents généraux d’assurance 2023

La majorité des agences employeuses comptent moins de 4 salariés (61%). 3% des agences ont plus de 10 salariés.

7 800 agences employeuses en 2022. Le nombre d’agences employeuses connaît une nette reprise depuis 2019 (7 550 agences), soit une augmentation de +3% entre 2019 et 2022.

Evolution du nombre d’agences employeuses



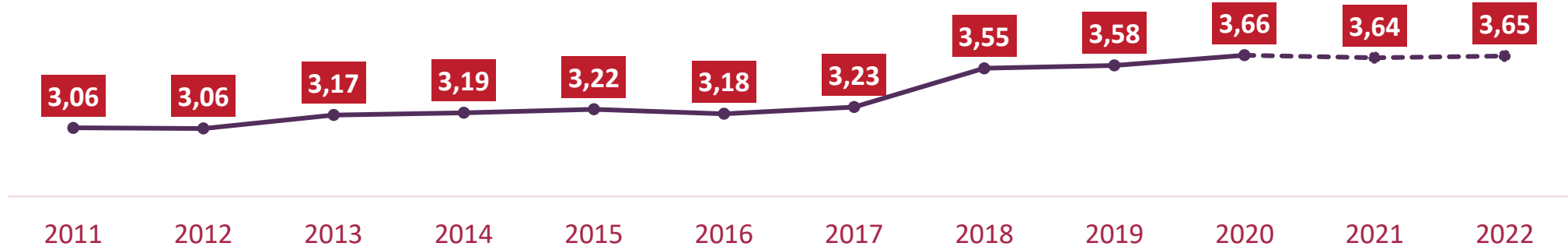
Source : DADS DARES 2011-2020 ; agéa – Observatoire économique des Agents généraux d’assurance 2023 ; lissage pour l’année 2021

Les agences employeuses

Nombre moyen de salariés par agence

3,7 salariés en moyenne par agence en 2022

Evolution du nombre de salariés moyen par agence

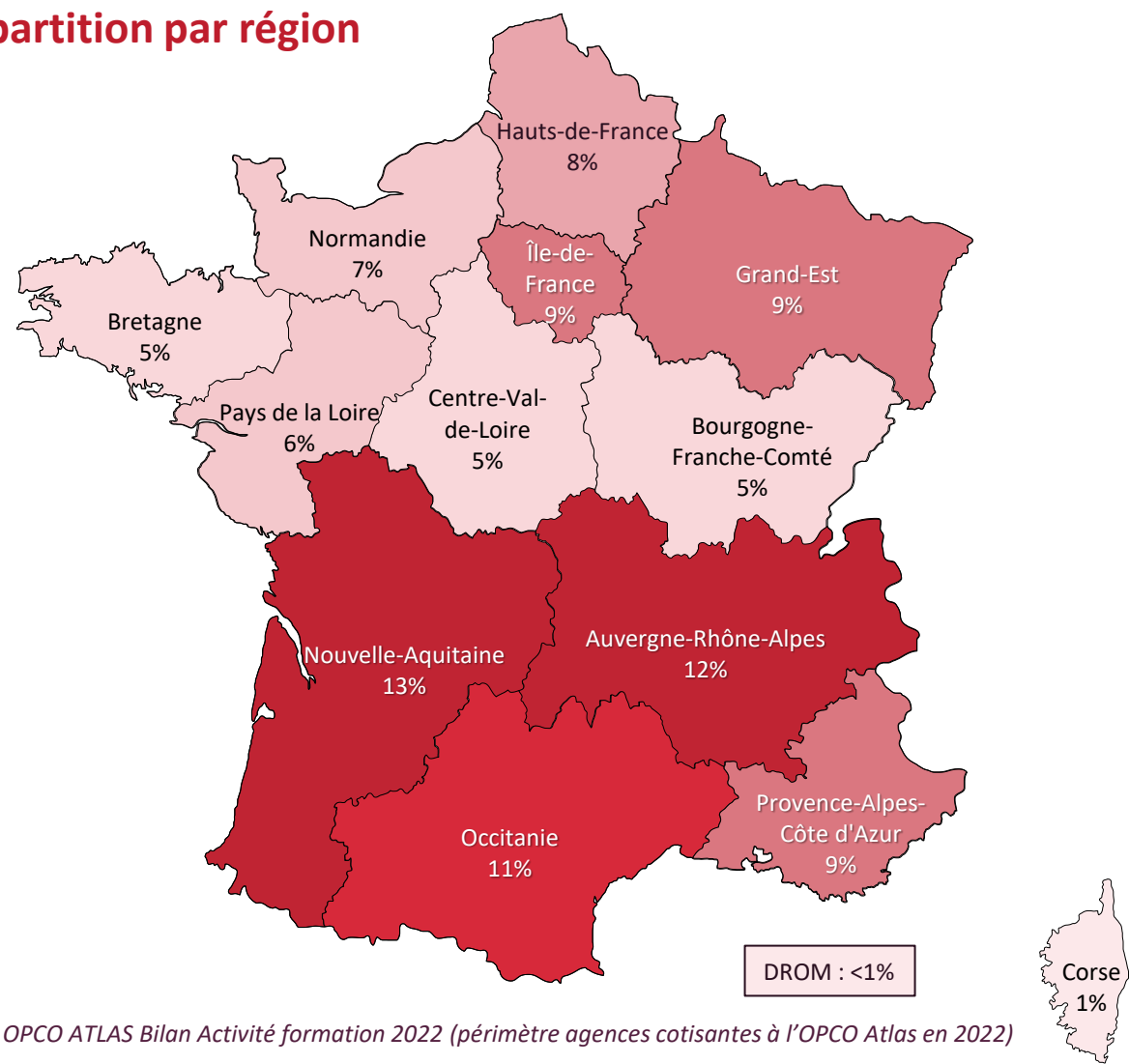


Source : agéa – Observatoire économique des Agents généraux d’assurance 2023 ; DADS DARES

En 2022, les agences comptent en moyenne 3,7 salariés.
Depuis 10 ans, le nombre de salariés moyen a tendance à augmenter, les agences ont en moyenne gagné +0,6 salarié.

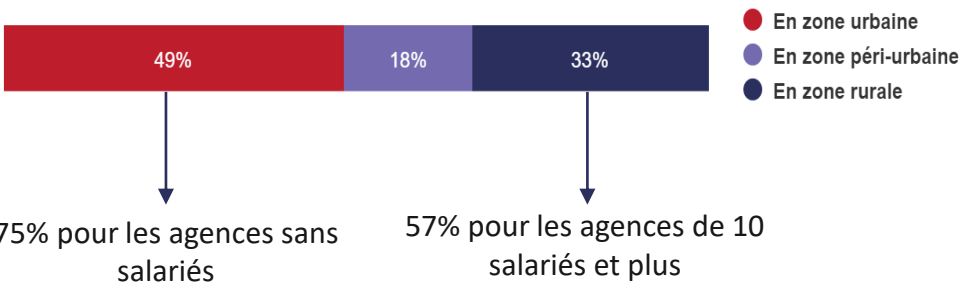
Les agences employeuses

Répartition par région



OPCO ATLAS Bilan Activité formation 2022 (périmètre agences cotisantes à l'OPCO Atlas en 2022)

Localisation



Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

La taille des agences diverge selon la localisation. Le nombre moyen de salariés est plus important en zone rurale.

Contrairement à la carte précédente montrant la répartition de toutes les agences (employeuses ou non), ici la répartition des agences exclusivement employeuses révèle une plus forte concentration des entreprises dans le sud de la France.

Les agences employeuses

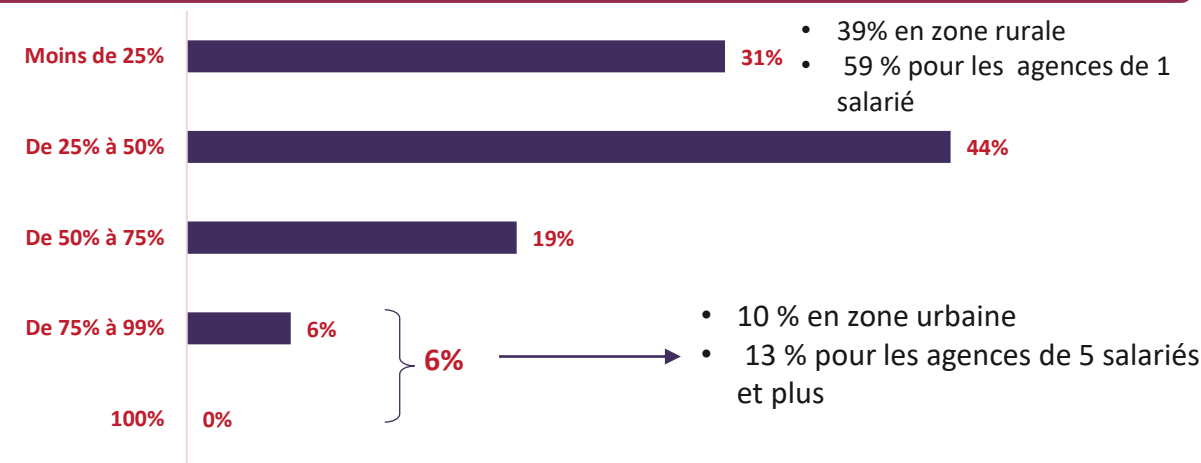
Chiffre d'affaires et activités

317k €

de chiffre d'affaires moyen **par agent** en 2022

Source : agéa – Observatoire économique des Agents généraux d'assurance 2023 .
Champs: agences employeuses ou non

Part du chiffre d'affaires générée par les clients professionnels des agences

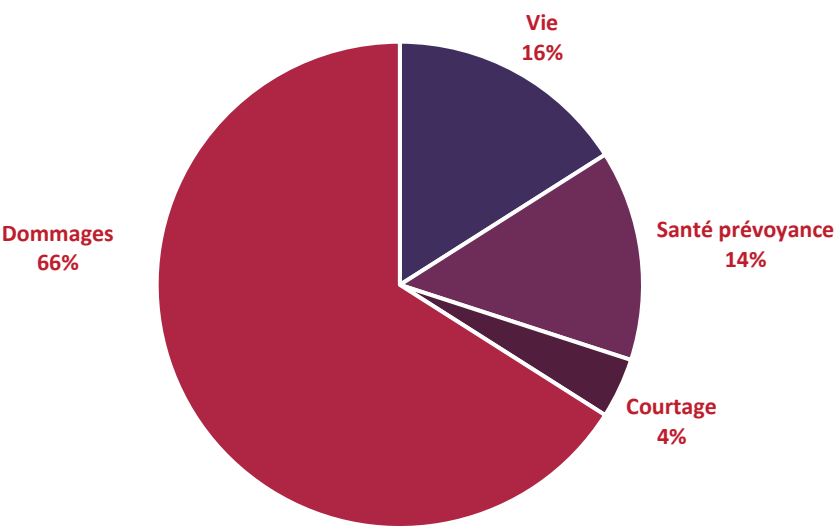


Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Les clients professionnels représentent moins de la moitié de la part du chiffre d'affaires pour les agences.

Les clients professionnels génèrent plus d'activité en zone urbaine (10%) et dans les grandes agences (13%).

La répartition des commissions par activité



Source : agéa – Observatoire économique des Agents généraux d'assurance 2023

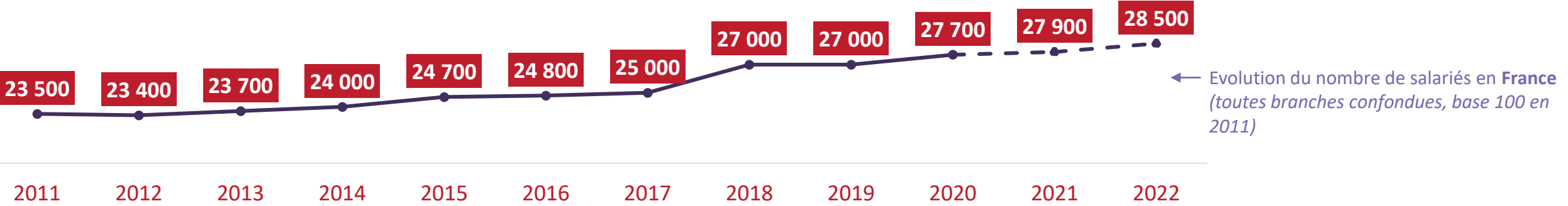
Les salariés

Effectif global

28 500 salariés

Effectif estimé au 31-12-2022

Evolution du nombre de salariés

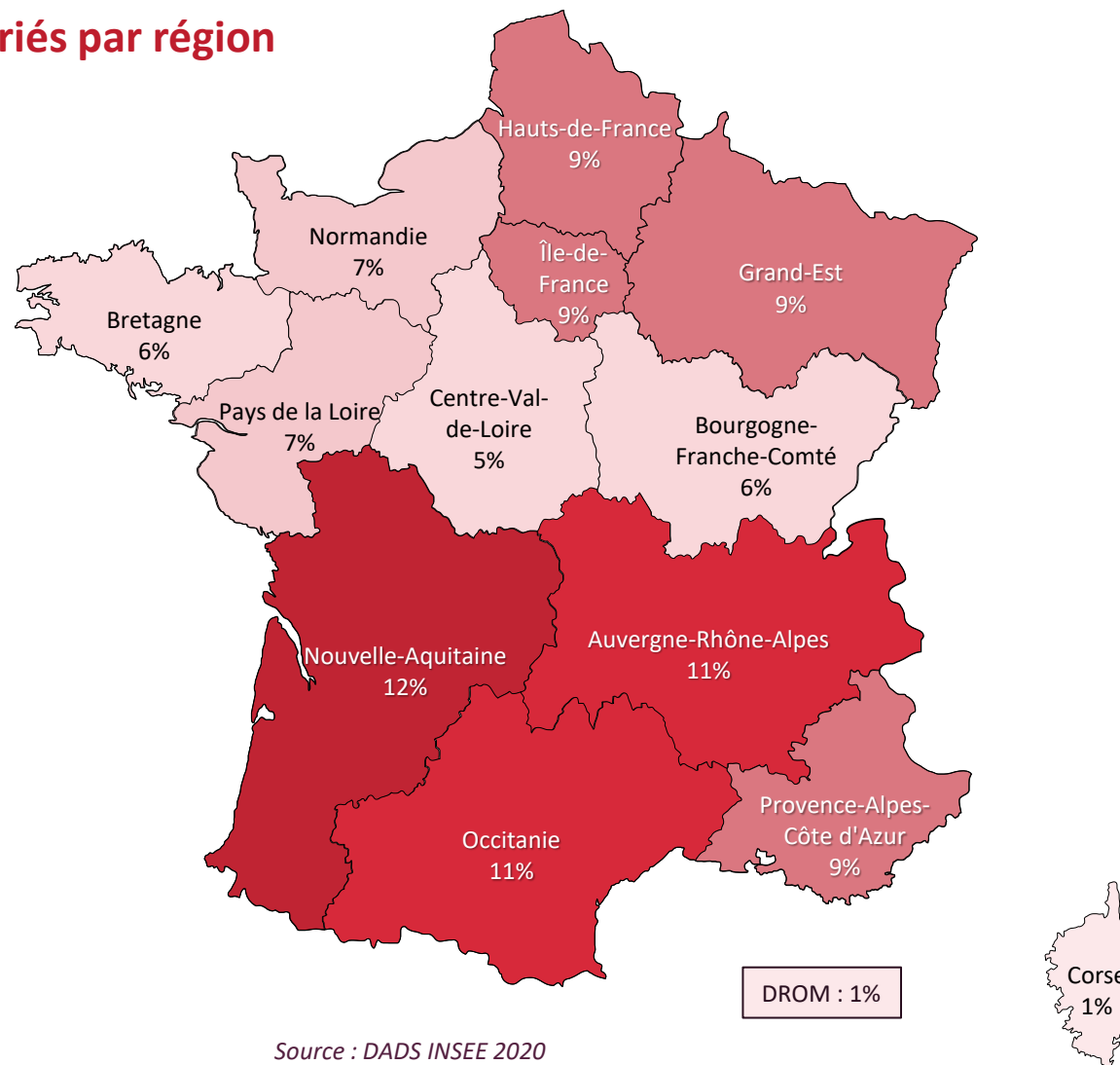


Source : DADS DARES (2011-2020 projection 2021-2022)
A noter: Les années 2017 à 2020 ont été redressées à posteriori de l'étude de 2020. Ainsi, une légère différence d'effectifs peut s'observer.

En fin d'année 2022, les agences comptaient 28 500 salariés, soit 600 salariés de plus qu'en 2021. Entre 2019 et 2022 les effectifs salariés de la branche ont augmenté de +3%. La seconde courbe montre l'évolution du nombre de salariés total en France, ce qui indique que la branche des agences générales d'assurance connaît une meilleure dynamique que la moyenne nationale.

Les salariés

Répartition des salariés par région



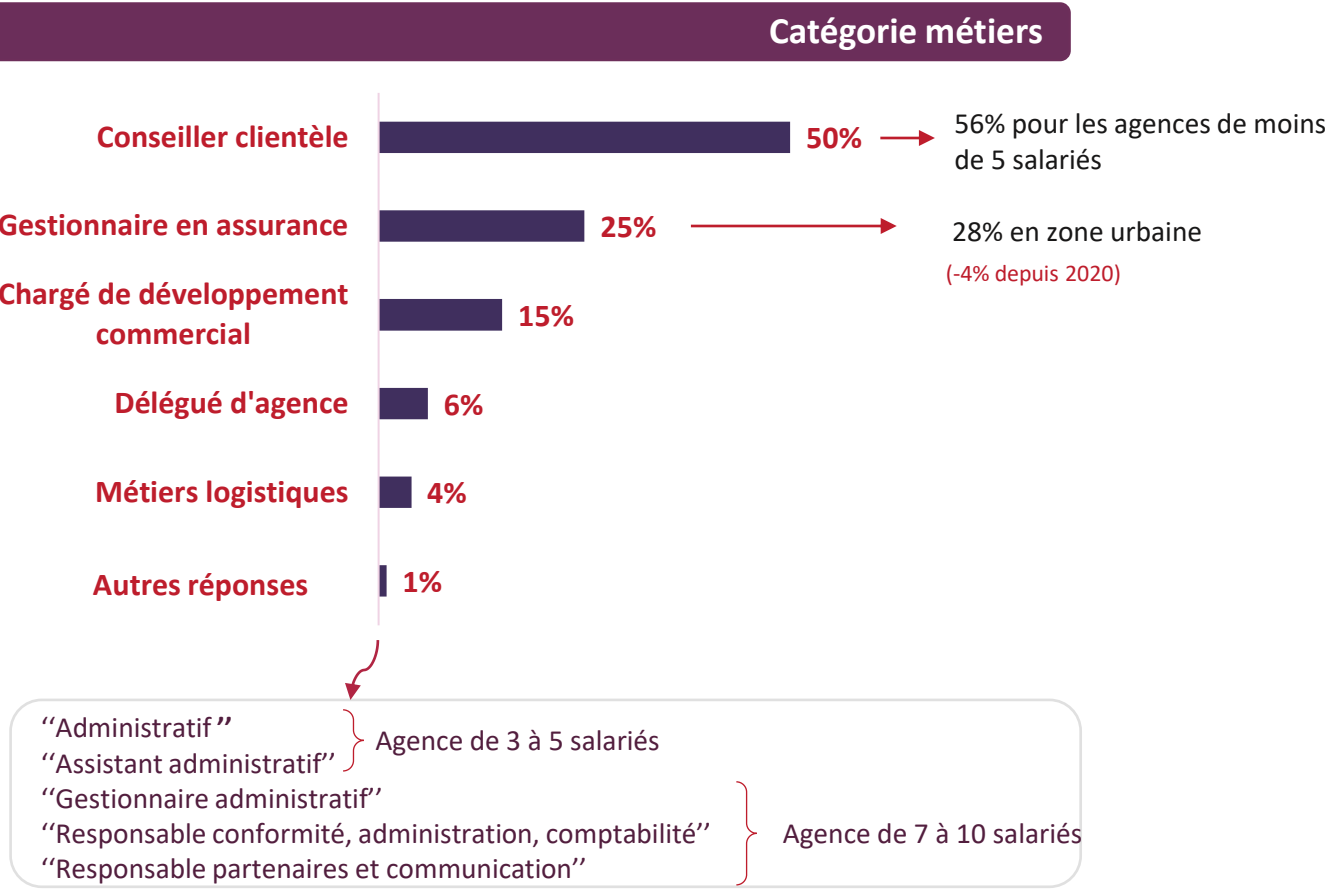
Source : DADS INSEE 2020

La répartition des salariés est relativement semblable à la répartition régionale des agences employeuses, et confirme la large couverture du territoire par les agences.

Les salariés

Métiers

La moitié des salariés est conseiller clientèle



Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

- La branche est structurée autour de 5 métiers principaux. Les deux métiers de **Conseiller clientèle** et de **Gestionnaire en assurance** représentent à eux seuls $\frac{3}{4}$ des emplois salariés.
- Les **conseillers de clientèle** sont **plus présents** dans les **agences de moins de 5 salariés**. Dans ces agences, ils représentent 56% des salariés.
- Les **gestionnaires en assurance** sont plus présents en zone urbaine. Ils représentent 28% des effectifs contre 25% sur l’ensemble des agences. Leur part globale dans les effectifs salariés a toutefois **diminué** de 4 points de pourcentage depuis 2020.

Les salariés

Âge et genre

Un rajeunissement des salariés et une hausse de la part des hommes au sein des salariés d'agence



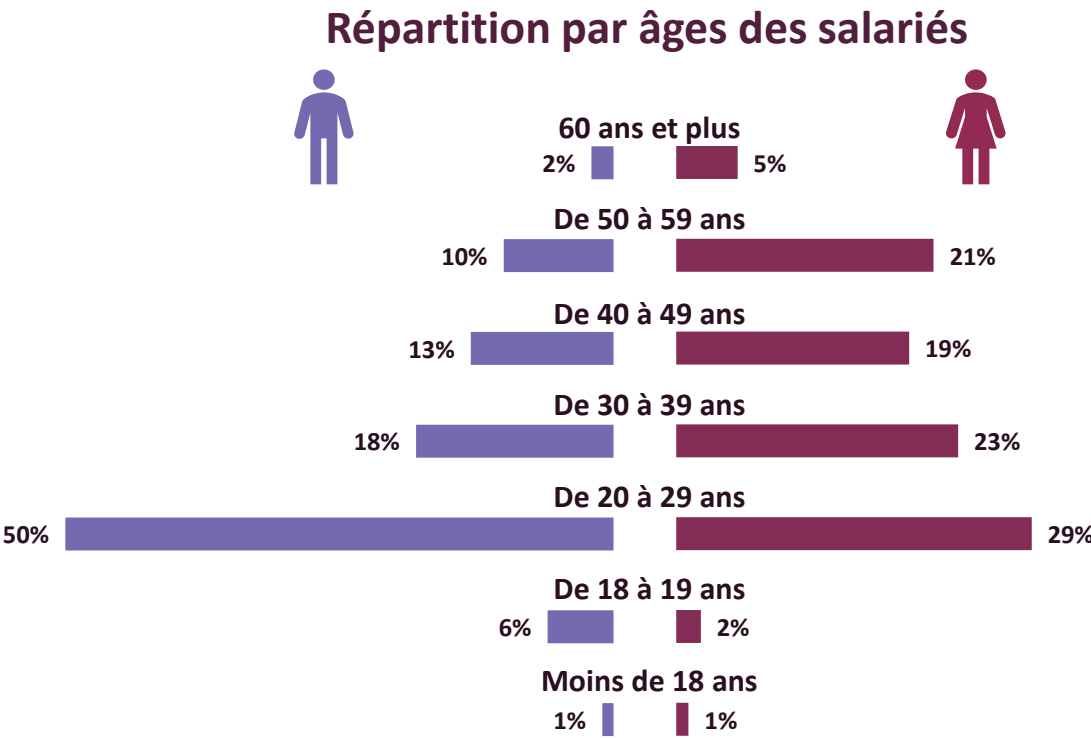
- **80%** des salariés sont **des femmes** en 2022 (22 800 femmes). Elles étaient 85% en 2020 (23 545 femmes)
- *Le nombre d'hommes passe de 4 155 en 2020 à 5 700 en 2022*

Âge moyen de **l'ensemble des salariés : 37 ans**

Âge moyen des **hommes : 31 ans** Âge moyen des **femmes : 38 ans**
(36 ans en 2020) (42 ans en 2020)

- **24%** des salariés ont **50 ans et plus** (soit 6 840 salariés). Ils étaient 32% en 2020 (8 860 salariés)
- **37%** des salariés ont **moins de 30 ans** (soit 10 540 salariés). Ils étaient 20% en 2020 (5 540 salariés)

Source : agéa RH – Données des bulletins de salaires 2022

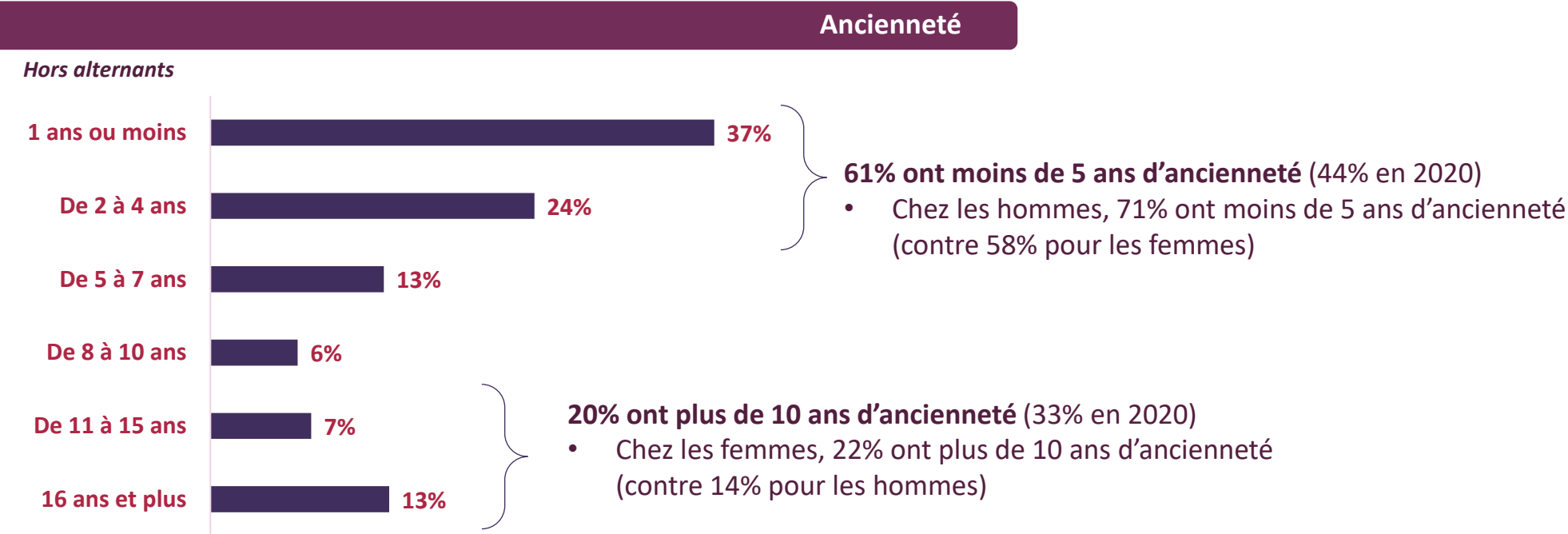


Source : agéa RH – Données des bulletins de salaires 2022

Les salariés

Ancienneté dans l'agence

Une forte présence de nouveaux salariés, et une diminution de la part des salariés ayant 10 ans ou plus d'ancienneté par rapport à 2020



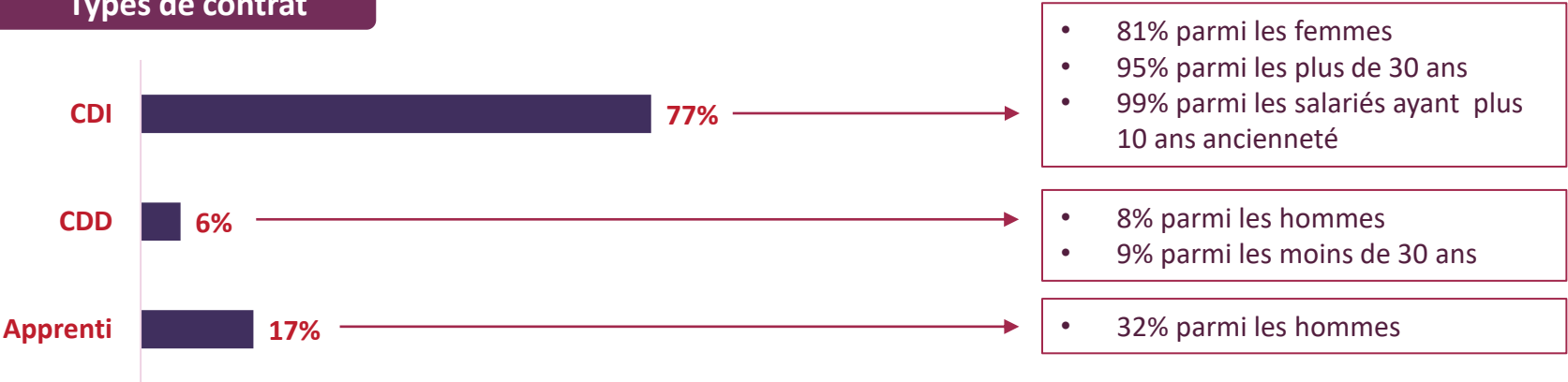
Source : agéa RH – Données des bulletins de salaires 2022

Les salariés

Conditions d'emploi

La forte hausse de l’alternance transforme la structure des emplois par rapport à 2020

Types de contrat



Source : agéa RH – Données des bulletins de salaires 2022

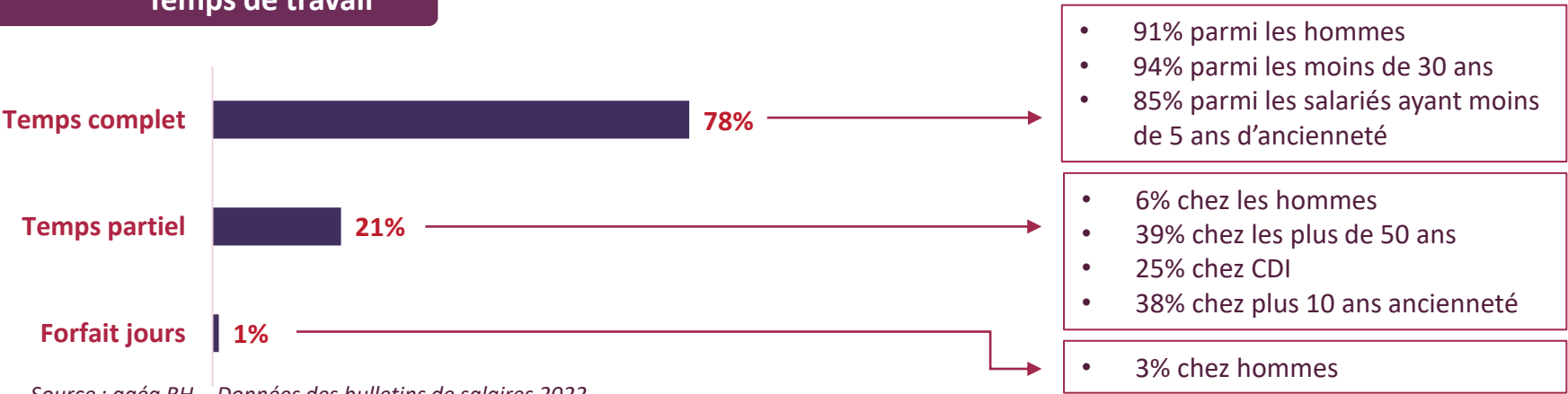
77% des salariés sont en CDI (soit 21 940 salariés en CDI), **94% en 2020** (26 310 CDI)

- Parmi les femmes, 81% sont en CDI.
- 95% des salariés de plus de 30 ans sont en CDI

17% des salariés sont apprentis

- Parmi les hommes, 32% sont apprentis

Temps de travail



Source : agéa RH – Données des bulletins de salaires 2022

78% des salariés travaillent à temps complet (79% en 2020)

- 91% des hommes exercent à temps complet

21% des salariés sont en temps partiel

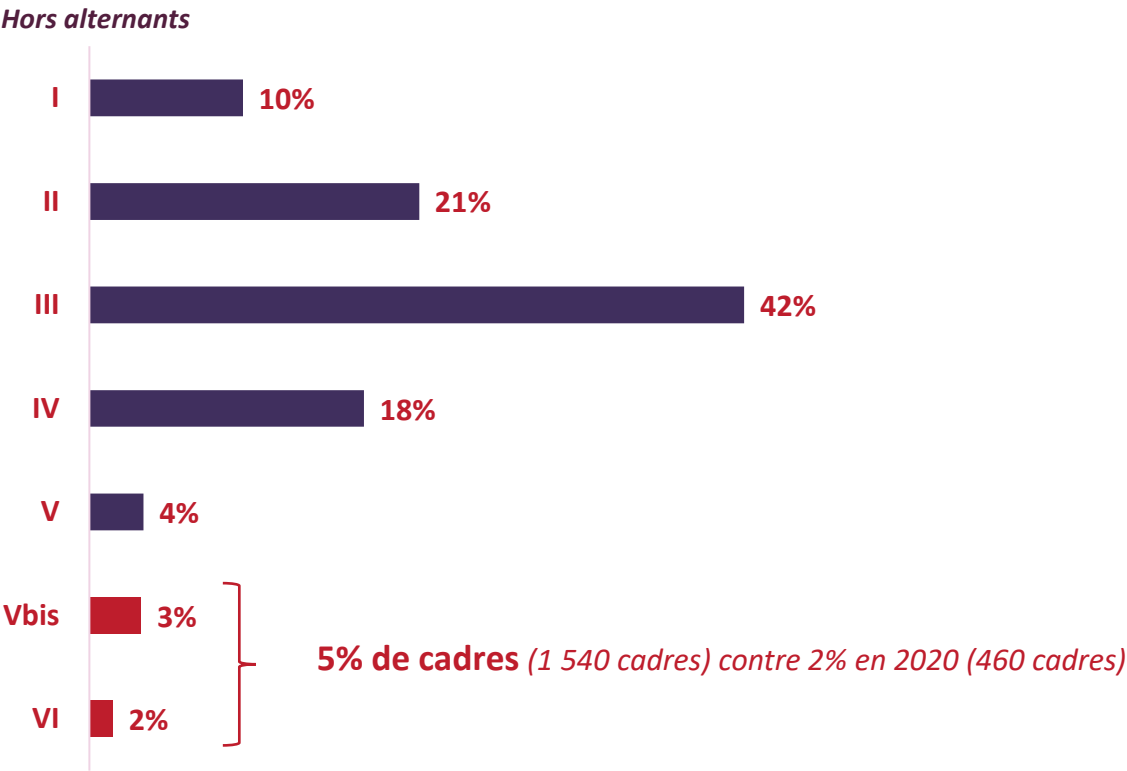
- Parmi les plus de 50 ans, 39% exercent à temps partiel
- Parmi les femmes, 24% exercent à temps partiel

Les salariés

Le positionnement des salariés dans la convention collective

Une progression du nombre de cadres dans la branche depuis 2020

Répartition des salariés par statut, hors alternants



Source : agéa RH – Données des bulletins de salaires 2022

Cat.	F	H
I	10% (2 260)	12% (690)
II	22% (4 970)	18% (1 040)
III	43% (9 710)	38% (2 190)
IV	17% (3 840)	21% (1 210)
V	4% (900)	3% (170)
Vbis	3% (680)	6% (350)
VI	2% (450)	1% (60)

Source : agéa RH – Données des bulletins de salaires 2022
Volumes arrondis à la dizaine –Effectifs hors alternants

Les salariés

Une forte présence d'apprentis sur les catégories I et II

Conditions d'emploi par catégorie

	Moyenne d'âge	Type contrat			Temps travail			Ancienneté		
		Apprenti	CDD	CDI	Temps complet	Temps partiel	Forfait jours	Moins de 5 ans	5 à 10 ans	Plus de 10 ans
I	28	54%	17%	29%	81%	19%	0%	89%	7%	3%
II	33	15%	6%	79%	81%	19%	0%	83%	11%	6%
III	41	1%	4%	95%	75%	25%	0%	57%	22%	21%
IV	44	0%	3%	97%	80%	20%	0%	46%	24%	30%
V	49	0%	0%	100%	74%	20%	6%	35%	17%	48%
Vbis	46	0%	0%	100%	59%	20%	21%	46%	19%	36%
VI	50	0%	0%	100%	70%	20%	10%	20%	15%	65%
Total	37	17%	6%	77%	78%	21%	1%	67%	16%	17%

Périmètre : 1 428 salariés en 2022 (échantillon non redressé)
Source : agéa RH – Données des bulletins de salaires 2022



Comme spécifié dans la convention collective, les salariés positionnés sur la classe I ne peuvent y rester plus d'un an. A noter que certaines agences emploient des personnels support, tel que du personnel de ménage, positionnés sur cette classe.

Les salariés

Salaires en 2022

Le salaire brut annuel moyen est de 27 792 € pour les salariés. De manière générale, les salaires sont au-dessus des minima de la branche

Salaire brut de base avec rémunération variable et primes

(hors temps partiel et alternance, hors Prime partage de la valeur)

Cat.	F	H	Ensemble	SALAIRES MINIMA*	Ecart de l'ensemble avec les SALAIRES MINIMA
I	21 180 €	20 328 €	20 940 €	20 752 €	+1%
II	24 096 €	24 696 €	24 204 €	21 549 €	+12%
III	27 060 €	27 816 €	27 192 €	23 333 €	+17%
IV	30 228 €	33 180 €	30 864 €	26 065 €	+18%
V	33 360 €	38 724 €	34 224 €	30 446 €	+12%
Vbis	41 376 €	40 944 €	41 220 €	35 078 €	+18%
VI	44 844 €	44 112 €	44 748 €	39 709 €	+13%
Ensemble	27 528 €	28 920 €	27 792 €	-	-

- 1^{er} décile : 21 550 € (10% des salariés en dessous)
- 9^e décile : 35 870 € (90% des salariés en dessous)

*Salaires minima appliqués au 31/12/2022. Le **minimum conventionnel** est le salaire minimum auquel chaque salarié peut prétendre compte tenu de sa position dans la classification des emplois prévue par la convention collective. Au sein de la branche des agences générales, l'atteinte du salaire minimum conventionnel est appréciée au regard de l'ensemble de la rémunération effective versée au salarié dans l'année : salaire de base ; les rémunérations variables ; les primes et gratifications récurrentes ; les primes et gratifications exceptionnelles (exclusivement contractuelles) ; les avantages en nature.

Salaire brut de base annuel moyen

(hors temps partiel et alternance)

Cat.	F	H	Ensemble
I	20 592 €	19 848 €	20 376 €
II	23 220 €	23 424 €	23 256 €
III	25 692 €	25 716 €	25 704 €
IV	28 548 €	28 776 €	28 596 €
V	33 000 €	27 888 €	32 424 €
Vbis	36 588 €	39 840 €	38 100 €
VI	42 696 €	43 392 €	42 792 €
Ensemble	23 736 €	25 428 €	24 132 €

Salaire brut de base : Le salaire de base est la rémunération que l'employeur doit verser au salarié en contrepartie du travail fourni. Dans ce cadre, la rémunération est fixée d'avance au moins dans sa nature et son mode de calcul.

Périmètre : 1 428 salariés en 2022 (échantillon non redressé)
Source : agéa RH – Données des bulletins de salaires 2022

Les salariés

Salaires en 2022 selon l'ancienneté

Les salaires progressent avec l'ancienneté, mais les écarts de salaire se creusent entre hommes et femmes jusqu'à 10 ans d'ancienneté

Salair brut de base avec rémunération variable et primes

(hors temps partiel et alternance, hors Prime partage de la valeur)

Ancienneté	F	H	Ensemble	Différence femme/homme
1 an ou moins	25 631 €	26 980 €	25 927 €	-1 349 €
2-4 ans	26 996 €	28 559 €	27 329 €	-1 563 €
5-7 ans	29 196 €	31 617 €	29 593 €	-2 421 €
8-10 ans	28 795 €	31 769 €	29 205 €	-2 974 €
11-15 ans	30 509 €	N.S.	31 489 €	N.S.
16 ans ou plus	31 032 €	31 962 €	31 154 €	-930 €
Ensemble	27 528 €	28 920 €	27 792 €	-1 392 €

N.S. : effectif inférieur à 10

Périmètre : 1 428 salariés en 2022 (échantillon non redressé)

Source : agéa RH – Données des bulletins de salaires 2022



L'écart de salaire moyen entre les femmes et les hommes est de -1 392 € annuel brut.
L'écart le plus important entre les femmes et les hommes se situe au sein des Catégories IV et V (respectivement un écart annuel moyen brut de 2 952 € et de 5 364 €).
C'est entre 5 ans et 10 ans d'ancienneté où se retrouve l'écart de salaire moyen le plus élevé.

Les salariés

Rémunération Variable Annuelle en 2022

39% des salariés ont une rémunération variable. Cette part augmente également sensiblement entre les niveaux I et V de la classification

Rémunération Variable Annuelle

Rémunération variable : La rémunération variable est une part de la rémunération dont le montant varie sur la base d'objectifs fixés en amont, définis et réalisables. Les objectifs peuvent être définis de manière quantitative, qualitative ou mixte.

Cat.	Part de salariés avec une Rémunération Variable			Montant moyen annuel de la Rémunération Variable		
	F	H	Ensemble	F	H	Ensemble
I	20%	21%	20%	353 €	328 €	345 €
II	32%	25%	31%	722 €	2 240 €	916 €
III	41%	60%	44%	1 321 €	2 205 €	1 493 €
IV	48%	61%	50%	1 717 €	5 539 €	2 592 €
V	46%	86%	52%	1 836 €	N.S.	3 731 €
Vbis	52%	46%	50%	4 739 €	N.S.	5 354 €
VI	N.S.	N.S.	40%	N.S.	N.S.	1 447 €
Ensemble	38%	43%	39%	1 323 €	3 152 €	1 705 €



En moyenne, les hommes touchent plus souvent une rémunération variable que les femmes (surtout dans les Catégories III, IV et V, mais moins dans les Catégories II et Vbis). A cela se rajoute le fait que les hommes touchent un montant moyen plus important que les femmes (sur les Catégories II à IV).

N.S. : effectif inférieur à 10
Périmètre : 1 428 salariés en 2022 (échantillon non redressé)
Source : agéa RH – Données des bulletins de salaires 2022

Les salariés

Primes en 2022

Sur l'ensemble des salariés, 20% bénéficient de primes annuelle ou exceptionnelle et 32% de la prime de partage de la valeur

Part de salariés bénéficiant de primes

Cat.	Primes*			Prime partage de la valeur		
	F	H	Ens.	F	H	Ens.
I	10%	16%	12%	20%	16%	21%
II	21%	19%	21%	32%	19%	31%
III	22%	24%	22%	34%	24%	33%
IV	24%	30%	25%	42%	30%	41%
V	23%	N.S.	26%	31%	N.S.	33%
Vbis	N.S.	N.S.	14%	32%	N.S.	32%
VI	44%	N.S.	45%	61%	N.S.	60%
Ensemble	21%	22%	21%	33%	22%	32%

N.S. : effectif inférieur à 10

*Comprend prime annuelle et prime exceptionnelle
Périmètre : 1 428 salariés en 2022 (échantillon non redressé)
Source : agéa RH – Données des bulletins de salaires 2022

Montant moyen des primes

Cat.	Primes*			Prime partage de la valeur		
	F	H	Ens.	F	H	Ens.
I	314 €	452 €	373 €	458 €	491 €	470 €
II	909 €	1 603 €	1 010 €	812 €	560 €	780 €
III	1 198 €	1 108 €	1 185 €	1 090 €	1 468 €	1 136 €
IV	1 649 €	1 250 €	1 561 €	1 028 €	1 413 €	1 092 €
V	4 182 €	N.S.	3 686 €	597 €	N.S.	615 €
Vbis	N.S.	N.S.	1 587 €	1 115 €	N.S.	1 046 €
VI	2 430 €	N.S.	3 069 €	1 625 €	N.S.	1 556 €
Ensemble	1 277 €	1 027 €	1 225 €	950 €	986 €	956 €

N.S. : effectif inférieur à 10

Etat des lieux

Éléments à retenir

Agences

9 500 agences au total en 2022



(18%)

**1700 agences
sans salarié**

Surreprésentées dans
les **zones urbaines**

(75% en zone urbaine
contre 49% pour les
agences employeuses)

- Les **clients professionnels** représentent **moins de la moitié** de la part du chiffre d'affaires pour les agences.
- Les clients professionnels génèrent plus d'activité en **zone urbaine** (10%) et dans les **agences de plus de 5 salariés** (13%).

(82%)

**7 800 agences
Employeuses**

surreprésentées dans
la **moitié Sud de la France**

(13% Nouvelle Aquitaine, 12%
ARA, 11% Occitanie, 9%
PACA)

3,7

Salariés

28 500 salariés au 31/12/2022

(+1,8%/an en moyenne depuis 2011)

salariés en moyenne en 2022,
(+0,6 salariés en moyenne depuis 2011)

50% de conseillers clientèle
25% de gestionnaires en assurance
15% de chargés de développement commercial

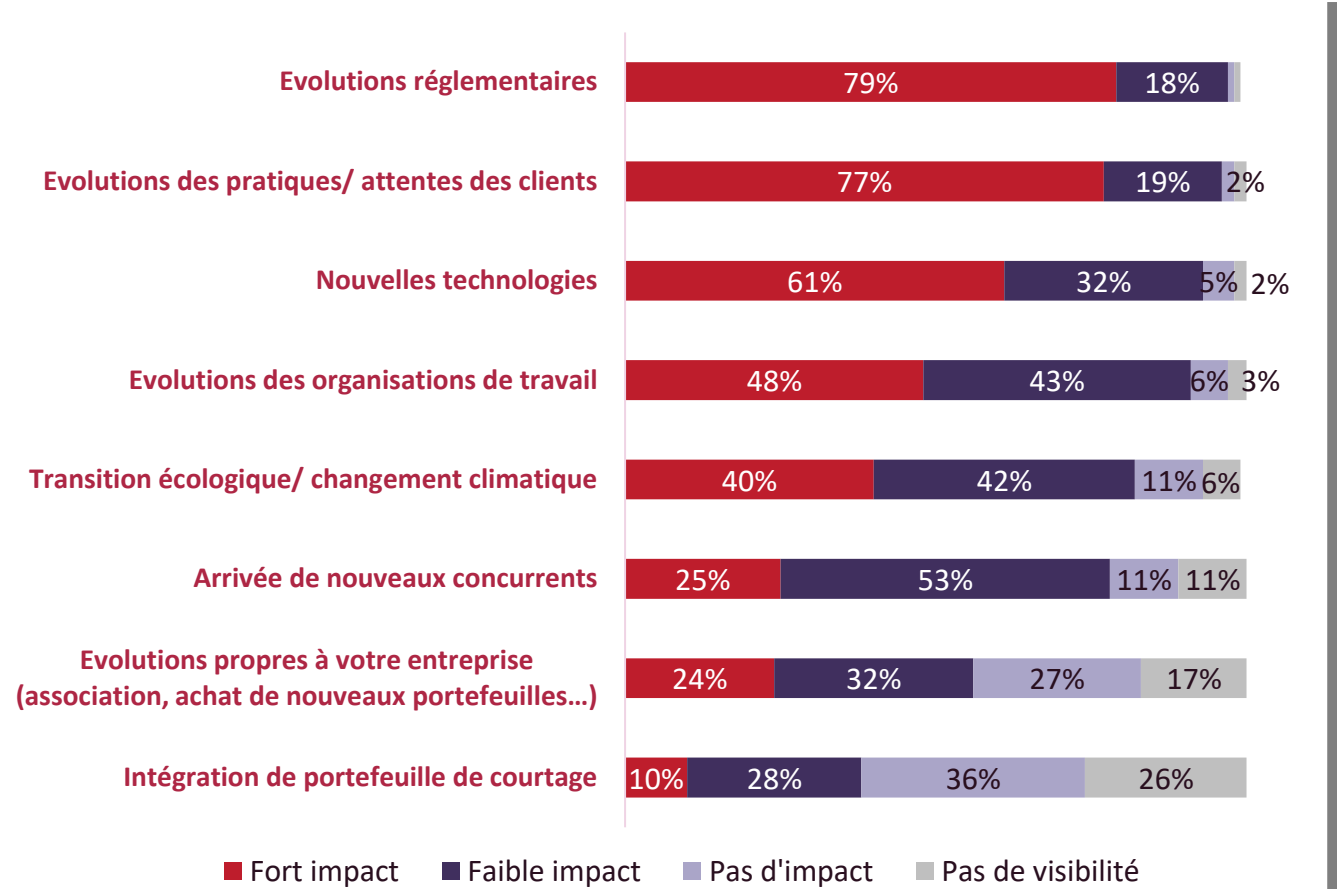
- Un **taux de féminisation très élevé** : 80% de femmes en 2022
- Une **hausse de la part des hommes** (salariés et/ou alternants)
- Un **rajeunissement** de la pyramide des âges
- **Forte présence de nouveaux salariés** : 61% des salariés ont moins de 5 ans d'ancienneté en 2022 contre 44% en 2020 (hors alternants)
- **De plus en plus de cadres** : 5% en 2022 contre 2% en 2020
- **Salaires en moyenne 16% supérieurs aux minima de la branche** mais une **différence homme-femme à tous les niveaux** (entre 3% à 10% d'écart sur le salaire brut de base avec rémunérations variables et primes)

2. LES TRANSFORMATIONS DE LA BRANCHE



Transformations à venir

Importance des transformations perçues par les agents généraux



Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Trois grandes évolutions professionnelles sont perçues par les agents généraux :

1. une **évolution réglementaire** : cette évolution est particulièrement mise en avant par les plus grandes agences (87% des agences de 5 salariés ou plus jugent que ces évolutions vont avoir un impact fort)
2. une **évolution des pratiques**
3. une **transformation technologique** : les agences implantées dans une zone urbaine mentionnent un impact plus important de cette transformation.

Depuis 2020, les vecteurs de transformations qui vont impacter l'activité ont changé. Les évolutions réglementaires semblent, notamment, avoir un fort impact pour les agences. Elles sont devenues le premier vecteur de transformation (79% contre 66% en 2020).

Les évolutions du secteur

Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Evolutions de la relation avec les clients

Les évolutions des attentes et des pratiques des clients ont un impact fort sur les agences et les salariés. Ces évolutions passent en premier lieu par leurs pratiques de communication. Il y a encore quelques années, la relation entre l'agence et le client se traduisait par un échange physique dans les locaux de l'agence. Cette pratique évolue fortement, accentuée par la crise sanitaire, pour se transformer en une relation davantage digitale (mail, application, etc.) ou omnicanale.

La digitalisation de la relation client engendre une attente de réactivité plus marquée. Ainsi, les agents et les salariés font face à un flux de mails de plus en plus important. La communication par mail prend également la forme de relances régulières et insistantes. Afin de prendre en compte ces pratiques, de nombreuses agences ont mis en place un mail de réponse automatique mentionnant un délai de réponse. Des pics de fréquentation physique des agences subsistent, lors de la survenue d'événements climatiques (inondations, tempêtes), ou dans les périodes de renouvellement des contrats (facturation). Ces périodes sont une source de stress important pour les agents et pour les salariés.

La diminution des flux a incité certains agents à réduire les amplitudes horaires d'ouverture de leurs agences (fermeture le samedi et/ou avancée de l'heure de fermeture en semaine). Cette diminution constitue également un moyen de répondre aux demandes de salariés en manière d'aménagement des horaires et d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.



« La fréquentation de l'agence s'est transformée, depuis environ 5 ans. L'agence avait en moyenne 25 visiteurs par jour au paravent. Maintenant, c'est 5 visites au profit du mail. » (Agent)

« Historiquement, les gens étaient courtois, aujourd'hui les gens s'attendent à des réponses instantanées. » (Salarié)

« Le client exige aussi une réponse sous 4 heures, ce qui nécessite de l'agilité pour les agences. » (Agent)

« La réponse est attendue plus rapidement avec plusieurs relances. A la limite du harcèlement professionnel. » (Agent)

« L'évolution des demandes client génère plus de stress. On se veut à la hauteur mais ça prend de l'énergie. » (Salarié)

Les évolutions du secteur



Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Une stratégie de développement de la clientèle professionnelle qui s'accroît dans un contexte concurrentiel fort

Les agences se tournent de plus en plus vers des clientèles de professionnels qui nécessitent un accompagnement et un conseil plus spécifiques. La clientèle particulière est jugée plus volatile que celle des professionnels, notamment du fait de l'élargissement progressif du champ d'application de la loi Hamon sur les modalités de résiliation des contrats. En parallèle, les agences font face à une concurrence de plus en plus forte avec de nouveaux entrants sur le marché (banques et plateformes de courtage en ligne).

Pour faire face à cette concurrence et dans le but de développer des typologies de clients spécifiques, des agents ont engagé ou envisagent des recrutements de profils plus spécialisés, notamment des titulaires de Bachelor ou de Master (même si ces publics sont difficiles à recruter).

Des transformations dans la relation avec les Compagnies d'assurance

Les Agents estiment avoir perdu en autonomie du fait des procédures imposées par les Compagnies en matière de suivi de la clientèle et des contrats. Les tâches de gestion confiées aux agences sont plus lourdes, et s'ajoutent à l'intensification des exigences réglementaires. Les compagnies sont également plus interventionnistes dans le suivi des moyens humains dans les agences.

« Pour pouvoir assurer, il faudra avoir des compétences sur des marchés spécifiques, de niches. Sinon on ne peut pas concurrencer les contrats en ligne. » (Agent)

« Le produit est trop divulgué, trop accessible. Les clients perdent la notion de l'essentiel de l'assurance. Comme il y a une obligation d'assurance, le client ne choisit qu'au prix. » (Salarié)

« Notre seule raison de continuer à exister, c'est la proximité avec le client. Si on nous retire toute autonomie, c'est mort. » (Agent)

Les évolutions du secteur

Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

De forts enjeux sur le développement des compétences commerciales

De façon générale, la fonction commerciale prend une place importante dans les agences et impacte l'ensemble des métiers. Cette orientation est largement impulsée par les compagnies, qui cherchent à réduire les coûts de gestion et demandent en priorité aux Agents de développer leur portefeuille client. Elle conduit certains agents à réfléchir à des réorganisations importantes de l'activité et des métiers.

Le développement commercial s'appuie également sur la vente additionnelle qui est une pratique de plus en plus pratiquée.

Cette évolution est largement ressentie par les salariés, notamment ceux spécialisés dans la gestion des contrats et des sinistres : leurs tâches sont de plus en plus automatisées, et parfois traitées en direct par les compagnies qui peuvent faire appel à des prestataires à l'étranger pour les réaliser.



« Dans un marché devenu très concurrentiel, aujourd'hui il faut qu'on soit vraiment centré sur le commercial, pour les agents et les collaborateurs. On va avoir de moins en moins besoin de gestionnaires. »

« On doit transformer les collaborateurs (techniciens) en commerciaux [...] Ca peut être difficile à faire accepter au collaborateur. Mais le virage a d'ores et déjà été pris »

« Je n'ai plus de gestionnaire d'assurance : ce sont les commerciaux qui font la gestion des contrats. Le seul poste que j'avais, je l'ai transformé en commercial. » (Agent)

« Je vois mon poste disparaître. Il y a une automatisation des paiements, des délivrances d'attestations (que les clients peuvent faire eux-mêmes depuis l'application), idem pour les sinistres. L'automatisation vient faire disparaître les collaborateurs pour en faire des commerciaux. » (salariée)

Télétravail

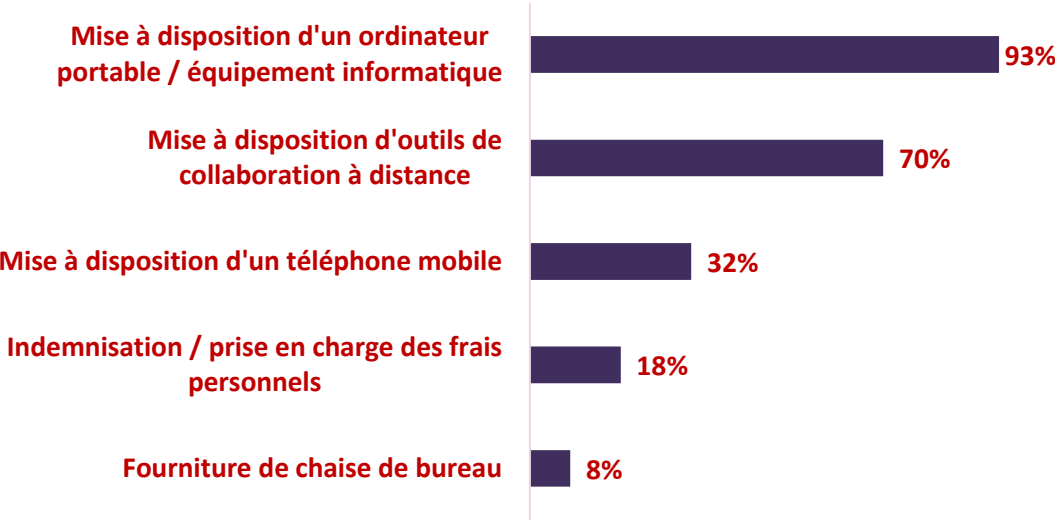
21%

des agences répondantes ont des salariés qui ont recours au télétravail

84% des agents considèrent le déploiement du télétravail comme peu voire pas du tout important.

Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Moyens mis à disposition des salariés en télétravail



Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Dans les entreprises de **5 salariés ou plus**, le **télétravail est plus répandu**. 28% des agences ont des salariés qui ont recours au télétravail.

Il est également plus répandu dans les zones urbaines (24%).

Parmi les entreprises qui pratiquent le télétravail, 93% mettent a minima un équipement informatique à disposition de leurs salariés.

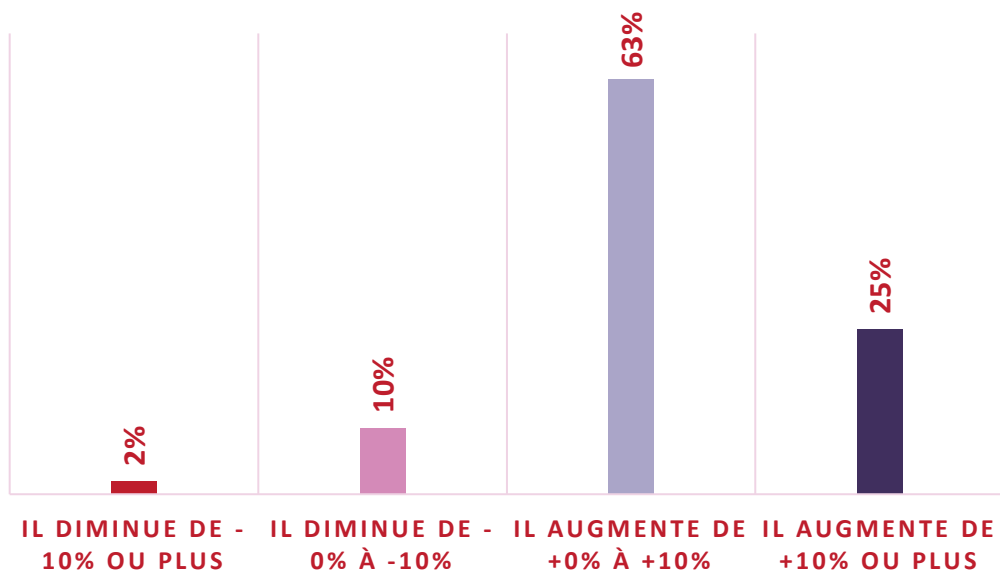
NB : totaux supérieurs à 100% en raison des réponses multiples

Anticipations

Anticipation évolution du niveau de commission

88%

des agences anticipent une stagnation ou une hausse de leur niveau de commission à 3 ans



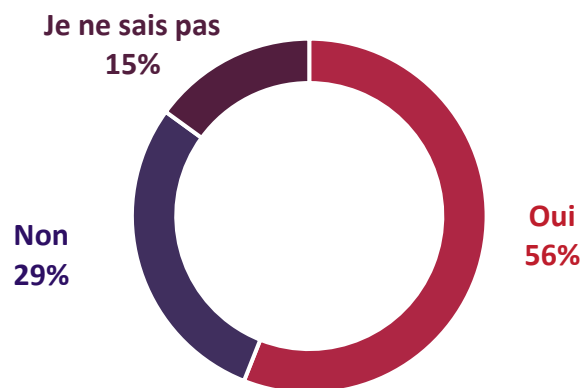
Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Par rapport à 2020, de plus en plus d'agences anticipent un niveau de commission à la hausse.

En **zone rurale**, les agences **anticipent davantage une évolution positive (92%)**.

Anticipations

Anticipations sur les recrutements à 12 mois



Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Estimations à l'échelle de la branche

4 267 agences anticipent un ou plusieurs recrutements dans les 12 prochains mois. Ces anticipations portent sur le recrutement de **8 960 salariés**, soit :

- 4 267 CDI
- 3 840 alternants
- 853 CDD

56% des agents pensent recruter dans les 12 prochains mois.

Selon **la taille et la localisation** des agences **l'anticipation de recrutement varie** :

- Les agences situées en zone urbaine sont 63% à anticiper des recrutements à 12 mois
- Les agences de 5 salariés ou plus sont 66% à anticiper des recrutements à 12 mois

Les agences qui anticipent **une augmentation de leur niveau de commission** de 10% et plus sont **74% à anticiper des recrutements**.

Parmi les agences qui pensent recruter au cours des 12 prochains mois :

- 51% anticipent de recruter des CDI
- 44% anticipent de recruter des alternants
- 4% anticipent de recruter des CDD

Les transformations de la branche

Éléments à retenir

Trois principales évolutions professionnelles perçues par les agents généraux :

1
Evolution
réglementaire



...devenue le **premier vecteur de transformation** (79% contre 66% en 2020)

2
Evolution des pratiques /
attentes des clients



Une **digitalisation de la relation client**, qui va de pair avec une **attente de réactivité plus soutenue** (relances régulières et insistantes par mail).

3
Transformation
technologique



- Les clients particuliers sont jugés plus **volatils**, en raison d'une **concurrence de plus en plus forte**, notamment en lien avec l'arrivée de **nouveaux entrants** sur le marché (banques et plateformes de courtage en ligne).
- Les agences se tournent ainsi de plus en plus vers des **clientèles de professionnels**. Pour se développer sur cette typologie de clients, les agents ont une attente de plus en plus marquée sur des **compétences commerciales** de la part de leurs salariés.

Anticipations

Éléments à retenir



88%

des agences anticipent une **stagnation ou une hausse** de leur niveau de commission à 3 ans. Ce constat est particulièrement marqué dans les **zones rurales** (92%)



56%

des agents pensent **recruter dans les 12 prochains mois**. Ces anticipations de recrutement varient selon la taille et la localisation des agences, elles sont d'autant plus marquées au sein des :

- agences situées en zones urbaines (63%)
- agences de 5 salariés et plus (66%)
- agences qui anticipent une augmentation de leur niveau de commission de 10% et plus (74%)

Ces recrutements représenteraient **8 960 nouveaux salariés** au sein de **4267 agences**, ventilés comme suit :

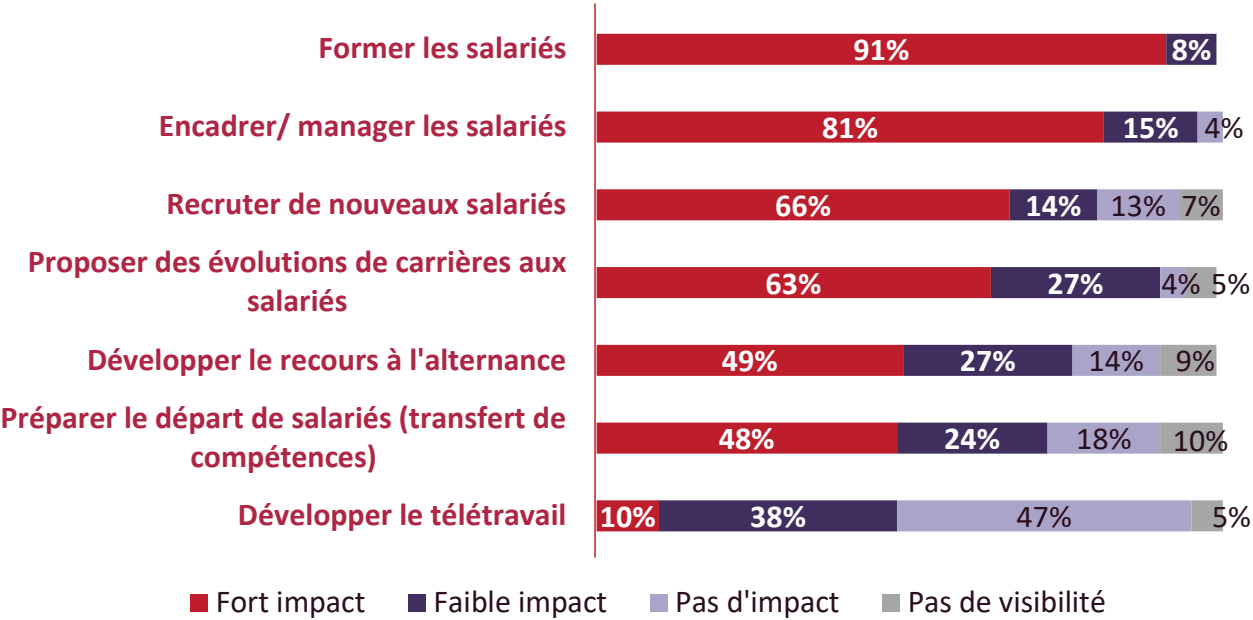
- **4 267 CDI** (48%)
- **3 840 alternants** (43%)
- **853 CDD** (9%)

3. LES ENJEUX RH



Principaux enjeux

Principaux enjeux en matière de ressources humaines



Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Les **formations et le management** sont les deux **principaux enjeux RH** perçus par les agents généraux. Ces enjeux, bien que présents au sein d’une large majorité des agences sont particulièrement marqués au sein des agences de grande taille (respectivement 96% et 92% des agences de 5 salariés ou plus).

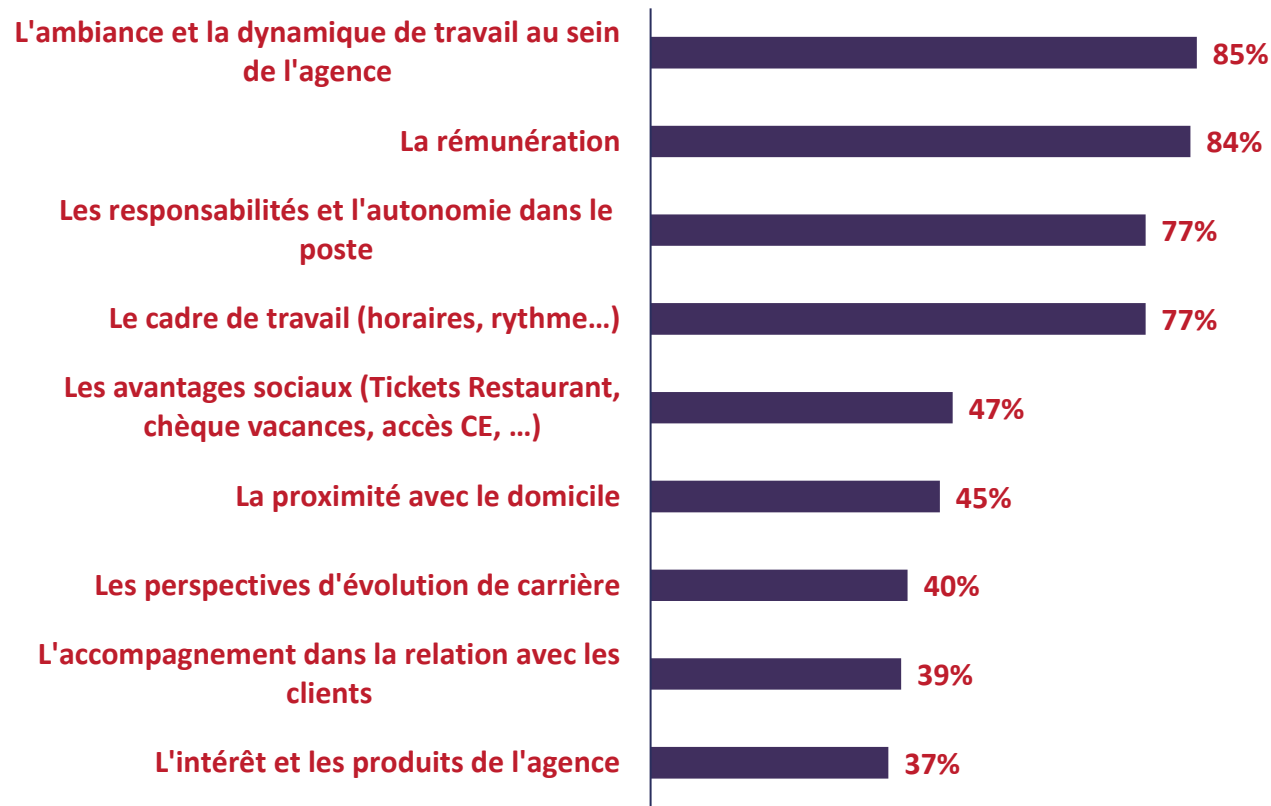
Ces deux enjeux sont encore **plus prégnants qu’en 2020** (avec une augmentation respective de deux et trois points de pourcentage). Les agences de plus de cinq salariés se montrent logiquement plus impactées par l’**importance des enjeux RH**.

Les agences de grande taille semblent également concernées de manière plus marquée par la transmission des compétences. Ainsi, 61% d’entre elles considèrent la préparation du départ de salariés comme un enjeu fort.

Les agences exerçant au sein de zones rurales sont quant à elles davantage préoccupées par le recrutement de nouveaux salariés (73%) ainsi que par l’identification d’évolution de carrière pour les salariés déjà en poste (69%).

Principaux enjeux

Principaux leviers de motivation et de fidélisation



NB : totaux supérieurs à 100% en raison des réponses multiples
Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

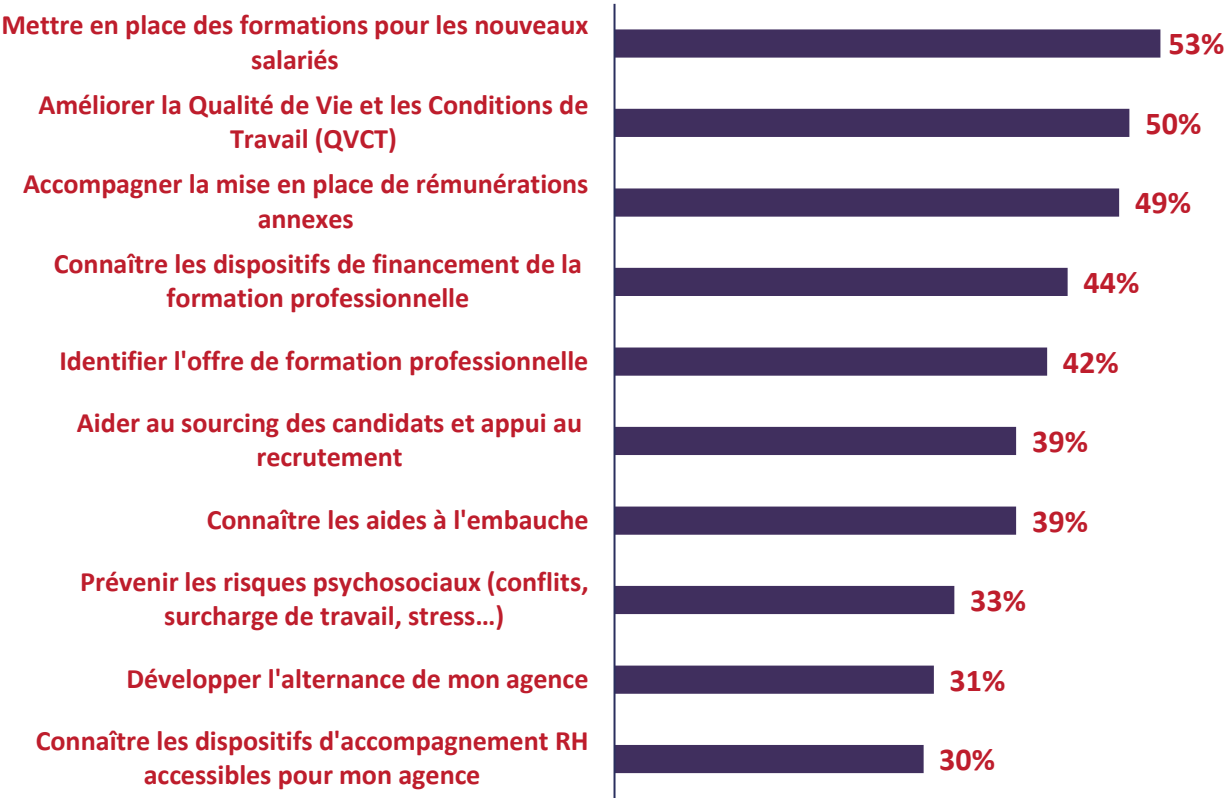
Si la **rémunération** est un **levier de motivation et de fidélisation important** pour les agents, la **qualité de l'environnement de travail** est également **mise en avant**. 85% des agents évoquent l'ambiance et la dynamique de travail comme un levier principal.

La **proximité avec le domicile** et le **cadre de travail** sont des **leviers de motivation qui se sont accrus** depuis 2020, avec une augmentation respective de 15 et 10 points de pourcentage.

Les agences de grande taille mettent davantage en avant la rémunération comme levier de fidélisation (90%) quand les agences de plus petite taille insistent davantage sur l'autonomie dans le poste ainsi que le cadre de travail. Les agences implantées dans des zones plus rurales quant à elles s'appuient davantage sur la proximité de l'agence avec le domicile du salarié pour les fidéliser (56%).

Principaux enjeux

Besoins en accompagnement



Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Le premier besoin en accompagnement mentionné par les agences est relatif à la **formation à destination de nouveaux salariés**. Ce besoin est, par ailleurs, accru pour les agences de 5 salariés et plus (65%). Les agences de grande taille ont également un besoin d’accompagnement plus marqué pour des pratiques de recrutement basées sur le sourcing de candidats (52%).

Un agent sur deux mentionne également son souhait d’être accompagné sur la thématique de l’**amélioration de la Qualité de Vie et les Conditions de Travail**. Au-delà de cet aspect, les agences de grande taille mentionnent également leur volonté d’être accompagné sur les risques psycho-sociaux (39%).

Selon la localisation des agences, les besoins varient également : la connaissance de l’offre de formation et des dispositifs de financements semble moins forte dans les agences situées en zone rurale.

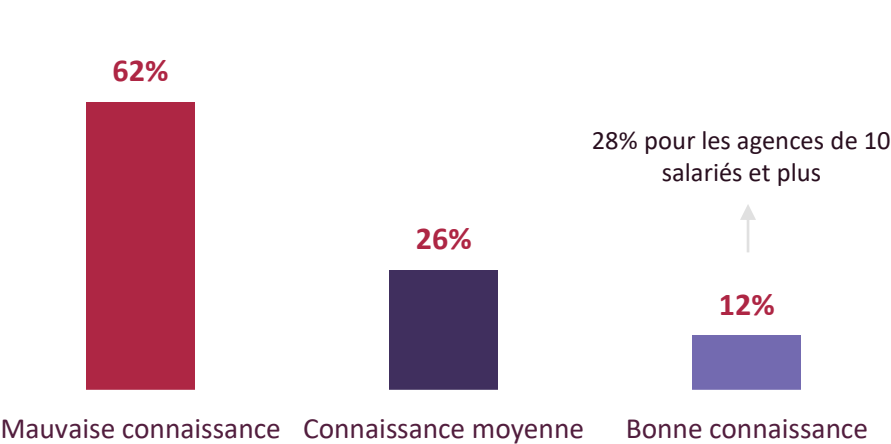
Principaux enjeux

Handicap

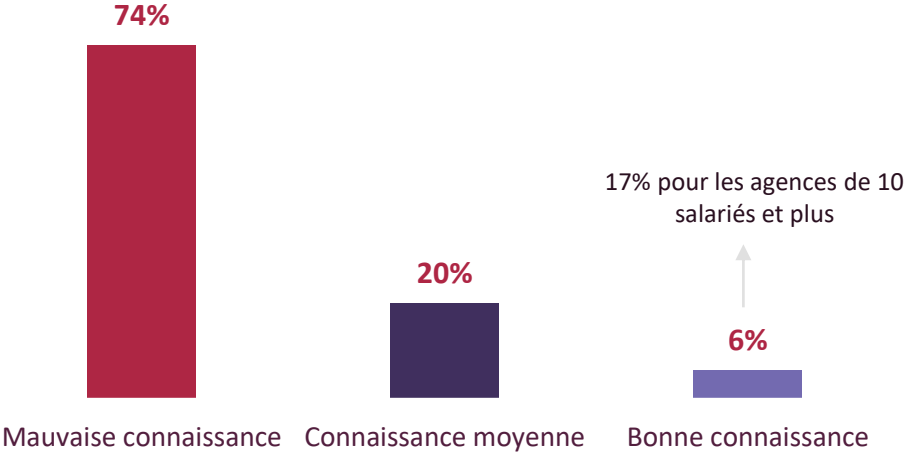
6%

des agents ont indiqué que leur agence comptait a minima un salarié bénéficiaire d’une RQTH en 2022.
Parmi celles-ci, en moyenne, les agences comptent **1,6** salariés avec une RQTH.

Connaissance des acteurs du handicap



Connaissance des dispositifs et aides à l’emploi de personnes handicapées



Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Globalement, les agences ont une **faible connaissance** des **acteurs du handicap** et des **dispositifs et aides à l’emploi** des personnes en situation de handicap. Seules les agences de **10 salariés ou plus** en ont une **meilleure connaissance**.

Principaux enjeux

Retours des entretiens d'approfondissement – Constats et difficultés



La cohésion d'équipe et l'ambiance de travail dans des structures à taille humaine

La taille humaine des agences est identifiée comme un atout fort par les agents comme par les salariés. Le travail en petite équipe est perçu favorablement par les salariés présents, avec des ambiances de travail qualifiées d'agréables ou de familiales. Les salariés habitent souvent en proximité de leur lieu de travail, ont des horaires stables, et jugent bénéficier d'un confort de vie appréciable, en comparaison à d'autres environnements professionnels. Les grosses structures sont souvent pointées comme le contremodèle à éviter (hiérarchie pesante, fonctionnement complexe, traitement parfois inéquitable).

L'opportunité d'en faire un argument pour attirer les candidats fait débat parmi les agents (« on peut être vus comme des TPE vieillissantes » vs. « les nouvelles générations se tournent plus vers les TPE »).

De façon plus générale, les agents observent une **évolution importante des jeunes générations de salariés**, perçues comme plus volatiles, moins attachées à l'employeur et à leurs collègues, ce qui semble remettre en cause le modèle de fonctionnement « idéal » d'un agent entouré d'une équipe de salariés expérimentés, engagés, et stables. En revanche, une part importante des jeunes salariés se montre intéressée par la création/reprise d'entreprise, et manifestent l'ambition de reprendre ou créer leur propre agence après avoir acquis l'expérience nécessaire.

Face à l'arrivée des nouvelles générations au travail, beaucoup d'agents ont fait part de leur difficulté à comprendre leurs attentes et leurs « fonctionnements », et donc à trouver un modèle de management adapté.

« Les nouvelles générations ont compris que les grosses entreprises pouvaient délocaliser à tout moment. Elles sont plus attentives à la QVCT et se tournent maintenant plus vers les petites entreprises. Mais les petites entreprises ne maîtrisent pas suffisamment les notions de QVCT et ne savent pas mettre en avant ces éléments. » (Agent)

« En petite agence, il y a un meilleur confort de vie, moins de pression et plus de soutien de la hiérarchie. » (Salariée ayant connu une carrière précédente sur une plateforme téléphonique d'une compagnie d'assurance)

Principaux enjeux



Retours des entretiens d'approfondissement – Constats et difficultés

De nouvelles attentes des salariés en matière d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle

Tous les agents interviewés ont souligné l'importance des nouvelles attentes exprimées par les salariés en matière d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle. Ces attentes portent principalement sur l'aménagement des horaires de travail et des rythmes de travail, y compris à travers le télétravail.

En réponse à ces attentes, de nombreuses agences ont adopté de nouveaux horaires d'ouverture ou envisagent de le faire prochainement pour permettre aux agents de terminer leur journée plus tôt (éventuellement en roulement avec d'autres salariés) ou de ne pas devoir travailler le samedi. Ces réductions d'amplitude horaires semblent aller à l'encontre des directives des compagnies d'assurance, qui promeuvent au contraire leur élargissement.

D'autres actions sont identifiées :

- la mise en place de temps de travail sans relation clientèle
- le réaménagement global du temps de travail sur une semaine de 4 jours.

Ces différents modes de réorganisation du temps de travail sont perçus par les agents comme une réponse indirecte aux demandes fortes de télétravail. Celui-ci reste, de leur point de vue, difficile à généraliser compte tenu des contraintes d'ouverture des agences. Le télétravail existe néanmoins pour une partie des salariés (1 jour / semaine au maximum dans les entretiens conduits).



« On vient de mettre en place une modulation des horaires du soir. On cherche l'équité, ce n'est pas simple car tout le monde ne travaille pas sur le même poste. Travail jusqu'à 17h30 au lieu de 18h si le binôme assure la dernière 1/2h. » (Agent)

« On a trois agences qui doivent être ouvertes donc la mise en place du télétravail est difficile. Mais on a aménagé la semaine sur 4 jours de travail. Un vrai plus pour les salariés. » (Agent)

« On a mis en place une demi-heure de travail sans public tous les soirs et tous les matins afin de finir de traiter les dossiers et partir à l'heure du travail pour un meilleur équilibre pro / perso. » (Agent)

Principaux enjeux



Retours des entretiens d'approfondissement – Constats et difficultés

Le niveau de rémunération et les avantages associés (primes, intéressement, chèques vacances...)

Les agents ont une perception hétérogène du niveau de rémunération actuel proposé aux salariés. Certains jugent les rémunérations proposées attractives, d'autres estiment que les besoins en salariés qualifiés nécessiteraient de pouvoir relever les salaires (en comparaison de ceux pratiqués dans la banque ou les compagnies d'assurance), mais que les niveaux de commission actuels ne le permettent pas. Les agents semblent plutôt enclins à développer les avantages financiers, à travers les différents systèmes de primes et par des avantages accessoires (accès à un CE, tickets-restaurants, chèques-vacances).

Du point de vue des salariés, les niveaux de salaires sont surtout abordés sous l'angle de **l'inégalité de traitement**, qui semble un sujet sensible. Dans le contexte actuel de difficultés et de recrutement et, pour certains postes, de relèvement des niveaux de diplôme attendus, il peut arriver que de nouveaux embauchés soient rémunérés à un niveau supérieur à des salariés présents depuis plus de 10 ans. Ces situations sont mal vécues par les salariés.



« Je pense que les gens sont bien payés. Primes mensuelles, primes annuelles, intéressement sont des dispositifs que j'ai mis en place depuis longtemps. » (Agent)

« En marges de manœuvre, j'ai mis en place un CE externe, ça apporte des avantages. L'idée, c'est de pouvoir apporter ce que proposent les grandes entreprises. » (Agent)

« Il y a aussi une très grande disparité entre différentes personnes qui ne tient pas forcément compte de l'ancienneté. Parfois, des nouveaux qui ont un an d'ancienneté ont la même rémunération globale que quelqu'un qui a 15 ans d'ancienneté. Les recruteurs se font la guerre pour fidéliser les collaborateurs. Aujourd'hui, les collaborateurs bougent beaucoup plus parce qu'il s'agit de la seule manière d'augmenter sa rémunération, ce qui explique parfois de gros écarts de rémunération. » (Salarié)

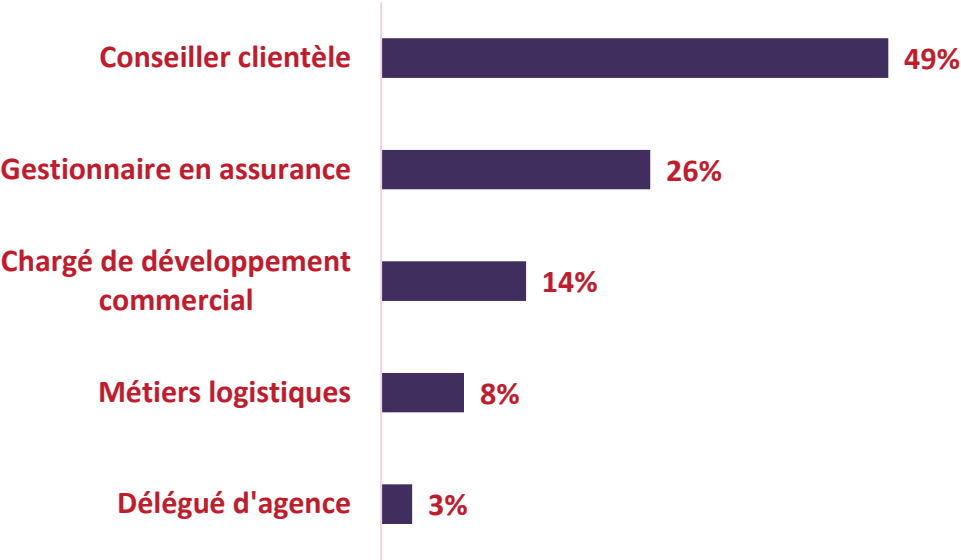
Recrutements

Embauches par métier

46%

des agences répondantes ont recruté des salariés en 2022.

Part des recrutements en 2022 par métier



Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Les métiers de **conseiller clientèle** et de **gestionnaires en assurance** sont ceux qui ont connu **le plus grand nombre de recrutements en 2022**.

Les métiers de conseiller clientèle, chargé de développement commercial et les métiers de logistiques sont ceux qui ont connus le plus de recrutement en 2022 par rapport à 2020.

Les agences situées au sein de zones rurales ont davantage recruté des profils de conseiller clientèle alors que les agences urbaines se sont davantage tournées vers des profils de gestionnaire en assurance.

Recrutements

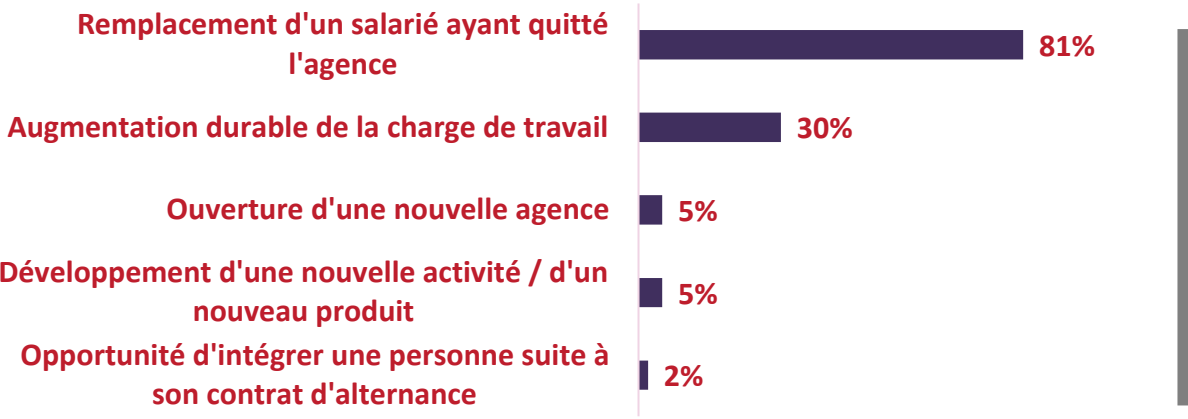
Embauches par type de contrat en 2022

87% des recrutements en CDI

12% des recrutements en CDD*

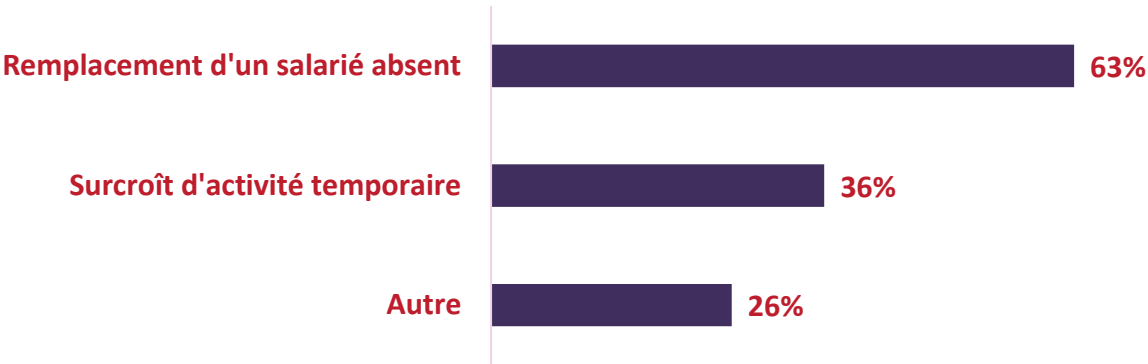
**1% des agents ont également répondu qu'ils avaient recruté des personnes avec un autre type de contrat*

Motifs de recrutement en CDI



NB : totaux supérieurs à 100% en raison des réponses multiples
Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Motifs de recrutement en CDD



NB : totaux supérieurs à 100% en raison des réponses multiples
Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

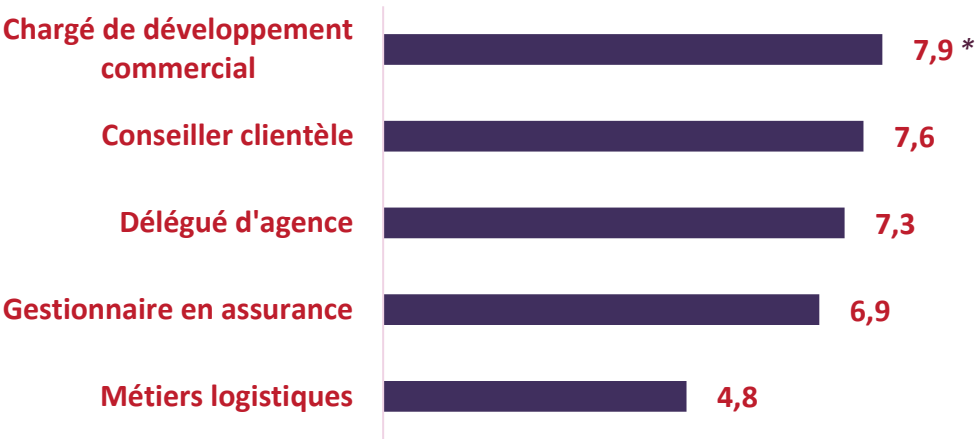
Les **remplacements permanents ou temporaires des salariés** sont **majoritaires**. Ils représentent respectivement 81% et 63% des recrutements en CDI et en CDD. Pour autant, **la part des recrutements liés à la croissance de l'activité apparaît relativement importante**. Ils représentent près d'un tiers des recrutements.

Recrutements

Difficultés de recrutement

66%
des agents estiment avoir des difficultés à recruter

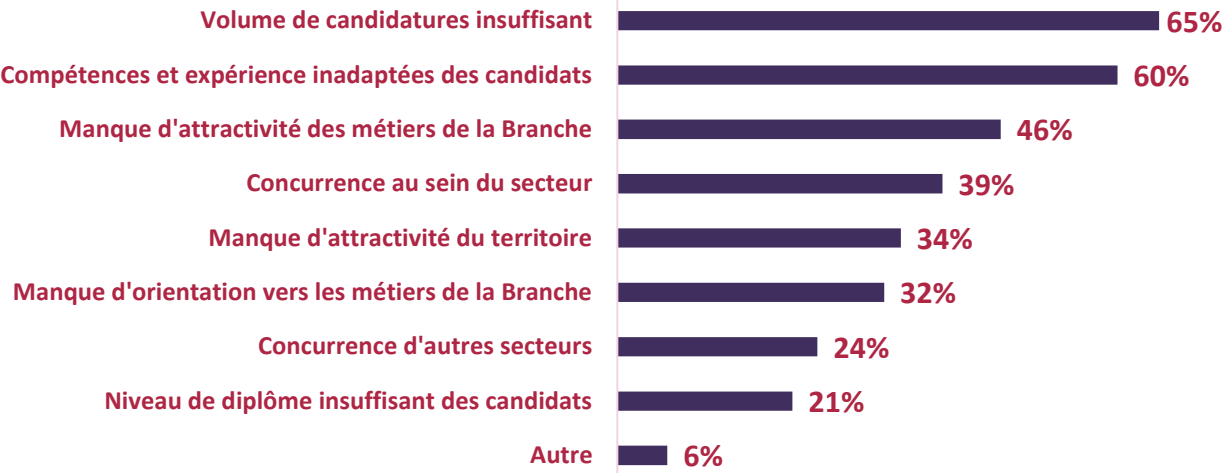
Difficultés de recrutement par famille de métiers



*Note moyenne sur une échelle de 1 à 10 (10 = très difficile)
Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Les métiers de chargé de développement commercial, conseiller clientèle et délégué d’agence sont ceux qui connaissent le plus de difficultés de recrutement.

Causes des difficultés de recrutement



NB : totaux supérieurs à 100% en raison des réponses multiples
Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

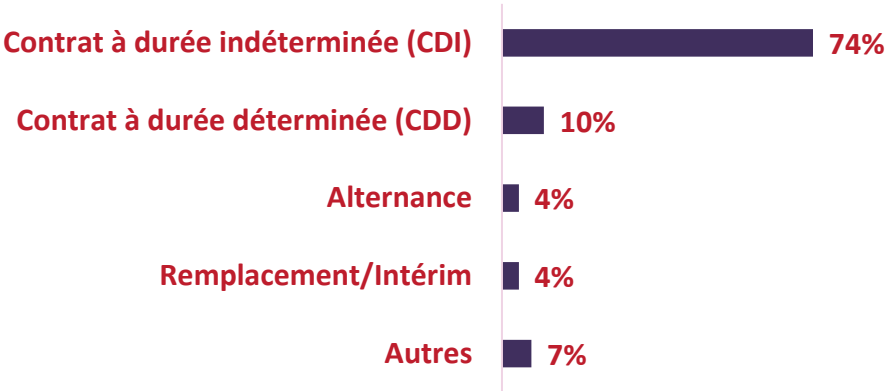
Les agences ont des **difficultés à recruter**, principalement, à cause, du **volume de candidatures insuffisant** et des **compétences inadaptées** au besoin. En zone rurale, les difficultés de recrutement à cause du manque d’attractivité du territoire sont accrues alors qu’en zone urbaine la concurrence entre employeurs est une difficulté supplémentaire.

Recrutements

Offres d’emplois collectées

8 884 annonces d’offres d’emploi en 2022
74% des offres en CDI

Type de contrats proposé



Source : OPCO ATLAS – Texkernel Baromètre Emploi 2022

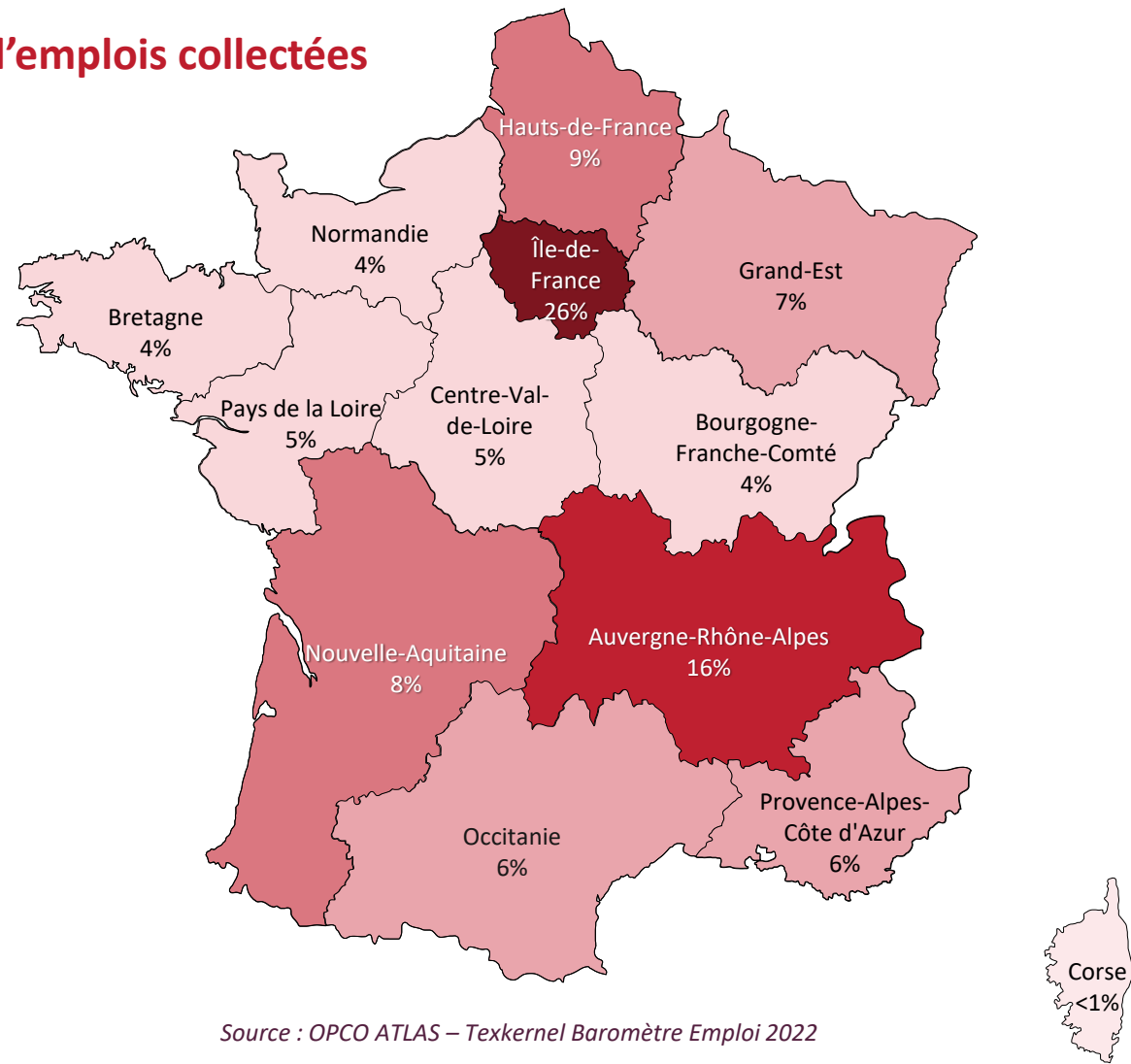
Principales compétences recherchées

Méta-compétences OPCO ATLAS	Part des annonces offres d'emploi	Evolution sur 1 an	Evolution sur 3 ans
Concevoir et animer une démarche commerciale	41%	+4%	+26%
Concevoir une stratégie marketing et commerciale	34%	+4%	+55%
Gérer un contrat en cours, les incidents et la satisfaction des parties	33%	+0%	+19%
Gérer les processus comptables, fiscaux et financiers	33%	+14%	+68%
Gérer les processus d'administration des ressources humaines	27%	+31%	+87%

Aide à la lecture : la compétence « Concevoir et animer une démarche commerciale » est présente dans 41% des offres d’emploi en 2022. Sa présence (en nombre d’offres d’emploi) a augmenté de +4% en 1 an, et de +26% en 3 ans. Ainsi, cette compétence est de plus en plus demandée.
Source : OPCO ATLAS – Texkernel Baromètre Emploi 2022

Recrutements

Offres d'emplois collectées



Source : OPCO ATLAS – Texkernel Baromètre Emploi 2022

La répartition des offres d'emplois collectées corrobore avec la répartition des agences sur le territoire national.

Seule la région de l'Île-de-France concentre une proportion d'offres d'emplois collectées nettement supérieur à celle des agences présentes dans cette région (Auvergne-Rhône-Alpes aussi dans une moindre mesure).

Recrutements

Retours des entretiens d'approfondissement – Constats et difficultés

Le secteur connaît un **déficit d'image et des difficultés de recrutement importantes.**

L'image globale de l'assurance au sein du public est dégradée, ce qui n'incite pas à l'orientation vers ces métiers. Les métiers des agences, et ce qu'ils comportent de positif, ne sont pas suffisamment mis en valeur (métier au contact du client, mobilisant des compétences variées, au sein d'agences à taille humaine, etc.). Les Agents généraux pointent également une comparaison défavorable avec les conditions d'emploi proposées par les banques, ou par les compagnies d'assurance. Ainsi, **les offres d'emploi émises par les agences suscitent un nombre limité de candidatures.**

Cette pénurie est particulièrement ressentie :

- Dans les territoires ruraux (éloignés des CFA pour les alternants potentiels, ou ne correspondant pas aux projets de vie des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur aux habitudes de vie « urbaines »)
- Dans les territoires qui sont aujourd'hui au plein emploi, avec des taux de chômage autour de 5%.

Plusieurs agents ont fait appel à des cabinets de recrutement, mais aucun n'a jugé l'expérience satisfaisante (ces cabinets ont peu d'ancrage local et ont des difficultés à identifier des candidats correspondant aux attentes).

En raison de la **pénurie de candidats, certaines agences ont revu à la baisse leurs attentes.** Mais l'ouverture des recrutements à des personnels non qualifiés se répercute également sur les agents et les autres salariés : l'accompagnement à la prise de poste, même si elle est couplée à de la formation, se révèle chronophage, et nécessite une plus grande implication sur les dossiers clients dans les premiers temps (contrôle des tâches effectuées...).

La difficulté à recruter est d'autant plus une inquiétude pour les agents qu'elle se couple avec une difficulté à fidéliser les salariés. Elle conduit certains agents à réduire leurs ambitions de développement, voire à envisager de fermer une agence (pour un agent en gérant plusieurs).



« Il faut aussi valoriser nos métiers qui ont une mauvaise image » (Agent)

« On n'a presque plus de candidatures spontanées, sauf en alternance » (Agent)

« On a des avantages moins importants que dans l'assurance et la banque.. » (Agent)

« Comme on recrute par défaut, on a aujourd'hui des gens qui ne sont pas au niveau » (Agent)

« Nous n'avons pas l'habitude de recruter. Jusqu'à peu ça n'arrivait que 2 à 3 fois dans une carrière d'agent. Mais maintenant il y a un fort turnover. » (Agent)

Recrutements

Retours des entretiens d'approfondissement – Constats et difficultés

L'offre de formation initiale aux métiers est jugée inadaptée par certains agents.

Que ce soit par la voie scolaire ou en alternance, les formations dispensées ne permettent pas de préparer les jeunes aux réalités opérationnelles de l'activité, selon les agents interrogés. Les connaissances techniques très concrètes sont jugées insuffisamment maîtrisées (connaissances juridiques par exemple). Par ailleurs, certains agents indiquent que les difficultés dans la maîtrise des savoirs de base, même parmi les sortants de BTS, posent problème au quotidien (maîtrise de l'orthographe, des règles de calcul élémentaires...).

Dans ce contexte, et compte tenu des compétences nécessaires pour accompagner la clientèle professionnelle, certains agents orientent leurs recherches de candidats vers des profils Bac+3, Bachelor voire Masters ; mais ils se heurtent, auprès de ces diplômés, à une forte concurrence y compris avec le secteur bancaire, et ont donc des difficultés à les attirer. Cette difficulté à proposer des conditions d'emplois et de salaires en rapport avec les aspirations des profils très qualifiés est également identifiée comme une limite par les salariés concernés.

Au final, il n'y a pas vraiment de consensus sur ce que seraient les actions à conduire pour aider à lever les difficultés de recrutement via la formation initiale. Néanmoins, plusieurs agents relèvent l'importance de s'impliquer davantage, dans les territoires, auprès des écoles et CFA pour faire connaître les besoins des agences.



« Les gens qui sortent d'école ont des formations qui ne correspondent pas forcément aux besoins des agences. Leur parcours est important (stages, expériences), mais les connaissances techniques sont insuffisantes ou aléatoires. » (Agent)

« Les formations en alternance (BTS) sont en décalage avec la réalité des agences. On les forme plus pour être des banquiers ou gestionnaires de patrimoine. » (Agent)

« Malgré mon bac+5 avec une expertise patrimoniale, j'ai dû commencer en statut non-cadre. Les barèmes des assurances ne tiennent pas compte des diplômes. » (Salariée)

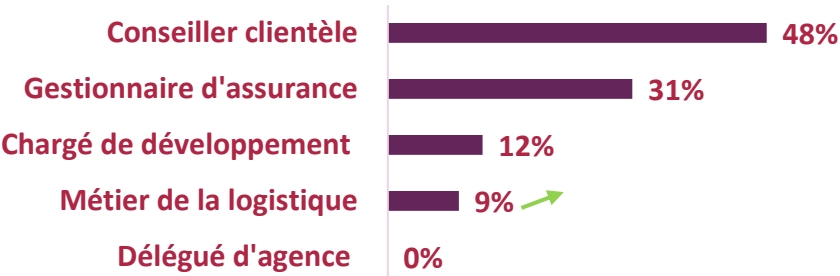
« Les banques et mutuelles ont investi les CCI, les écoles. Elles financent, elles interviennent dans les cursus de formation et elles recrutent » (Agent)

Sorties de salariés

33%

des agences ont enregistré un ou plusieurs départs en 2022 (1,5 départ en moyenne) *Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche*

Départs par métiers



Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Les métiers de Conseiller clientèle et Gestionnaire d'assurance sont ceux qui ont connu le plus de départs en 2022.

Cette répartition des départs est proche de celle des métiers : il n'y a pas de mobilité particulière pour certains métiers.

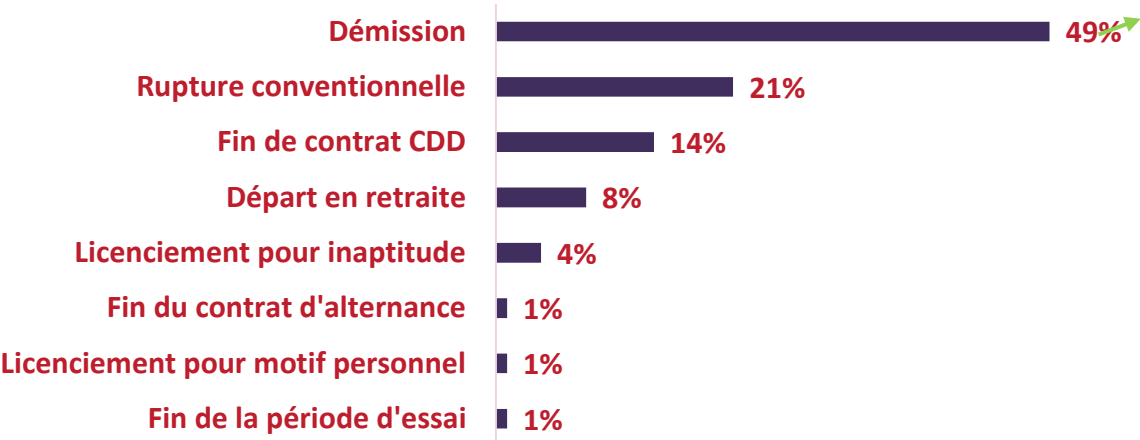
Départs par types de contrats

2452

= 65% des départs

Départs de CDI
(estimation à l'échelle de la branche)

Départs par motifs



*NB : totaux supérieurs à 100% en raison des réponses multiples
Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche*

Les **principaux motifs de départ** sont la **démission** (49%) et la **rupture conventionnelle** (21%). La démission est, par ailleurs, en hausse de 9 points de pourcentage par rapport à 2020.

Rapportées au nombre total de salariés, les démissions et les ruptures conventionnelles représentent respectivement 6,9% et 2,9% des effectifs. Soit une **augmentation** de 3 points de pourcentage pour les démissions par rapport à 2020.

Les enjeux RH

Éléments à retenir

Les **formations** et le **management** sont les deux principaux enjeux RH perçus par les agents généraux. Ces enjeux sont particulièrement marqués au sein des **agences de 5 salariés et plus**.

46%

des agences déclarent avoir **recruté des salariés en 2022**, essentiellement en **CDI** (87%). Les principaux métiers concernés sont : les **conseillers clientèles** (49%), les **gestionnaires assurances** (26%) et les **chargés de développement commercial** (14%).

81% de ces recrutements sont motivés par le remplacement d'un salarié ayant quitté l'agence.

66%

des agences déclarent avoir des **difficultés à recruter**, notamment sur les métiers suivants : chargé de **développement commercial** (difficulté 7,9/10), **conseiller clientèle** (7,6/10) et **délégué d'agence** (7,3/10).

Les principales causes des difficultés de recrutement : un volume de candidatures insuffisant (65%), compétences et expériences des candidats jugées inadaptées (60%) et le manque d'attractivité des métiers de la branche (46%).

33%

des agences ont enregistré au moins un départ en 2022 (1,5 départs en moyenne).

4. FORMATION ET ALTERNANCE

Formation professionnelle

Recours à la formation

99,5 %

des agences ont formé au moins un de leurs salariés en 2022.

33% des salariés ont suivi une formation hors obligation de la Directive Distribution Assurance.

66% des salariés ont eu accès à au moins une formation via les compagnies d’assurances.

Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Besoins en compétences

Les besoins en compétences semblent accrus dans le domaine commercial.



Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Déclenchement des formations



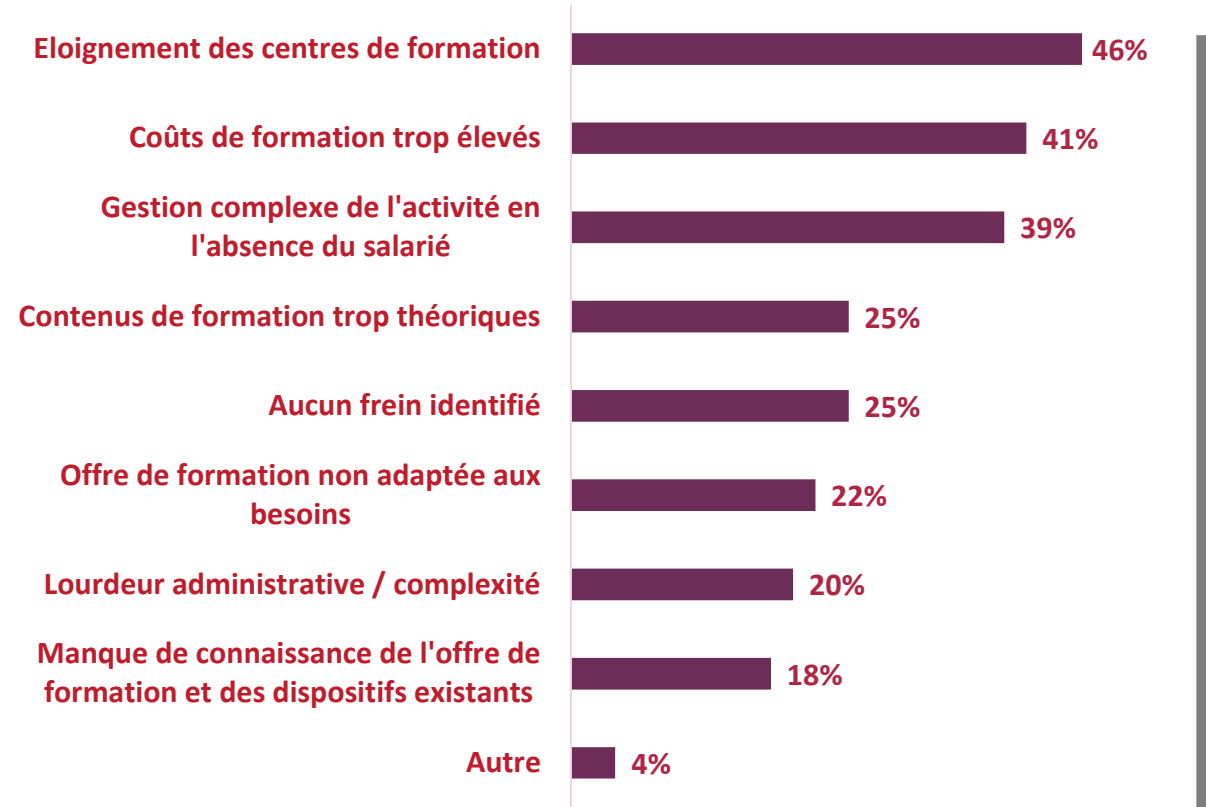
NB : totaux supérieurs à 100% en raison des réponses multiples
Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Les ¾ des formations sont déclenchées par des obligations de la Directive Distribution Assurance. Pour autant, la part de celles déclenchées suite à une demande de salarié et/ou une action commerciale extérieure est en augmentation depuis 2020.

Formation professionnelle

Recours à la formation

Freins à l'accès à la formation



Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

L'éloignement des centres de formation et le coût de celles-ci sont les deux principaux freins à l'accès à la formation professionnelle.

Le coût de formation est d'ailleurs passé comme le deuxième frein d'accès à la formation alors qu'il ne représentait que 17% en 2020.

NB : totaux supérieurs à 100% en raison des réponses multiples

Formation professionnelle

Synthèse des données – Formations financées ou co-financées par l’OPCO Atlas

42 919 283 € d’engagements nets tous dispositifs confondus en 2022 (40 628 495 € en 2021)

	Stagiaires	Agences utilisatrices
Plan de Développement des Compétences	6 537	1 811
Conventionnel	7 536	2 058
FNE	1 731	587
Alternance	2 872	2 173

Note de lecture : 1 action de formation peut être financée par différents dispositifs et donc être comptée plusieurs fois. 1 même personne peut aussi suivre plusieurs formations et donc être comptée plusieurs fois comme stagiaire.

Source : OPCO ATLAS Bilan Activité formation 2022

Formation professionnelle

Formations financées par l’OPCO Atlas

10 307

personnes ont bénéficié d’une formation ou prestation financée ou co-financée par l’OPCO Atlas.



Plan de développement des compétences
(1811 entreprises bénéficiaires)



Alternance



Actions collectives
(2058 entreprises bénéficiaires)



Prestations Conseil
Ressources Humaines

Principales thématiques de formation*

*Regroupement des principaux intitulés de stage

Hors FNE et alternance



- **6 heures** en moyenne par dossier engagé, dans le cadre du Plan de développement des compétences

Source : OPCO ATLAS Bilan Activité formation 2022

Formation professionnelle

Focus formations FNE

3 658 708 € de co-financements
dont 3 556 508 € de part FNE

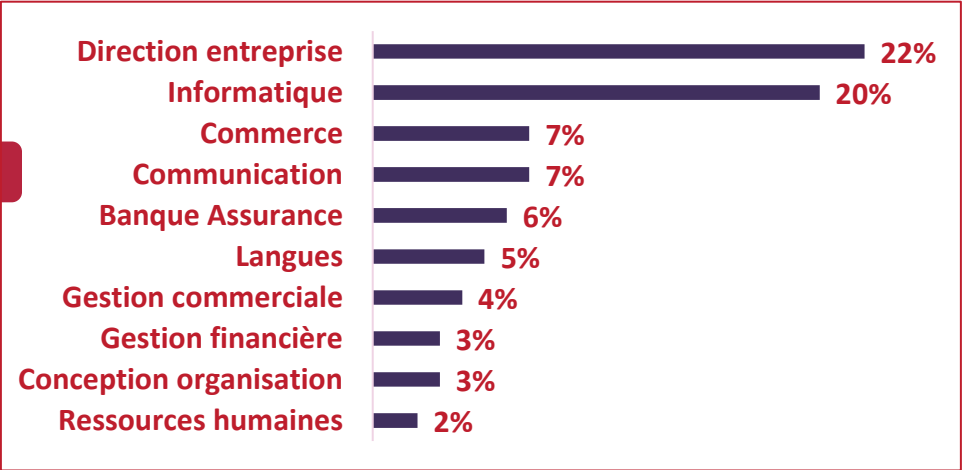
Source : OPCO ATLAS Bilan Activité formation 2022

- 1 731 stagiaires
- 1 403 dossiers
- 587 entreprises
- 33 heures en moyenne par dossier engagé
- 2 532 € en moyenne par dossier engagé

Source : OPCO ATLAS Bilan Activité formation 2022

Top 10 des formations*

*en nombre de stagiaires
Uniquement FNE



Source : OPCO ATLAS Bilan Activité formation 2022

Formation professionnelle

Stagiaires de formations – Financements OPCO Atlas

16 135 stagiaires en 2022 (hors alternance)

15 204 en 2021

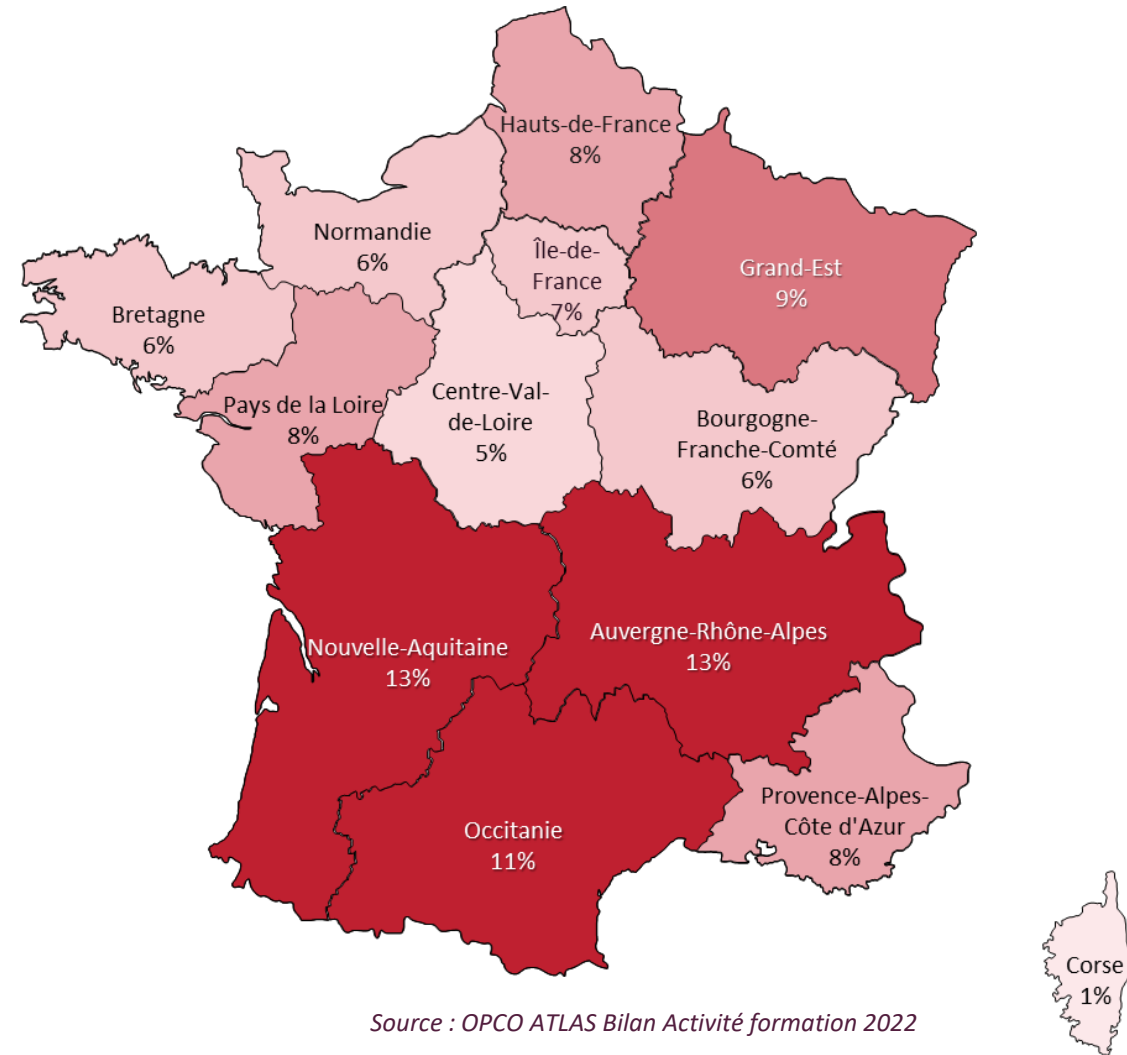
82% de femmes



18% d'hommes

- 10% ont 25 ans ou moins
- 26% ont entre 26 ans et 35 ans
- 11% ont 56 ans ou plus

Source : OPCO ATLAS Consommation de formation 2022



Source : OPCO ATLAS Bilan Activité formation 2022

Formation professionnelle

Focus CAP Compétence

Bilan Cap Compétence 2022

Hors FNE

	Stagiaires	Salariés formés	Agences utilisatrices	Nombre d'heures de formation	Moyenne d'heure par salariés
Financement OPCO Atlas	4 110	2 843	1 266	19 395	6,8
Financement Agent 50%	883	882	502	12 206	13,8
Financement Agent 100%	807	276	109	3 324	12,0
Total	5 800	4 001	1 877	34 925	8,7

Source : agéa – Bilan AF2A Cap Compétence 2022

71% des salariés formés par Cap Compétences ont bénéficié d’un financement de l’OPCO Atlas en 2022.

Prise en charge de l’OPCO plafonnée à 7h
Dispositif Cap Compétence : il constitue le plan de développement des compétences de la profession à destination des salariés d’agence générale d’assurance, initié et piloté par agéa et les partenaires sociaux. Il participe activement à la sécurisation des parcours professionnels.

Formation professionnelle

Connaissance de Cap Compétence

88% des agents ont connaissances du dispositif Cap Compétence et de son offre de formation.

76% des agences utilisent le dispositif Cap Compétence.

Ces formations sont principalement choisies pour leur offre et leur qualité.

Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Un dispositif de formation connu et mobilisé par les agents et les salariés

« Tous les ans, vers novembre, on a le catalogue de Cap Compétence qui est envoyé par le responsable de secteur (fichier informatique et papier). On regarde ce qui nous intéresse. » (Salarié)

« On travaille beaucoup avec Cap Compétence, je veille à ce que chaque salarié ait 14h à 15h de formation par an. » (Agent)

Motifs d'utilisation de Cap Compétence



Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

Formation

Retours des entretiens d'approfondissement

L'identification des besoins de formation

Les agences ont une habitude très ancrée d'identifier les projets de formation dans un dialogue avec leurs salariés, le plus souvent dans le cadre des entretiens annuels. Dans la majorité des cas, l'entretien permet de se mettre d'accord sur un projet de formation à mettre en œuvre, puis les salariés sont invités à choisir les formations correspondantes, à l'appui essentiellement des offres de Cap Compétences et de celles des compagnies mandantes.

Certains agents relient les projets de formation au projet stratégique de l'entreprise et se montrent, dans ce cas, plus prescriptifs que les agents qui « laissent venir » les demandes de leurs salariés.

Permettre aux salariés d'accéder à la formation, au-delà du développement des compétences, est un moyen reconnu par les agents de fidéliser leurs salariés en leur donnant une vision de leur évolution professionnelle. Rattacher un projet de formation à l'évolution du salarié est également un moyen de susciter l'adhésion à la formation, qui peut sinon être vécue comme une obligation.

L'obligation de formation instaurée par la DDA est plutôt perçue négativement : si elle peut se révéler utile pour les nouveaux salariés qui ont des besoins d'apprentissage sur des volets techniques / réglementaires, elle peut s'imposer comme une contrainte pour les salariés expérimentés, qui en retirent moins d'enseignements nouveaux. L'élargissement du périmètre de la DDA est une attente largement relayée par les agents.



« La formation doit s'inscrire dans une vision stratégique de l'entreprise à 4-5 ans. » (Agent)

« On ne choisit pas à la place de la collaboratrice. C'est elle qui choisit » (Agent)

« Les formations sont choisies au cours de l'entretien annuel d'activité, dans une logique d'augmentation de la compétence des collaborateurs. Le choix se fait mutuellement (agent et collaborateur) » (Agent)

« Créer des parcours de formation c'est important pour faire monter les personnes en compétences et pour fidéliser les salariés. » (Agent)

« Une salariée qui a voulu faire plus de pro, une autre qui a voulu se spécialiser dans l'assurance vie. Elles ont demandé à se former, j'ai trouvé ça très bien, j'ai suivi » (Agent)

« Il faut donner aux salariés une vision de leur évolution professionnelle. A partir de là ils sont motivés » (Agent)

« On voudrait que les formations telles que la gestion client/gestion des conflits fasse partie de la DDA. Sinon on ne va faire que des formations techniques / produits. » (Agent)

Formation

Retours des entretiens d'approfondissement

L'offre de formation mobilisée

Dans une majorité d'agences, l'accès à la formation est assuré :

- à travers **l'offre de Cap Compétence**, plutôt identifiée pour le renforcement des expertises transverses (relation client, confiance en soi, gestion de conflit, et de façon générale les soft skills)
- à travers **l'offre de formation de la compagnie mandante**, naturellement plus sollicitée sur la connaissance des produits et les connaissances réglementaires.

Les autres offres de formation semblent peu connues ou peu mobilisées dans les agences répondantes.

Si les formations distanciées sont largement connues et utilisées au sein des agences, un constat partagé entre agents et salariés est celui de **l'importance de pouvoir réaliser une partie des formations en présentiel**. Cette modalité autrefois très répandue est devenue plus difficile d'accès car l'offre s'est réduite, selon les retours obtenus. Or, les agents comme les salariés reconnaissent l'importance des « à-côtés » dans la formation présentielle, et notamment l'occasion qu'elle fournit d'échanges informels avec des pairs.

Ainsi, plusieurs personnes interrogées ont regretté ne plus trouver assez d'offres disponibles, en présentiel et en proximité des agences, ou alors que des sessions prévues étaient annulées faute d'inscriptions suffisantes. Le sentiment est celui d'une offre accessible principalement en région parisienne, ou dans les principales capitales régionales, ce qui peut rebuter certains agents (coûts) ou certains salariés (difficulté à se rendre disponible, craintes, etc.)



« On travaille beaucoup avec Cap Compétence, je veille à ce que chaque collaborateur ait 14 à 15h de formation par an. Dans l'agence, on prend rarement des parcours Cap Compétences complets parce que les collaborateurs ont une certaine ancienneté (~15 ans) donc les besoins en formation sont plutôt sur des besoins spécifiques et techniques. » (Agent)

« Mes collaboratrices ont peur d'aller à Paris. On a l'impression que c'est soit Paris, soit distanciel. Refaire absolument des formations 'locales'. » (Agent)

« On est à la croisée des chemins : le e-learning serait une bonne solution mais aujourd'hui est trop descendant, pas assez engageant. Le présentiel reste à promouvoir, beaucoup plus enrichissant. Ce qui se passe dans les échanges entre stagiaires est aussi important que la formation elle-même. » (Agent)

Alternance

Contrats d'apprentissage

2 777 contrats d'apprentissage engagés en 2022
(soit + 13% par rapport à 2021)

- 2 084 entreprises bénéficiaires (soit + 10% par rapport à 2021)
- Part des apprentis dans l'emploi salarié de la branche : 10%
- 905 heures en moyenne par dossier engagé
- 45% des contrats sont de niveau Bac+2
- 13% des contrats sont de niveau Bac+5

Formation des maîtres d'apprentissage

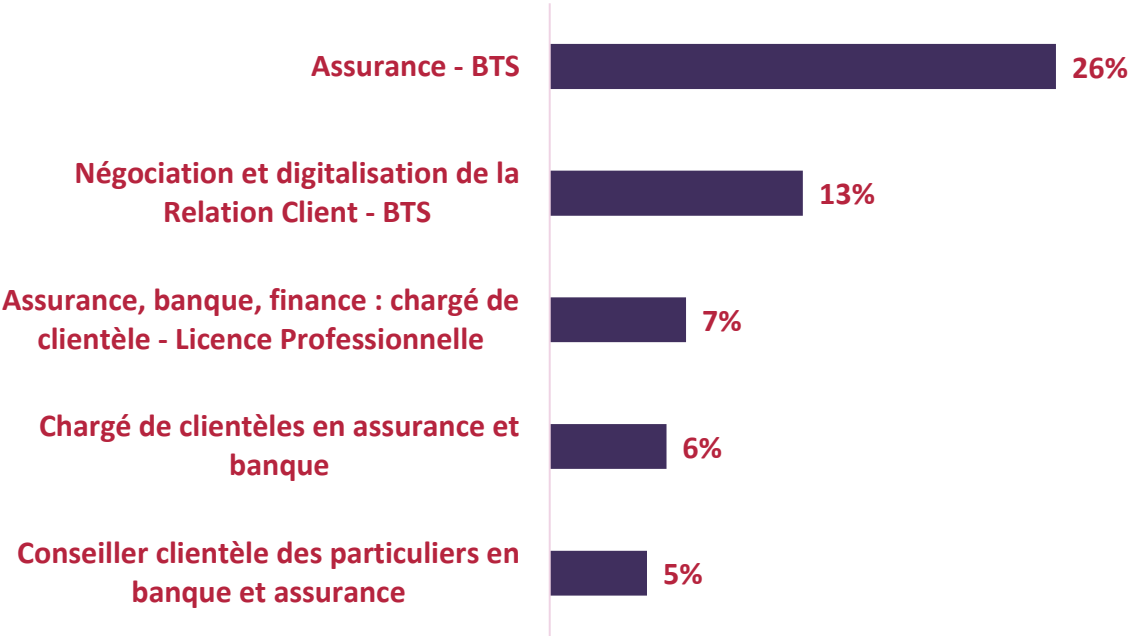
- 66 bénéficiaires pour un total de 10 185 € d'engagements

Aide à la fonction de maître apprentissage

- 373 bénéficiaires, pour un total de 524 285 € d'engagements

Source : OPCO ATLAS Bilan Activité formation 2022

Top 5 des diplômes en apprentissage



Source : OPCO ATLAS Bilan Activité formation 2022

Alternance

Contrats de professionnalisation

95 contrats de professionnalisation engagés en 2022
(soit - 33% par rapport à 2021)

- 89 entreprises bénéficiaires (soit - 29% par rapport à 2021)
- 643 heures en moyenne par dossier engagé
- 7 210 € en moyenne par dossier engagé
- 51% des contrats sont de niveau Bac+3/4
- 16% des contrats sont de niveau Bac+5

Formation des tuteurs

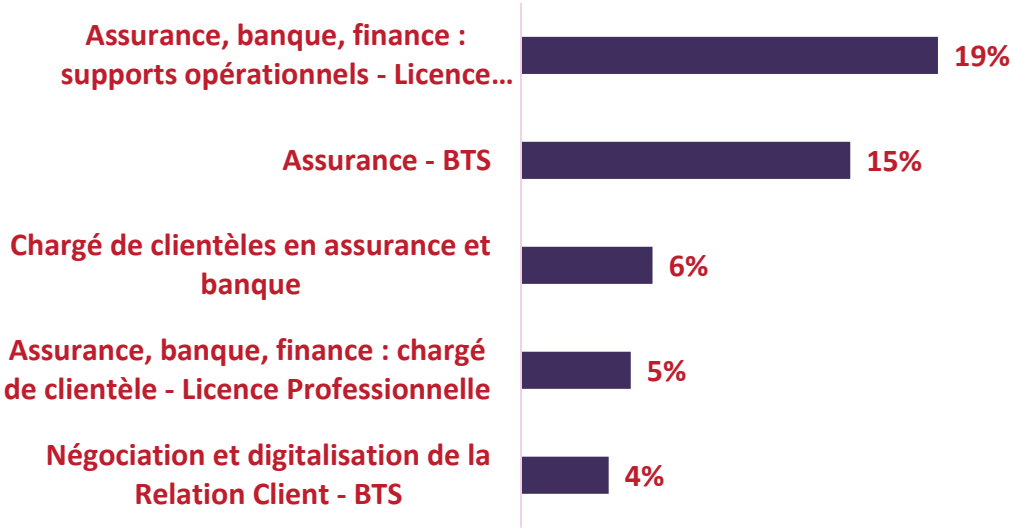
- 6 bénéficiaires pour un total de 2 415 € d’engagements

Aide à la fonction tutorale

- 30 bénéficiaires, pour un total de 44 110 € d’engagements

Source : OPCO ATLAS Bilan Activité formation 2022

Top 5 certifications



Source : OPCO ATLAS Bilan Activité formation 2022

Alternance

Les alternants

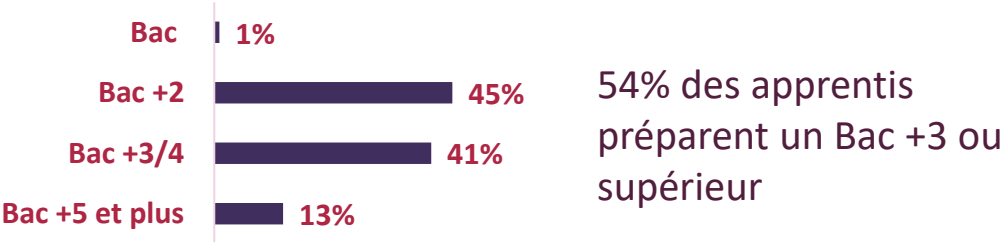
Apprentis



Source : ATLAS Bilan Activité formation 2022

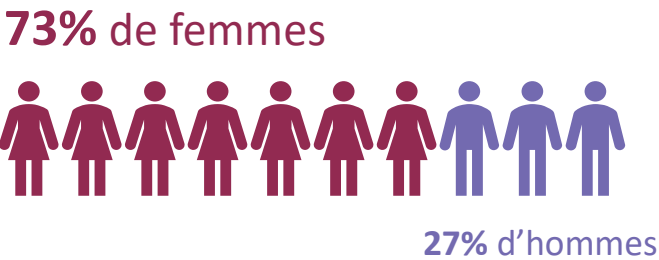
- 21 ans en moyenne
- 95% dans des structures de moins de 11 salariés

Niveau de diplôme du contrat d'apprentissage



Source : OPCO ATLAS Bilan Activité formation 2022

Salariés en contrat de pro.



Source : OPCO ATLAS Bilan Activité formation 2022

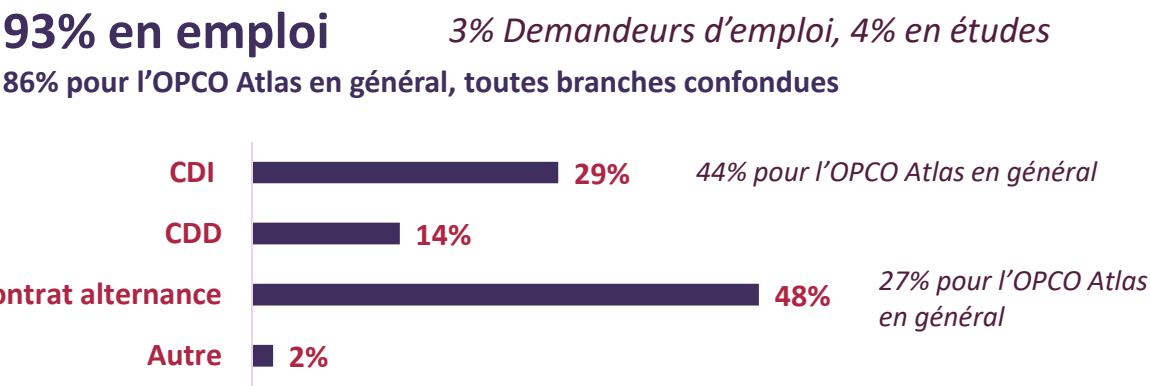
- 21 ans en moyenne
- 96% dans des structures de moins de 11 salariés

Alternance

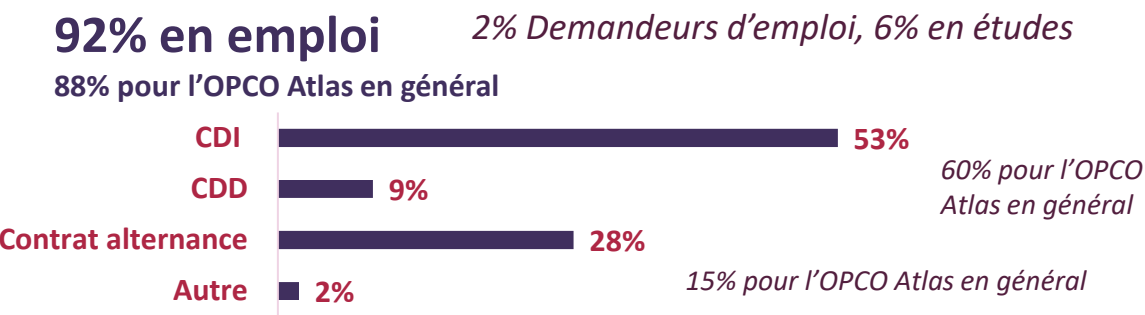
L'insertion des alternants

(vagues d'enquête de novembre 2022 et mai 2023)

Insertion à 6 mois (cumul des 2 vagues)



Insertion à 24 mois (cumul des 2 vagues)



Source : OPCO ATLAS Insertion des alternants 2023 (vagues novembre 2022 et mai 2023 ; 427 répondants)

Perceptions des alternants

- 95% des alternants se déclarent satisfaits.

La formation suivie

- 86% des alternants déclarent que les missions en entreprise étaient en lien avec la formation suivie.
- 84% des alternants déclarent que la formation a été déterminante dans leur situation 6 ou 24 mois après
- 82% des alternants utilisent les compétences acquises pendant la formation dans cet emploi.

Les apports de l'alternance

- 67% acquérir de l'expérience professionnelle
- 46% acquérir un savoir-faire et savoir-être en entreprise
- 46% percevoir un salaire pendant votre formation

Difficultés rencontrées

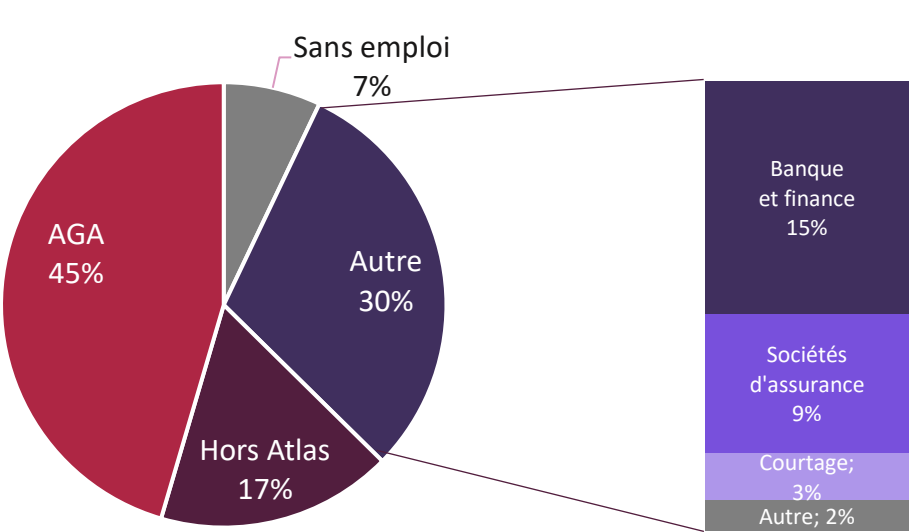
- 27% difficultés à gérer en parallèle la formation et le travail en entreprise
- 22% rémunération jugée faible
- 20% difficultés à trouver une alternance
- 20% manque de suivi et d'accompagnement de la part de l'organisme de formation

Alternance

L'insertion des alternants

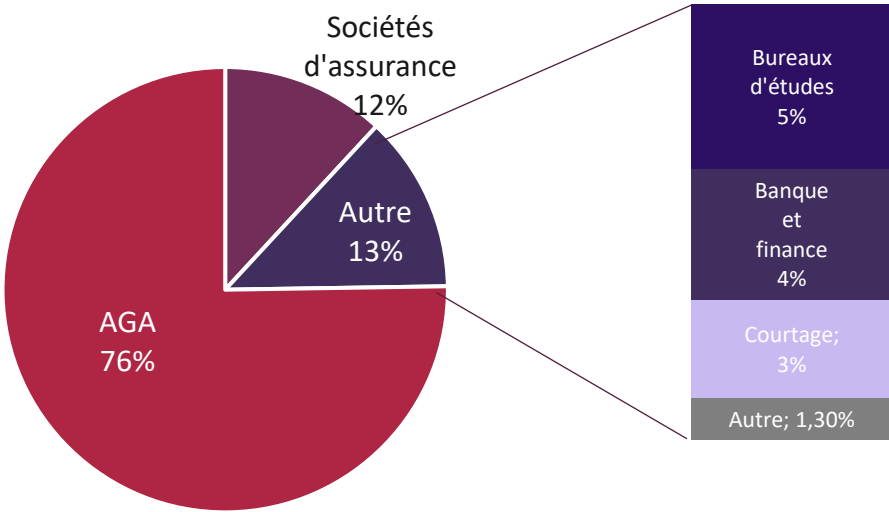
(vagues d'enquête de novembre 2022 et mai 2023)

Devenir des alternants de la branche



Note de lecture : Parmi les alternants dans la branche, 45% travaillent à l'issue de leurs études au sein d'un établissement de la branche, 17% travaillent dans un secteur non couvert par l'OPCO Atlas.

Origine des alternants en emploi dans la branche



Note de lecture : Parmi les alternants en emploi dans la branche, 76% étaient en alternance au sein d'un établissement de la branche.

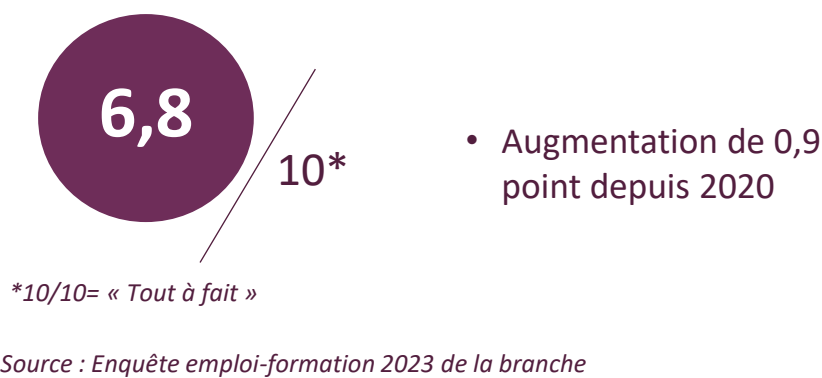
Source : OPCO ATLAS Insertion des alternants 2023 (vagues novembre 2022 et mai 2023 couvrant un total de 427 répondants)

Alternance

Enjeux et ressentis de l’alternance du point de vue des agents généraux

Une satisfaction globale des Agents généraux sur l’alternance

Satisfaction vis-à-vis de l’alternance

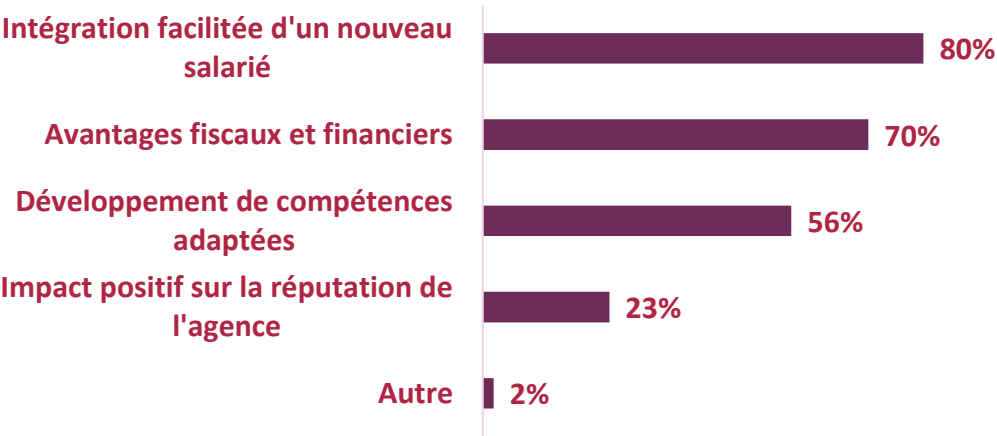


62% des entreprises ayant accueilli un alternant ont proposé un contrat à l’issue de l’alternance.

91% des entreprises recommandent l’alternance.

Source : OCPO ATLAS Insertion des alternants 2023

Principaux atouts de l’alternance



Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

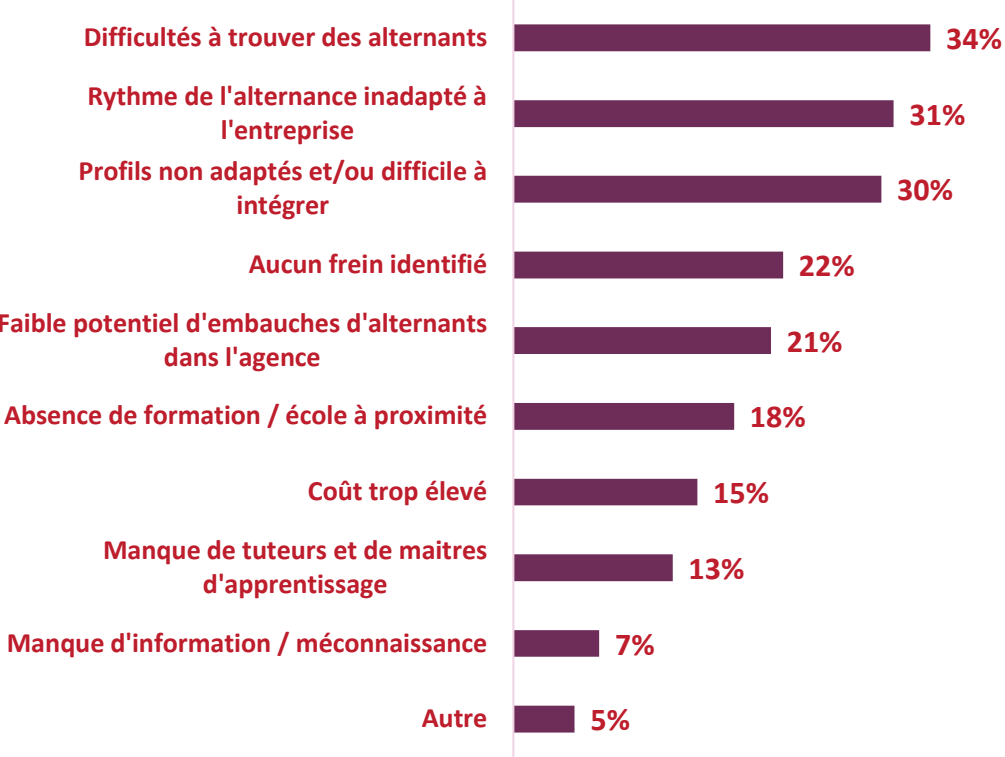
Les **principaux atouts cités** pour l’alternance sont **l’intégration facilitée** (80%) et les **avantages fiscaux et financiers** (70%). Depuis 2020, les avantages fiscaux et financiers sont d’ailleurs passés comme le second atout de l’alternance (39% contre 70%).

NB : totaux supérieurs à 100% en raison des réponses multiples

Alternance

Enjeux et ressentis de l’alternance du point de vue des agents généraux

Principaux freins à l’alternance



Les **principaux freins cités** pour l’alternance sont la difficulté à trouver des alternants (34%), **des profils non adaptés** (31%) et un **rythme d’alternance inadapté** (30%).

La difficulté à trouver des alternants est passée comme le premier vecteur de frein depuis 2020 avec une augmentation de 11 points de pourcentage.

Source : Enquête emploi-formation 2023 de la branche

NB : totaux supérieurs à 100% en raison des réponses multiples

Alternance

Retours des entretiens d'approfondissement



L'alternance un réel outil de recrutement mais une fidélisation qui peine à se concrétiser

L'alternance se retrouve être une méthode de recrutement fiable, largement reconnue et utilisée par les agences pour permettre la préparation des futurs salariés. Les alternants proviennent d'un niveau de formation allant du BTS au Master. Deux difficultés sont toutefois pointées :

- Quelques agents ont été confrontés à des ruptures de contrat, à leur initiative ou à celle de l'alternant, et ces ruptures sont reliées aux difficultés d'intégration des jeunes salariés évoquées précédemment dans ce rapport (difficulté, pour les agents, à appréhender les attentes et besoins des jeunes et à identifier le mode de management adapté)
- Surtout, beaucoup d'agents ont regretté de n'avoir pu conserver leurs alternants à l'issue de leur formation, alors que leur intention était bien de préparer leur intégration à long terme. Ces alternants ont soit prolongé leur alternance (et l'agent ne souhaitait pas le recruter à un niveau supérieur), soit ont fait le choix d'un emploi dans une autre agence ou un autre secteur professionnel.

Quelques salariés soulignent une limite au développement de l'alternance : lorsqu'un alternant est recruté sur un poste destiné à un salarié qualifié et expérimenté, cela peut entraîner des désordres importants. Pour accueillir un alternant dans les meilleures conditions, l'agence doit d'ores et déjà disposer des ressources humaines suffisantes pour assurer l'activité de l'agence.

« On a toujours eu des super profils, mais nos diplômés vont vers la banque après [leur alternance], un secteur plus attractif. » (Agent)

« Ma nouvelle alternante envisage de faire encore un an après le Bachelor. J'espère la garder, même si je sais qu'une personne qualifiée devra être rémunérée. » (Agent)

« Une communication positive doit être faite auprès des agences sur l'alternance ainsi que sur les conditions de réussite. Un alternant ne remplace pas un salarié donc l'agence de doit pas être en sous-effectif lors de l'accueil d'un alternant. » (Agent)

5. PROPOSITIONS DE PISTES D'ACTIONS

Pistes d'actions

En synthèse

Au regard des éléments mis en lumière précédemment cinq axes de réflexion se dégagent.

Axe 1 – Attractivité des métiers et de la branche

Axe 2 – Fidélisation des salariés

Axe 3 - Formation

Axe 4 - Alternance

Axe 5 – Transformation des pratiques et des organisations

Pistes d’actions

Attractivité des métiers et de la branche

AXE 1 – ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS ET DE LA BRANCHE
CONSTATS • 2 agents sur 3 estiment avoir des difficultés à recruter. • Le manque de candidatures et des compétences inadaptées au besoin des agences sont les principaux motifs avancés par les agents quant à leurs difficultés de recrutement. 46% des agents évoquent également le manque d’attractivité des métiers de la branche comme facteur explicatif de ces difficultés.
OBJECTIFS • Favoriser une meilleure visibilité et connaissance des métiers de la branche • Identifier et élargir les profils des candidats pouvant intégrer les agences générales d’assurance • Accompagner la montée en compétences des nouveaux entrants
PROPOSITIONS D’ACTIONS (1/2) Action 1.1. Poursuivre et développer les campagnes de communication sur les métiers des agences auprès des acteurs territoriaux de l’orientation, de la formation et de l’emploi • <u>Description de l’action</u> : le renforcement de la communication auprès des organismes de formation et des écoles formant aux métiers présents dans les agences permettrait de déconstruire des stéréotypes, communiquer autour des missions et des compétences de chaque métier et de mettre en avant l’accompagnement et le conseil réalisés par les professionnels de la branche. Les agents doivent être un relais important dans le déploiement de ces campagnes de communication car ils ont une connaissance accrue des acteurs de leur territoire. • <u>Modalités de mise en œuvre</u> : mise en place de campagnes de communication (identification des messages clés à communiquer, identification des publics cibles, identification des formes et canaux de communication, etc.), diffusion de la campagne de communication auprès des agents et des acteurs territoriaux. • <u>Publics cibles</u> : Elèves ou jeunes en formation, personnes en reconversion, organismes de formation et écoles, acteurs de l’orientation et de l’insertion, agents

Pistes d'actions

Attractivité des métiers et de la branche

AXE 1 – ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS ET DE LA BRANCHE

PROPOSITIONS D' ACTIONS (2/2)

Action 1.2. Identifier et accompagner les publics en reconversion

- Description de l' action : les personnes en reconversion constituent un vivier de candidats potentiels. L' identification de ces profils doit être réalisée au regard des savoirs-être et des compétences transverses attendus (exemple: profil commercial). A noter que les agences recrutent principalement au sein du bassin de vie sur lequel elles sont implantées. Ainsi, l' identification de ces publics sur un territoire permettrait d' identifier des candidats disponibles localement.
- Modalités de mise en œuvre : identification des acteurs en charge de l' accompagnement de ces professionnels, identification des compétences transverses et soft-skills attendus, communication auprès de ces acteurs sur les métiers de la branche
- Publics cibles : professionnels accompagnant les personnes en reconversion (y compris les cellules de reclassement mises en place dans le cadre de plans de sauvegarde de l' emploi), les personnes en reconversion

Action 1.3. Promouvoir les dispositifs de transmission des compétences (exemple: mentorat, parrainage, etc.)

- Description de l' action : Dans l' objectif de faire monter en compétences les profils des nouveaux salariés de la branche et de maintenir les compétences au sein des agences, les dispositifs de transmission de compétences permettent de répondre à certaines problématiques rencontrées par les agents.
- Modalités de mise en œuvre : identification des dispositifs existants, promotion de ces dispositifs auprès des agents
- Public cible : agents employeurs

Pistes d’actions

Fidélisation des salariés

AXE 2 – FIDÉLISATION DES SALARIÉS
CONSTATS • Un agent sur trois a enregistré un ou plusieurs départs en 2022. • 77% des agents identifient le cadre de travail comme un levier de fidélisation des salariés important • Près d’un agent sur deux identifie également les parcours d’évolution professionnelle comme un élément impactant la fidélisation des professionnels.
OBJECTIFS • Fidéliser les salariés présents dans les agences en mettant en œuvre des actions concrètes • Maintenir les compétences au sein des agences • Développer la qualité de vie et des conditions de travail au sein des agences
PROPOSITIONS D’ACTIONS (1/2) Action 2.1. Identifier et valoriser les parcours professionnels dans les agences • <u>Description de l’action</u> : l’identification par les salariés des parcours d’évolution professionnelle au sein de l’agence est un levier important de la fidélisation de professionnels. Or, dans les agences de petite taille il peut paraître peut aisé d’identifier ces évolutions. Malgré cette structuration, certaines agences ont d’ores et déjà identifié ces parcours afin d’accompagner leurs salariés. Cette action vise ainsi à identifier, valoriser et promouvoir les parcours d’évolution professionnelle existants. • <u>Modalités de mise en œuvre</u> : identification des parcours existants au sein des agences, valorisation et promotion de ces parcours auprès de l’ensemble des agences générales d’assurance. • <u>Public cible</u> : ensemble des agences

Pistes d’actions

Fidélisation des salariés

AXE 2 – FIDÉLISATION DES SALARIÉS
<u>PROPOSITIONS D’ACTIONS (2/2)</u> Action 2.2. Elaborer un guide de bonnes pratiques sur la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) • <u>Description de l’action</u> : la qualité de vie et des conditions de travail est un levier important tant dans un objectif de fidéliser les salariés au sein des agences mais elle s’avère être également un levier important dans le recrutement de nouveaux salariés. Certaines agences ont ainsi d’ores et déjà mis en œuvre des actions favorisant la QVCT. Ainsi afin de mieux accompagner les agents généraux d’assurance sur cette thématique, cette action vise à élaborer et diffuser un guide de bonnes pratiques. • <u>Modalités de mise en œuvre</u> : identification des pratiques existantes au sein des agences mais également des actions existantes dans d’autres branche et pouvant être transposées au sein des agences générales d’assurance, promotion de ces actions au travers la création d’un guide de bonnes pratiques, diffusion de l’outil à l’ensemble des agents. • <u>Public cible</u> : ensemble des agences Action 2.3. Proposer des tarifs ou prestations préférentiels aux salariés des agences générales d’assurance • <u>Description de l’action</u> : afin de fidéliser et d’accroître le pouvoir d’achat des salariés des agences, les agents peuvent proposer à leurs salariés des tarifs ou des prestations préférentiels sur les produits assurantiels distribués par l’agence, dans la limite de la réglementation en vigueur. • <u>Modalités de mise en œuvre</u> : identification de la réglementation en vigueur concernant les tarifs préférentiels, présentation de cette mesure à l’ensemble des agents • <u>Public cible</u> : ensemble des salariés des agences

Pistes d’actions

Formation

AXE 3 - FORMATION
CONSTATS - La formation est largement mobilisée au sein des agences générales d’assurance (69% des salariés ont bénéficié d’au moins une formation au cours de l’année écoulée) - Un des motifs avancés pour expliquer les difficultés de recrutement est le niveau de compétences insuffisant des candidats.
OBJECTIFS - Former les nouveaux salariés entrant dans la branche afin qu’ils disposent des compétences attendues par les agents - Proposer des formations aux professionnels des agences afin qu’ils puissent monter en compétences sur une thématique ciblée - Proposer aux agents l’ensemble des outils permettant de mieux identifier l’offre de formation disponible selon leurs besoins
PROPOSITIONS D’ACTIONS (1/3) Action 3.1. Renforcer l’accès aux parcours de formation pour les entrants, notamment les Préparations Opérationnelles à l’Emploi (POE) <u>Description de l’action</u> : les difficultés de recrutement peuvent entraîner le recrutement de profils n’étant pas issus des formations propres au secteur de l’assurance. Ces recrutements s’appuient donc en premier lieu sur les compétences transverses et les savoirs être des candidats. L’entrée en poste de ces nouveaux profils induit ainsi des besoins de formations « cœur de métier » afin de faire monter en compétences ces nouveaux professionnels. <u>Modalités de mise en œuvre</u> : identification des formations existantes, création de parcours de formations « cœur de métier » <u>Public cible</u> : nouveaux entrants dans la branche

Pistes d'actions

Formation

AXE 3 - FORMATION

PROPOSITIONS D' ACTIONS (2/3)

Action 3.2. Développer les logiques de parcours dans la formation des salariés

- Description de l' action : de nombreux professionnels des agences bénéficient chaque année d' au moins une formation. Afin d' affiner l' expertise et la montée en compétences des salariés de la branche, ces formations annuelles pourraient se structurer, en amont, à partir de parcours de formation présentant différents niveaux sur une même thématique (exemple: année 1 – formation initiation, année 2 – formation d' approfondissement, année trois – formation de perfectionnement). Ces parcours de formation pourraient ainsi accompagner les transformations de certaines activités au sein des agences (exemple : développement de la clientèle professionnelle).
- Modalités de mise en œuvre : identification de l' offre de formation disponible, identification des parcours de formation, création le cas échéant de formations complémentaires
- Public cible : salariés de la branche

Action 3.3. Promouvoir les partenariats entre agences et OF ou écoles afin de renforcer les coopérations territoriales

- Description de l' action : afin de s' assurer que les professionnels sortant de formation disposent des compétences attendues par les agents généraux d' assurance, le lien entre les agents généraux et les organismes de formation doit être renforcé dans les territoires.
- Modalités de mise en œuvre : identification de l' offre de formation disponible et cartographie de l' offre, interventions auprès des centres de formations et écoles (participations aux événements sur les métiers, interventions en formation, etc.)
- Public cible : organismes de formation, agents généraux

Pistes d’actions

Formation

AXE 3 - FORMATION
<u>PROPOSITIONS D’ACTIONS (3/3)</u> Action 3.4. Anticiper les impacts du développement de l’intelligence artificielle sur les métiers présents au sein des agences générales d’assurance • <u>Description de l’action</u> : le recours aux outils de l’intelligence artificielle générative est visible dans tous les domaines d’activité. Cette action vise à identifier, analyser et anticiper les impacts du développement de l’IA tant sur les métiers que sur l’organisation du travail des professionnels des agences générales d’assurance. • <u>Modalités de mise en œuvre</u> : identification des utilisations actuelles et à venir de l’IA dans les agences et les compagnies mandantes, identification des impacts sur les métiers, les compétences et l’organisation de travail, ajustement de l’offre de formation permettant de prendre en compte ces transformations. • <u>Publics cibles</u> : les agents et les professionnels des agences Action 3.5. Identifier et accompagner les salariés occupant un emploi en forte mutation • <u>Description de l’action</u> : le secteur de l’assurance est traversé par de multiples mutations. Afin d’accompagner les agents et les salariés, identifier les impacts de ces mutations sur les métiers et les compétences est essentiel afin d’accompagner les professionnels du secteur. • <u>Modalités de mise en œuvre</u> : identification des mutations en cours ou à venir, identification des métiers et des compétences les plus concernés par ces mutations, formation des salariés occupant ces métiers afin de les accompagner dans la transformation leurs activités. • <u>Public cible</u> : salariés des agences occupant un emploi en forte mutation

Pistes d’actions

Alternance

AXE 4 - ALTERNANCE
CONSTATS • 2 777 contrats d’apprentissage ont été engagés en 2022 au sein des agences générales d’assurance ; les alternants représentant désormais 10% des effectifs de la branche et l’accès à l’emploi dans la branche via l’alternance semble durablement ancré dans les pratiques. • Plus de 6 agents sur dix sont satisfaits de cette modalité de formation • La qualité de l’accompagnement des alternants au sein des agences est une condition nécessaire au bon déroulement de la formation.
OBJECTIFS • Mieux former les professionnels des agences à l’accueil et à l’accompagnement des alternants • Mieux accompagner et manager les jeunes alternants
PROPOSITIONS D’ACTIONS (1/2) Action 4.1. Identifier les attentes des alternants et faire connaître les bonnes pratiques d’accompagnement • <u>Description de l’action</u> : la pratique de l’alternance est très présente au sein des agences de la branche. Néanmoins, le professionnel occupant le rôle de tuteur doit être formé et/ou outillé afin d’accompagner au mieux l’alternant et ainsi construire une relation sereine. Les besoins/attentes/pistes d’amélioration peuvent également être identifiés directement auprès des alternants afin d’améliorer la qualité globale de l’accueil des alternants au sein de la branche. • <u>Modalités de mise en œuvre</u> : consulter les professionnels des agences ainsi que les alternants afin d’identifier les attentes, les bonnes pratiques et les difficultés du rôle de tuteur, créer des outils de communication présentant les bonnes pratiques, diffuser ces outils à l’ensemble des agents. • <u>Publics cibles</u> : alternants, maîtres d’apprentissage et tuteurs, agents Action 4.2. Outiller les agents et les professionnels pour mieux appréhender le management des nouvelles générations • <u>Description de l’action</u> : l’accueil de jeunes alternants et jeunes salariés met parfois en évidence des différences de fonctionnement et d’attentes entre les différentes générations pouvant parfois engendrer des tensions. Cette action vise apporter des ressources / outils aux agents et aux professionnels des agences à l’accueil et au management des nouvelles générations. • <u>Modalités de mise en œuvre</u> : création du support d’information, diffusion de cette offre aux agents, développement de l’offre de formation au management des nouvelles générations • <u>Publics cibles</u> : agents, ensemble des professionnels des agences

Pistes d’actions

Transformation des pratiques et des organisations

AXE 5 – TRANSFORMATION DES PRATIQUES ET DES ORGANISATIONS
CONSTATS • Le développement des outils numériques a engendré une forte transformation des pratiques et des attentes des clients • La digitalisation et le développement des outils de communication omnicanale engendrent un flux d’information plus grand pour l’ensemble des professionnels • Les agents et les professionnels des agences ont dû s’adapter rapidement à ces nouvelles pratiques
OBJECTIFS • Accompagner et outiller les professionnels des agences dans la gestion de l’information • Accompagner et outiller les professionnels dans l’appropriation de la communication omnicanale
PROPOSITIONS D’ACTIONS Action 5.1. Former à la communication omnicanale • <u>Description de l’action</u> : Au-delà de la digitalisation des échanges, les professionnels font face à une communication omnicanale avec leurs clients. L’accompagnement des professionnels sur cette thématique permettraient de faciliter la gestion des informations. • <u>Modalités de mise en œuvre</u> : création ou renforcement de l’offre de formation à destination de l’ensemble des professionnels des agences • <u>Public cible</u> : ensemble des professionnels des agences Action 5.2 Former les professionnels des agences à la gestion du temps et des priorités • <u>Description de l’action</u> : Le développement de la communication omnicanale engendre la multiplication des canaux de demandes, d’informations et de contact. Il se couple à une attente de réactivité des clients. Ainsi de nombreux professionnels pourraient être accompagnés dans la gestion du temps et des priorités (exemple: différencier les tâches importantes des tâches urgentes) • <u>Modalités de mise en œuvre</u> : création ou renforcement de l’offre de formation à destination de l’ensemble des professionnels des agences • <u>Public cible</u> : ensemble des professionnels des agences

Etude réalisée par :

ACTÉHIS

