



Intermédiation et courtage
en assurances à horizon de 10 ans



10

**RECOMMANDATIONS
STRATÉGIQUES DE**



**INSTITUT
INTERMEDIUS**



LA REPRÉSENTATION DU COURTAGE D'ASSURANCES

en partenariat avec



 **PRÉAMBULE**
PAGE 3

 **PRÉFACE**
PAGE 4

 **DIAGNOSTIC**
PAGE 7

 **ENJEUX**
PAGE 10

 **RECOMMANDATIONS**
PAGE 13

 **POSTFACE**
PAGE 19



LA REPRÉSENTATION DU COURTAGE D'ASSURANCES

LE FONDATEUR D'INTERMEDIUS

La **Chambre Syndicale des Courtiers d'Assurances** est l'**unique organisation syndicale patronale représentative des courtiers d'assurances et de réassurance en France**. Elle représente 22 000 salariés et plus de 70 % du chiffre d'affaires de la profession. La CSCA est composée de 7 Chambres régionales : la CSCA Est, la CSCA Île-de-France & Ouest, la CSCA Méditerranée, la CSCA Midi-Pyrénées, la CSCA Nord, la CSCA Rhône-Alpes & Auvergne et la CSCA Sud-Ouest.

LE PARTENAIRE D'INTERMEDIUS



Créée en 1930, CGPA est spécialisée dans les domaines de la **Responsabilité Civile Professionnelle et de la Garantie Financière des intermédiaires d'assurances**. CGPA accompagne ainsi 95 % des agents généraux et plus de la moitié des courtiers français. Elle garantit aussi les activités des agents en transactions immobilières, des opérateurs de banque, des conseillers en investissement financier et des démarcheurs bancaires ou financiers. CGPA Europe a été créée en 2012.

PRÉSENTATION DE L'INSTITUT INTERMEDIUS PAR BERTRAND DE SURMONT, PRÉSIDENT DE L'INSTITUT

Créé à l'initiative de Bertrand de Surmont, Président de la Chambre Syndicale des Courtiers d'assurances, l'Institut Intermedius est une structure de réflexion prospective sur le secteur de l'intermédiation en assurances.

Pour son lancement en septembre 2016, l'Institut a choisi d'ouvrir ses travaux par une **réflexion sur l'avenir de la profession d'intermédiaire en assurances à horizon de 10 ans et de formuler une série de propositions visant à accompagner et faciliter les évolutions du métier.**

Pour cela, il s'est doté d'un Comité scientifique, présidé par Nicolas Bouzou et composé de personnalités aux profils variés afin d'enrichir la réflexion en confrontant les points de vue de chacun au-delà des institutions représentées⁽¹⁾ :

- ▶ **Christophe Angoulvant**, Associé au Cabinet Roland Berger, responsable de la practice banque-assurance.
- ▶ **Denis Barbarossa**, Président de l'Institut français des Experts Comptables et Commissaires aux Comptes.
- ▶ **Jean Bizet**, Sénateur, Président de la Commission des Affaires européennes, représenté par son collaborateur Parlementaire, **Olivier Nocquet**.
- ▶ **Nicolas Bouzou** (Président), Économiste, fondateur du cabinet Asterès.
- ▶ **Philippe Crevel**, Directeur du Cercle de l'Épargne.
- ▶ **Jérôme Dedejan**, Président d'ERES, Société de conseil, de courtage et de gestion d'actifs en épargne salariale, épargne retraite et actionnariat salarié.
- ▶ **Didier Gardinal**, Trésorier de la Chambre de Commerce et d'Industrie France, Président de la CCI de région Midi-Pyrénées et également cogérant de la SARL 3 ASSUR.
- ▶ **Richard Ghueldre**, Avocat, Enseignant, Lamy Assurance, *Revue Générale du droit des assurances*.
- ▶ **Nic de Maeschalck**, Directeur du BIPAR.
- ▶ **Olivier Muraire**, Directeur Général Europe du Sud Liberty Mutual Insurance Europe.
- ▶ **Philippe Poiget**, Délégué Général de la Fédération Française de l'Assurance, Directeur du pôle juridique, fiscal et de la consommation.
- ▶ **Olivier Renard**, Secrétaire Général de l'ANACOFI ASSURANCES et Gérant de la société O.R. CONSEILS.
- ▶ **Geoffroy Roederer**, Président de ROEDERER SAS à Strasbourg, société de courtage en assurances spécialisée dans les risques d'entreprise.
- ▶ **David Verkinder**, Président de la CSCA Midi-Pyrénées et gérant de Verkinder Courtage, société de courtage en assurances généraliste basée à Toulouse.

(1) Présentation du Comité scientifique sur www.cscs.fr

« FAIRE DES INTERMÉDIAIRES EN ASSURANCES DES ACTEURS DU MONDE NOUVEAU » PAR NICOLAS BOUZOU

« Il ne convient pas de réserver l'innovation et le progrès aux nouveaux entrants, mais au contraire de mener une vaste politique d'innovation qui transcende les acteurs et les secteurs. »

« *Le nouveau ne naît pas de l'ancien mais à côté de l'ancien et lui fait concurrence jusqu'à le ruiner.* » L'Institut Intermedius a été créé pour démentir cette sentence de Joseph Schumpeter, le père du concept de « destruction créatrice ». Le travail de prospective vise à éclairer la naissance du nouveau monde pour favoriser la mutation de l'ancien. Les acteurs économiques en place, qu'ils soient entreprises, syndicats, collectivités, agences publiques, instituts de recherche, doivent participer à l'éclosion de ce monde nouveau et non le regarder naître à côté d'eux. Et c'est possible. Oui, la voiture autonome de Google, les fusées de Space X ou le casque de réalité virtuelle de Facebook sont de formidables innovations issues d'entreprises qui n'existaient pas il y a un quart de siècle. Et c'est tant mieux. Mais l'intelligence

artificielle d'IBM, les imprimantes 3D de General Electric ou le béton dépolluant de Lafarge constituent de prometteuses nouveautés nées d'entreprises plus que centenaires. L'innovation ne naît pas toujours d'une bande d'étudiants au fond d'un garage mais aussi d'un lourd programme de recherche dans l'entreprise historique, d'une discussion à bâtons rompus dans l'open space d'une PME régionale ou encore de la tête d'un dirigeant au volant de sa voiture. Il ne convient pas de réserver l'innovation et le progrès aux nouveaux entrants, mais au contraire de mener une vaste politique d'innovation qui transcende les acteurs et les secteurs. Une « politique » n'est pas à entendre ici au sens restreint de la pratique du pouvoir (*Politik* en grec) mais au sens large des critères qui régissent le fonctionnement d'une société (*Politikos*).

L'innovation, l'avenir, le progrès doivent ainsi devenir le nouvel esprit du temps. Après une première phase, jusqu'en 2010, où la vague numérique était restreinte au monde des start-up, une nouvelle ère s'ouvre actuellement puisque les grands groupes s'inscrivent progressivement dans l'écosystème digital. Airbus, le Crédit

« L'action des corps intermédiaires prend ici tout son sens. La pénétration de l'innovation dans le corps social nécessite l'usage de relais qui guident, informent, proposent, mettent en relation et motivent. Ces relais sont appelés à créer les conditions de l'émergence d'innovations dans tout le tissu productif français. C'est dans cette optique majeure que l'Institut Intermedius a été fondé. »

agricole et Engie ont ouvert des incubateurs. Leroy Merlin, Air Liquide et Renault ont créé des fab labs. Orange, AXA et Safran ont lancé leurs fonds de *venture capital*. La convergence progressive des grands groupes et des start-up constitue la première étape clef d'un écosystème national de croissance et d'innovation. La deuxième étape sera d'inscrire dans cette stratégie la totalité du tissu productif et en particulier les PME. Une

récente étude publiée pour Google par Roland Berger, *Notre pays face à la nouvelle donne numérique*, a montré que les Français étaient de gourmands utilisateurs des outils numériques à domicile mais trop peu au travail. Les PME françaises accusent en moyenne un retard d'investissement digital et donc d'innovation sur leurs concurrentes anglaises ou scandinaves. L'action des corps intermédiaires, *think tanks*, groupes de réflexion, syndicats, fédérations profession-

« Il convient de construire un modèle ouvert qui propose à tous des protections contre les risques, assurés par des systèmes publics et privés, et de larges possibilités de réussite. »

nelles, chambres de commerce doit ici prendre tout son sens. La pénétration de l'innovation dans le corps social nécessite l'usage de relais qui guident, informent, proposent, mettent en relation et motivent. Ces relais sont appelés à créer

les conditions de l'émergence d'innovations dans tout le tissu productif français. C'est dans cette optique majeure que l'Institut Intermedius a été fondé.

Avec la convergence des NBIC (nanotechnologies, biotechnologies, informatique, sciences cognitives) s'ouvre ainsi une phase d'innovation technologique, économique, politique et philosophique considérable. Historiquement, chacune de ces phases est marquée par le dépassement des marchés traditionnels : les barrières entre les secteurs s'amenuisent et les acteurs transcendent les marchés qui leur étaient auparavant attribués. Une entreprise de boulons, Peugeot, peut profiter de son savoir-faire pour aller conquérir le marché de la mobilité et produire des automobiles. Chaque acteur doit alors se poser une double question. Quels marchés puis-je attaquer avec ma connaissance, mon savoir-faire, mon réseau ? Et de quels marchés peut-on m'attaquer ? Pour appréhender avec justesse les phases de mutation, il convient donc de s'extraire d'une vision trop sectorisée. Plus que jamais, il convient d'entrer dans une ère d'ouverture intellectuelle. L'urgence est à la réflexion transversale qui dépasse les disciplines

« La révolution numérique a été portée par l'irruption d'une colonie d'intermédiaires. Google est venu se positionner entre l'information et l'internaute, Facebook entre nos amis et nous-mêmes, Booking entre les hôtels et les touristes, Opodo entre les compagnies aériennes et les voyageurs, Deezer entre les maisons de disques et les consommateurs de musique. »

traditionnelles et les querelles de chapelle pour produire une pensée capable d'articuler des enjeux habituellement traités en silos. C'est avec cette volonté d'ouverture que nous avons débattu de la situation et de l'avenir des intermédiaires en assurances. Les intermédiaires jouent globalement un rôle croissant dans l'économie. C'est particulièrement vrai dans le domaine de l'assurance. Peu de personnes savent que les courtiers salarient près de 40 000 personnes.

La révolution numérique a été portée par l'irruption d'une colonie d'intermédiaires. Google est venu se positionner entre l'information et

« Contrairement à une vision obsolète du marché, les intermédiaires créent de la valeur. En permettant à l'offre et à la demande de se rencontrer dans les meilleures conditions et en réduisant les asymétries d'information entre les acteurs, ces intermédiaires permettent d'élargir les marchés et d'optimiser les prix. »

l'internaute, Facebook entre nos amis et nous-mêmes, Booking entre les hôtels et les touristes, Opodo entre les compagnies aériennes et les voyageurs, Deezer entre les maisons de disques et les consommateurs de musique. Le best-seller économique de David Evans et Richard Schmalensee propose ainsi un titre évocateur, *De précieux intermédiaires* (dans sa version française), pour décrire l'économie numérique. Contrairement à une vision obsolète du marché, les intermédiaires créent de la valeur. En permettant à l'offre et à la demande de se rencontrer dans les meilleures conditions et en réduisant les

asymétries d'information entre les acteurs, ces intermédiaires permettent d'élargir les marchés et d'optimiser les prix. On pouvait déjà louer quelques jours son logement à un inconnu, mais Airbnb favorise la mise en relation et sécurise la transaction. On pouvait déjà prendre des autostoppeurs, mais Blablacar simplifie la rencontre et renforce la confiance. Sur des marchés complexes ou experts, l'intermédiaire joue un rôle de passeur en mettant en concurrence les offres, en les analysant avec un œil averti et en les sélectionnant pour proposer les plus adaptées au client. L'antique rôle de l'intermédiaire, qui existe depuis la nuit des temps dans le crédit, le commerce ou la rencontre amoureuse, est aujourd'hui mis en valeur grâce à la prolifération de plateformes d'intermédiation numérique. L'institut s'intéresse à l'intermédiation, oui, mais plus précisément à l'intermédiation dans l'assurance. Les premiers systèmes d'assurance datent du II^e millénaire avant J.-C. chez les Babyloniens dans le cadre de navires marchands. Un commerçant pouvait alors s'assurer contre le pillage ou la disparition de son embarcation. L'assurance répond à une antique demande de sécurité dans un monde truffé d'inconnues. Dans les phases

de mutation, l'inconnue sur le patrimoine, sur la santé, sur la place sociale des citoyens et des actifs se fait de plus en plus pesante. Cette inconnue crée une immense demande de sécurité qui s'exprime avec erreur dans l'aspiration au protectionnisme. Il ne faut pas attendre de la fermeture économique et sociale une réponse efficace à cette demande de sécurité. Il convient au contraire de construire un modèle ouvert qui propose à tous des protections contre les risques, assurés par des systèmes publics et privés, et de larges possibilités de réussite. D'une part, l'État doit évidemment réformer ses systèmes de protection sociale, de formation continue et le marché du travail pour réduire les risques qui pèsent sur les ménages. D'autre part, les acteurs privés de l'assurance doivent proposer aux individus des formes renouvelées et innovantes de couverture des risques.

Les assurances et leurs intermédiaires ont ainsi un rôle clef à jouer dans l'émergence d'un nouveau contrat social. Notre travail d'analyse, de prospective et de proposition pose une pierre sur cette longue voie.



DIAGNOSTIC

UN SECTEUR EN PLEINE MUTATION



1

LE DÉVELOPPEMENT DES NBIC (NANOTECHNOLOGIES, BIOTECHNOLOGIES, INFORMATIQUE, SCIENCES COGNITIVES), L'ACCUMULATION DE CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES ET LES ÉVOLUTIONS RAPIDES DE LA CLIENTÈLE IMPACTENT PROFONDÉMENT LES ACTEURS DE L'INTERMÉDIATION EN ASSURANCES

La convergence des nouvelles technologies ouvre une nouvelle ère de croissance probablement comparable à celle de la Renaissance mais « rend obsolètes les vieux *business models* des entreprises et les anciennes politiques publiques »⁽²⁾. La transformation à l'œuvre s'incarne dans l'évolution du volume et des formes de travail, et il est très peu probable que les intermédiaires en assurances et réassurance soient épargnés.

On assiste depuis 1990 à une polarisation du marché du travail⁽³⁾ : le volume des professions intermédiaires a baissé alors que dans le même temps des emplois diplômés (haut de l'échelle) et très peu diplômés (bas de l'échelle) ont été créés. Les estimations de disparitions d'emplois à horizon de vingt ans s'échelonnent entre 9 %

(études de l'OCDE⁽⁴⁾) et 47 % des emplois (études d'Oxford⁽⁵⁾). En outre, avec les technologies actuelles, les économistes du McKinsey Global Institute estiment que 60 % des emplois existant verront 30 % de leur activité automatisée⁽⁶⁾. Au-delà de ces manifestations sur l'emploi, ces mutations commencent à affecter la structure du marché de l'assurance. La technologie favorise l'entrée de nouveaux acteurs et implique une évolution des usages. On assiste ainsi à :

- ▶ la multiplication des plateformes en ligne qui sont encore peu développées en France par rapport à d'autres pays⁽⁷⁾ ;
- ▶ l'arrivée de nouveaux types d'intermédiaires, tels que les industriels (de l'automobile, par exemple, tels que Tesla) ou les plateformes collaboratives type Airbnb qui distribuent de

l'assurance à titre accessoire⁽⁸⁾ sur un marché déjà très concurrentiel sous la pression des bancassureurs ;

- ▶ une tendance à la démutualisation des risques⁽⁹⁾, source de perte de parts de marché pour les intermédiaires traditionnels sur certains segments, notamment en IARD ;
- ▶ la réduction voire la disparition de certains risques⁽¹⁰⁾ et l'apparition de nouveaux tels que les cyber-risques.

La clientèle quant à elle évolue très rapidement. Ainsi, sur le marché des particuliers, les nouvelles générations de *digital natives* n'ont plus les mêmes besoins ni les mêmes attentes en matière de souscription et de relation client que leurs aînés⁽¹¹⁾ (souscription en ligne, souhait de

(2) Nicolas Bouzou, *L'innovation sauvera le monde*, septembre 2016. (3) Sylvain Catherine, Augustin Landier et David Thesmar, *Marché du travail, la grande fracture*, Institut Montaigne, février 2015.

(4) Arntz, Gregory et Zierahn, *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis*, OCDE, 2016. (5) Carl Frey et Michael Osborne, *The future of employment: how susceptible are jobs to computerization?*, septembre 2013. (6) Michael Chui, James Manyika et Mehdi Miremadi, *Where machines could replace humans and where they can't (yet)*, MGI, juillet 2016. (7) Selon une étude menée par le cabinet Roland Berger, seul le Royaume-Uni connaît une réelle pénétration de ces plateformes. Ainsi, en matière d'assurance automobile, 65 % des nouveaux contrats sont signés via des agrégateurs au Royaume-Uni, contre 15 % en moyenne dans les autres pays européens. (8) D'après l'enquête PwC, *CEO Insurance Survey 2015*, ce sont 56 % des dirigeants d'assurances qui craignent l'arrivée de nouveaux intermédiaires, notamment la grande distribution et les comparateurs en ligne. (9) Voir notamment le travail de François Erwald, *Assurance, prévention, prédiction... Dans l'univers du Big Data*, Rapport pour l'Institut Montparnasse. (10) A titre d'exemple, les véhicules autonomes visent une réduction drastique du risque d'accident de la route. (11) Fabienne Martin-Juchat et Julien Pierre, *Entre paradoxes et tensions : ce que les Digital Natives nous disent (et observent) de leurs pratiques*, Digital Native Chair, GEM, 2014.

gagner du temps, attente de documents dématérialisés mais d'un service client réactif sur toute la durée du contrat, appétence pour l'économie collaborative). La clientèle devient, en outre, plus volatile et les coûts de conquête plus importants. Comme dans la banque ou chez les opérateurs téléphoniques, le renforcement de la concurrence du côté de l'offre implique une volatilité plus grande de la demande entre ces offreurs. Sur le marché des professionnels, les dirigeants d'entreprises expriment le souhait de bénéficier d'un point d'entrée unique pour régler toutes leurs problématiques. Cette logique du guichet unique répond à une quête transsectorielle de simplicité, notamment issue de la culture numérique.

On assiste enfin à l'émergence de nouveaux types de clientèles : communautés, communes, etc.

La troisième grande mutation à laquelle le secteur de l'intermédiation en assurances est confronté est l'accumulation très rapide et sans précédent de contraintes réglementaires

tant sur le plan national que supranational. Cela exige de la part des professionnels un gros effort d'adaptation. Cela induit une absence de visibilité et donc une insécurité qui freine l'activité et la création d'emplois.

À l'échelle internationale, l'ouverture du marché et la multiplication des réglementations européennes (DDA, Solvabilité 2, MIFID 2, PRIIPS, règlement sur la protection des données, etc.) impactent très directement le secteur (exigences en matière d'information, de transparence des rémunérations, de formalisation du devoir de conseil, de gouvernance et surveillance des produits, de formation, de gestion des conflits d'intérêts, etc.). S'agissant enfin des normes nationales, elles ont des conséquences directes sur des professions qui sont au cœur de nombreuses thématiques sociétales (cf. clauses de désignation, DSN, contrats santé responsables, fichiers des véhicules assurés, tiers payant généralisé, législation sur les avoirs d'épargne en déshérence, protection des données personnelles).

Compte tenu de la très forte hétérogénéité de la profession – grands groupes ou cabinets de proximité, généralistes ou spécialistes, grossistes, indépendants, courtiers en ligne –, l'impact de ces mutations est variable selon la taille ou le positionnement des cabinets, leur rôle et leur stratégie. Leur capacité à résister, à affronter ces transformations, est donc variable, les cabinets de courtage de proximité étant les plus à risque alors même qu'ils permettent d'assurer la présence d'un service à tout type de clientèle sur l'ensemble du territoire.



ENJEUX
POUR LES PROFESSIONNELS
DE L'INTERMÉDIATION
ET DU COURTAGE EN PARTICULIER



2

TRANSFORMER UN ENSEMBLE DE CONTRAINTES EN OPPORTUNITÉS

Comme pour de nombreuses autres professions, on peut en effet considérer que *« le progrès technologique est une promesse majeure de productivité et de croissance mais qui nécessite d'investir, de former, de réorganiser »*⁽¹²⁾.

Un nécessaire repositionnement sur la chaîne de valeur

Les intermédiaires en général, et les courtiers en particulier, sont ainsi dès à présent contraints de se repositionner sur la chaîne de valeur.

Au-delà de sa mission historique dans la distribution et la gestion administrative des contrats (souscription, règlement de sinistres), le défi pour le courtier est de développer son rôle de facilitateur, de prestataire de services et de conseil à valeur ajoutée tant en pré-risque qu'en post-risque : prévention (cf. plateformes en assurances santé et bien-être encore embryonnaires en France par rapport aux États-Unis), conseil en gestion des risques, extension des services en

post-sinistre, mais aussi création et animation de communautés dans le cadre du développement d'assurances affinitaires, etc.

Un autre enjeu important est de mettre en place des processus de commercialisation et de gestion fiables, à la fois adaptés aux comportements et attentes de ses clients et qui lui permettent également de respecter ses obligations de contrôle, notamment en matière de lutte contre le blanchiment.

Il a et aura enfin tout intérêt à développer son offre de services en direction des compagnies d'assurances et ainsi se positionner en véritable prestataire, et non plus seulement en simple distributeur de ces dernières.

Ce repositionnement sur la chaîne de valeur devra conduire la profession à engager une réflexion sur l'enrichissement du modèle mixte de rémunération du courtage à la française. Si le commissionnement, seul garant d'une mutualisation des coûts et de l'accès de tous aux services de conseils, doit être préservé – comme le souligne une étude de droit comparée réalisée au Sénat à propos des expériences menées en la

matière dans certains pays tels que le Royaume-Uni⁽¹³⁾ –, il n'en demeure pas moins que de nouvelles formes de rémunération devront être imaginées pour chacune des missions et chacun des services rendus par les intermédiaires, en particulier en direction des entreprises.

Des enjeux importants du courtage de proximité en matière d'organisation et de professionnalisation

Le courtage de proximité doit et devra affronter les enjeux les plus importants en matière d'organisation et de professionnalisation.

Le premier défi sera de **prendre au plus vite le virage numérique** pour gagner en efficacité et en sécurité juridique (notamment sur la formalisation du devoir de conseil), répondre aux attentes des clients (relation mixte digitale/humaine), fluidifier et enrichir cette relation client et ainsi préserver sa valeur ajoutée par rapport aux nouveaux entrants. La digitalisation permettra en effet au courtier de se dégager de tâches

(12) Nicolas Bouzou, 2016, *op cit.* (13) Comme le souligne une étude de droit comparée menée par le Sénat.

à faible valeur ajoutée pour consacrer davantage de temps au conseil, sachant que la relation humaine demeure et demeurera toujours nécessaire sur certains segments de marché (cf. la gestion de certains sinistres et risques complexes ou le conseil en gestion de patrimoine⁽¹⁴⁾). Ainsi, face à l'arrivée de nouveaux entrants purement digitaux, le courtage a et aura une carte à jouer s'il sait développer et communiquer sur son rôle de conseil et de facilitateur.

Deuxièmement, les cabinets de courtage de proximité seront contraints de **redéfinir leurs modèles opérationnels** dans un contexte de détérioration de la profitabilité⁽¹⁵⁾.

Deux options s'ouvrent à eux :

- ▶ se spécialiser sur certains segments de clientèles (cf. entreprises et professionnels) ou sur des prestations à forte valeur ajoutée pour la plupart plus complexes (ex.: gestion des flottes auto) ;
- ▶ atteindre une taille critique pour être en capacité d'absorber ces mutations (augmentation des coûts d'acquisition de la clientèle, baisse des commissions, transformation digitale) par regroupements, cessions, etc. Cela sera d'autant plus nécessaire que la population des dirigeants de cabinets de courtage de proximité est vieillissante⁽¹⁶⁾. Une réflexion sur la transmission des portefeuilles, la gestion

des carrières et les modes de management des collaborateurs paraît donc indispensable à brève échéance.

Le défi de la formation et de la valorisation du capital humain

Pour engager cette réorganisation et cette professionnalisation, **le courtage devra relever un défi crucial, celui de la formation, initiale mais surtout professionnelle**, pour permettre aux dirigeants de cabinets de courtage et à leurs employés de monter en compétence. Il en va de même pour l'association au capital des collaborateurs. Cela permettra de valoriser les actifs, d'augmenter la productivité des organisations, de fidéliser les talents et au final de créer plus de valeur et d'assurer la pérennité des portefeuilles. Cet investissement dans le capital humain doit ainsi constituer une priorité du secteur.

Renforcer la place de l'intermédiation dans l'élaboration des politiques publiques

Enfin, le courtage et l'intermédiation en général devront renforcer leur rôle et leur place dans le processus d'élaboration des politiques pu-

bliques qui les concernent. L'objectif sera ainsi de parvenir à un double équilibre, d'une part, entre la légitime protection du consommateur et la préservation de la dynamique économique d'un secteur déjà fragilisé et, d'autre part, entre les avis techniques des autorités indépendantes type autorités de contrôle et le rôle des instances de décision politique. Comme le souligne un rapporteur de la Commission des affaires européennes du Sénat à propos de la préparation de quatre actes délégués relatifs à la directive sur la distribution d'assurances⁽¹⁷⁾, plusieurs questions se posent : « *Comment s'assurer que les normes techniques de réglementation, dont certaines sont parfois complexes, n'impliquent ni décision stratégique ni choix politique et que leur contenu respecte les intentions du législateur ?* »

L'objectif serait de **parvenir à mettre en place un processus de dialogue en amont des décisions et en toute transparence entre les professionnels du secteur, les autorités administratives et les représentants de consommateurs.**

(14) Sur les limites du numérique dans l'économie française, voir Nicolas Colin, Augustin Landier, Pierre Mohnen et Anne Perrot, *Économie numérique*, CAE, octobre 2015. (15) Étude Xerfi, *Courtiers d'assurances. Tirer parti des gisements de croissance en valorisant les expertises et l'innovation*, février 2015, pages 15 et suivantes. (16) L'âge moyen des dirigeants est de 53 ans, les dirigeants de moins de 40 ans ne représentent que 7 % de la population et l'âge moyen des cabinets est de 22 ans. (17) Communication de Richard Yung lors de la réunion de la Commission des Affaires européennes du 19 janvier 2017 en vue de l'adoption d'un avis politique sur la DDA.



10
RECOMMANDATIONS
AUTOUR DE 4 AXES PRINCIPAUX



3

1

ENRICHIR LA RELATION ENTRE LES INTERMÉDIAIRES ET LES CONSOMMATEURS

RECOMMANDATION 1

Mettre en place un référent consommateurs au sein de la profession et réfléchir à une amélioration continue des **dispositifs de médiation** au sens large avec ces derniers en lien avec les porteurs de risques. Cela permettra d'accroître la proximité avec les clients et de renforcer la confiance des consommateurs.

RECOMMANDATION 2

Mettre en place un mécanisme d'autocontrôle interne au bénéfice du consommateur.

Il reviendra aux syndicats professionnels d'accompagner leurs adhérents dans leur **obligation de compliance-réglementation en prévoyant pour chacun d'entre eux la signature d'une charte de transparence dont le respect serait contrôlé par le syndicat**. Cette charte comprendrait plusieurs engagements : formaliser le devoir de conseil (comparaison large et argumentée du marché, proposition de la meilleure solution pour le client, mention des prestataires proposés et justification du choix de ces partenaires privilégiés, mention des modes de rémunération), cartographier les risques de conflits d'intérêts et mettre en place un contrôle interne.

Pour permettre à tous, en particulier aux petits cabinets de proximité, de faire face à ce devoir de compliance, mais plus largement à l'ensemble de leurs obligations réglementaires et aux mutations auxquelles ils sont confrontés, il paraît indispensable de renforcer le rôle d'accompagnement joué par les syndicats professionnels.

2

ACCROÎTRE LES SERVICES RENDUS PAR LES SYNDICATS PROFESSIONNELS À LEURS ADHÉRENTS

RECOMMANDATION 3

Mettre en place un certain nombre d'outils et de services mutualisés à disposition des adhérents des syndicats professionnels.

► **En matière de compliance**, les syndicats pourraient proposer à leurs adhérents qui ne peuvent individuellement en supporter la charge seuls un certain nombre d'outils et de services très utiles (documents types, mise à disposition de fonctions support mutualisées type contrôleur interne/responsable conformité, responsables des réclamations et des données/CNIL).

► **En matière de transmission et de croissance externe, il reviendra aux syndicats de sensibiliser et de conseiller les dirigeants de cabinets avec pour objectif d'assurer la pérennisation des portefeuilles** : taille critique et mutualisation de moyens, association de compétences multispécialistes pour bien servir les clients, nécessité d'impliquer les collaborateurs pour renouveler et pérenniser le fonds de commerce, anticipation de la transmission... Pourquoi enfin ne pas envisager de proposer un accompagnement de type banque d'affaires (mise en relation d'acheteurs et de vendeurs après audit des portefeuilles, accès au financement, etc.) ?

► **En matière de transformation digitale, un certain nombre de services et solutions techniques à coût maîtrisé pourraient être aisément mutualisés**, tels que des logiciels de CRM personnalisables, des plateformes EDI métiers (edi-courtage pour l'IARD) aux fonctionnalités étendues (ex.: fichier des véhicules assurés à l'horizon 2018), ou encore des logiciels de contrôle interne destinés à assurer le respect de leurs obligations réglementaires.

3

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ, LA FORMATION ET LA PROFESSIONNALISATION DU SECTEUR

RECOMMANDATION 4

Engager une action de sensibilisation des étudiants aux métiers du courtage et à leurs perspectives de carrière afin de renforcer l'attractivité du métier.

RECOMMANDATION 5

Encourager les dirigeants à associer leurs collaborateurs au capital afin de retenir les talents. Il s'agit d'un défi humain et capitalistique pour des professions de services reposant sur le capital intellectuel d'une équipe.

RECOMMANDATION 6

Développer l'offre de formation et anticiper les compétences nécessaires aux métiers de demain.

Les mutations en cours et à venir du secteur, couplées aux récentes évolutions réglementaires⁽¹⁸⁾ en la matière, imposent aux intermédiaires de très gros efforts. Il apparaît ainsi indispensable que le rôle des organisations professionnelles soit renforcé en la matière, que les adhésions soient ainsi couplées à des exigences minimales en matière de formation avec mise en place d'une certification. Parallèlement, il reviendra aux syndicats professionnels de :

- ▶ définir au préalable un référentiel de compétences⁽¹⁹⁾ ;
- ▶ répertorier les formations initiales préparant aux métiers de l'intermédiation, définir les

besoins et engager des partenariats avec les écoles et universités pour coproduire des formations tels que celui déjà noué entre la CSCA Est via Aléarisk et l'Université de Strasbourg pour créer un master universitaire « Gestion des risques et assurance » ;

- ▶ concevoir des formations professionnelles en présentiel ou à distance en partenariat avec d'autres acteurs présents sur le terrain (Chambres de Commerce et d'Industrie, CNAM, organismes de formation, etc.) à destination des courtiers et de leurs collaborateurs ;
- ▶ inciter les entreprises labellisées par les syndicats (compagnies d'assurances, réseaux de courtage, grossistes, etc.) à développer une offre de formations métiers gratuites en option libre sur des compétences pointues.

(18) La DDA prévoit déjà quinze heures de formation continue obligatoire aux professionnels de la distribution. (19) Voir l'étude AGEFOS-PME Eurogroup, *Observatoire des métiers et des qualifications du courtage d'assurances et de réassurances*, septembre 2014.

4

DÉVELOPPER L'INTERPROFESSIONNALITÉ TANT À L'ÉCHELON NATIONAL QUE TERRITORIAL

RECOMMANDATION 7

Valoriser l'interprofessionnalité entre toutes les composantes de l'intermédiation à l'échelle nationale (agents généraux, conseillers en gestion de patrimoine, conseillers en investissement financier, etc.) en renforçant le **rôle de l'ANCIA** (Association nationale de courtiers et intermédiaires d'assurances) qui devrait être également une chambre de **dialogue régulier avec les professions du droit et du chiffre** (experts-comptables, avocats, notaires) et de CCI-France.

L'ANCIA pourrait ainsi développer sa vocation de véhicule de coopération entre professionnels, d'interpellation des autorités de tutelle et de veille, et ce d'autant plus que les dernières réflexions au niveau européen tendent à soumettre l'ensemble des composantes de l'intermédiation aux mêmes règles. Une coopération permettrait en outre de créer des synergies en matière de formation afin de développer l'offre et de réduire les coûts.

RECOMMANDATION 8

Interpeller conjointement les pouvoirs publics sur plusieurs enjeux communs tels que :

- ▶ s'assurer que les **nouveaux acteurs du marché soient soumis aux mêmes exigences et règles que les acteurs existants** au nom de la concurrence et de la protection du consommateur (notamment en matière de fiscalité et de capacité professionnelle) ;
- ▶ veiller à ce que les spécificités nationales du secteur soient prises en compte dans le cadre des transpositions de directives européennes et de la rédaction des actes délégués ;
- ▶ anticiper les réglementations à venir autour d'enjeux importants tels que la protection des données ou les cyber-risques ;
- ▶ **reconnaître le rôle des entrepreneurs indépendants et des très petites entreprises que sont les courtiers de proximité dans le dynamisme des territoires**, en particulier ruraux.

En étant proches de leurs clients, les intermédiaires constituent en effet d'excellents relais des problématiques des particuliers (rôle quasi social de détection des situations de détresse) et sont un maillon essentiel du tissu économique local (développement des entreprises, commerçants et artisans). L'augmentation du nombre de créations de petits cabinets de courtage de proximité ces dernières années illustre le regain d'intérêt actuel pour le travail indépendant. Cette forme d'entrepreneuriat contribue elle aussi au développement des territoires et doit ainsi être protégée et encouragée par les pouvoirs publics (allègement de la réglementation sociale, simplification de l'accès au financement, protection santé/prévoyance du chef d'entreprise) ;

- ▶ **assurer aux acteurs économiques une stabilité réglementaire et législative** tant au niveau national qu'europpéen à cinq ans.

RECOMMANDATION 9

Les syndicats professionnels doivent ainsi impulser des rapprochements et synergies sur les territoires via leurs antennes régionales pour créer des pôles multispecialistes.

À cet égard, il relève de la responsabilité des syndicats professionnels de sensibiliser leurs adhérents à la nécessité d'échanger au-delà de leur métier avec d'autres acteurs et de ne plus raisonner exclusivement en termes de produits d'assurance afin de parvenir à une gestion globale du client. Les intermédiaires ne disposant pas de toutes les compétences en interne pour répondre à l'ensemble des problématiques de leurs clients entreprises et particuliers (cf. gestion de patrimoine) doivent être en mesure de mobiliser autour d'eux des professionnels d'autres secteurs et/ou des courtiers spécialisés sur des segments de marché complémentaires (cf. IARD/gestion de patrimoine ou assurance-vie) afin de constituer des cabinets ou réseaux de cabinets multispecialistes. Selon le cabinet Apredia, en 2013, environ 23 % des courtiers coopéraient avec des experts-comptables, 13 % avec des avocats, 11 % avec des notaires et 9 % avec des agents immobiliers. Ce mouvement doit être renforcé.

RECOMMANDATION 10

L'adhésion à un syndicat professionnel doit ainsi devenir un préalable indispensable pour tout cabinet de courtage tant pour obtenir une certification en matière de compliance et de formation que pour bénéficier des nombreux services mutualisés à coût maîtrisé qui permettront à tous les cabinets d'affronter les mutations que connaît le secteur.

Les enjeux de représentativité auprès des pouvoirs publics et de dialogue interprofessionnel mais également les récentes réformes des branches et de la formation professionnelles rendent, de surcroît, plus que jamais nécessaire la constitution d'organisations fortes au service de leurs adhérents.

Ces travaux et recommandations, réalisés pour la première fois dans le secteur, représentent un outil de doctrine pour la profession ; ils ne constituent toutefois que la première pierre d'un chantier qui ambitionne de devenir beaucoup plus vaste et collectif.

Il s'agit en effet du point de départ d'une réflexion que leurs auteurs souhaitent partager avec l'ensemble des parties prenantes et chacun des acteurs de l'intermédiation, dans son acception la plus large : autorités de tutelle, régulateurs, élus, organisations professionnelles du secteur...

L'esprit qui anime le think tank Intermedius est également, comme le démontre l'une de ses recommandations ainsi que la composition de son Comité scientifique, d'associer à ses réflexions des personnalités de tous horizons, dans une volonté d'interprofessionnalité et d'échanges multisectoriels, vecteurs d'enrichissement des débats et de coconstruction des préconisations.

Enfin, les travaux d'Intermedius ont vocation à s'inscrire dans la durée. La mise en avant des recommandations émises sera poursuivie bien au-delà de la parution de ce Livre blanc.

D'autres sujets, structurants pour l'avenir de nos métiers, sont déjà en cours de définition par le Comité scientifique et viendront enrichir les conclusions de ce premier livret.



CSCA

LA REPRÉSENTATION DU COURTAGE D'ASSURANCES

10, rue Auber - 75009 Paris - Tél. 01 48 74 19 72