



## Observatoire des métiers et des qualifications du courtage d'assurances et de réassurances

### *Étude prospective sur le secteur du courtage d'assurances et de réassurances*

Septembre 2014



**EUROGROUP**  
CONSULTING

THE ART OF **MOBILIZATION**

# Sommaire

- 1** | **Introduction**
- 2 | Analyse du contexte de la branche et des principaux facteurs d'évolution
- 3 | Impacts des facteurs d'évolution sur les métiers et les compétences
- 4 | Axes de travail et recommandations

## Contexte et objectifs

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

- La branche professionnelle des entreprises de courtage d'assurances et/ou de réassurances a signé le 14 mars 2013 un accord relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la branche.
- L'article 8.1 de l'accord présente les principes de la démarche prospective au sein de la branche :
- « Il s'agit de se doter des outils nécessaires afin d'éclairer les entreprises et les salariés sur les tendances d'évolution de l'environnement économique, réglementaire et technologique. Cet éclairage sera fait sur la base d'études prospectives réalisées par l'observatoire des métiers et des qualifications mis en place par la branche professionnelle ou par tout autre organisme créé par la branche professionnelle à cet effet permettant de décrire les évolutions majeures des métiers de la branche professionnelle et leurs conséquences en termes d'emploi. »
- Aussi, la présente étude a pour objectifs d'identifier les principales évolutions qui vont avoir un impact fort sur la structuration du secteur, les activités et les ressources humaines et d'élaborer des recommandations et pistes d'actions relatives à la formation professionnelle pour faire face à ces évolutions.

# Périmètre des acteurs pris en compte dans le cadre de l'étude

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

- Le périmètre de cette étude repose sur la définition de l'activité de courtier donnée par l'article L.511-1 du Code des Assurances :
  - *« L'intermédiation en assurance ou en réassurance est l'activité qui consiste à présenter, proposer ou aider à conclure des contrats d'assurance ou de réassurance ou à réaliser d'autres travaux préparatoires à leur conclusion. N'est pas considérée comme de l'intermédiation en assurance ou en réassurance l'activité consistant exclusivement en la gestion, l'estimation et la liquidation des sinistres.*
  - *Est un intermédiaire d'assurance ou de réassurance toute personne qui, contre rémunération, exerce une activité d'intermédiation en assurance ou en réassurance. »*
  
- Ne sont pas traités dans cette étude :
  - Les courtiers dits « captifs ».
  - Les courtiers filiales des bancassureurs.
  - Les courtiers « gestionnaires » (on parle ici des acteurs réalisant exclusivement une activité de délégation de gestion d'un portefeuille pour une compagnie sans aucun rôle d'intermédiation).

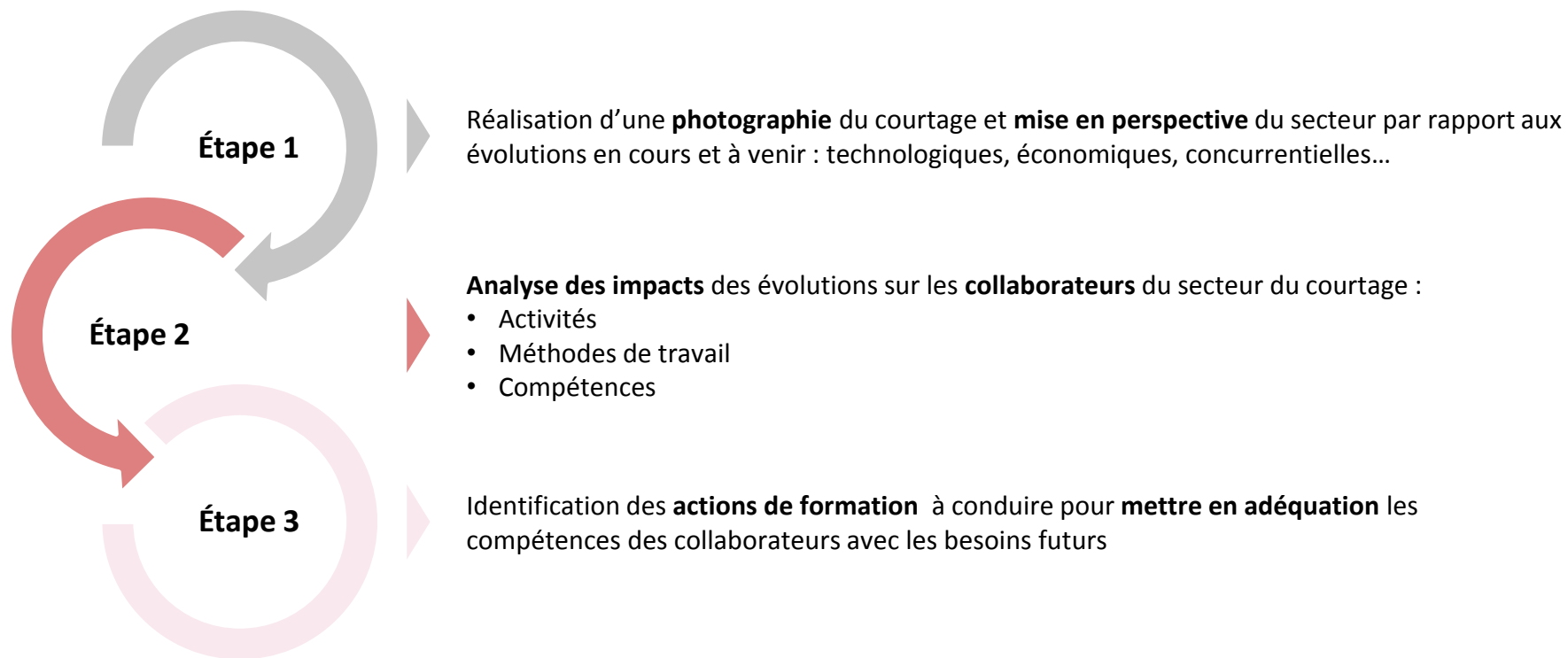
## Glossaire

- FOCUS GROUP : technique d'entretien de groupe composé de personnes spécifiques (recrutées selon des critères très précis) concernées par le lancement ou développement d'un produit, service ou concept.
- ETI : entreprise de taille intermédiaire qui a entre 250 et 4999 salariés et un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros.
- ROBO : Cette abréviation désigne un parcours client et un comportement d'achat particulier. En fait, il correspond pour le consommateur, à un parcours d'achat où ce dernier va réaliser ses recherches avant-achat sur internet et où il va acheter le produit et terminer son processus de décision sur le canal traditionnel (comme un magasin physique par exemple).
- SELF CARE : Le self-care apporte aux clients un ensemble d'outils automatisés qui leur permettent de réaliser directement des opérations additionnelles ou d'après vente, impliquant autrefois des interactions avec des services techniques et commerciaux.
- WORK FLOW : représentation sous forme de flux des opérations à réaliser pour accomplir l'ensemble des tâches ou activités regroupées en un même processus métier.
- CHURN : Le taux d'attrition est le pourcentage de clients perdus (qui ne renouvellent pas leurs achats ou qui quittent l'entreprise) sur une période donnée.
- BENCHMARK : démarche d'observation et d'analyse des performances atteintes et des pratiques utilisées par la concurrence ou par des secteurs d'activité pouvant avoir des modes de fonctionnement réutilisables par l'entreprise.

## Démarche de travail



Pour atteindre les objectifs précités, l'étude s'est déroulée en trois étapes, chacune d'entre elles correspondant à une partie du présent document :



## Facteurs d'évolutions impactant le secteur du courtage (1/2)

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

Pour mener à bien cette étude, nous avons analysé les différents domaines d'évolution qui impactent et/ou impacteront le monde du courtage.

Évolution des problématiques « ressources humaines » du courtage

- Pyramide des âges vieillissante
- Évolution des demandes et des besoins de formation
- Évolution du management
- ...

Concurrence accrue

- Développement du monde de la comparaison
- Poursuite du développement des bancassureurs
- Arrivée de courtiers étrangers sur le marché français (fonctionnement en LPS)
- Ouverture à l'international des courtiers français
- ...

Évolution des clients

- Demande de personnalisation accrue mais combinée à une forte exigence sur le prix
- Des clients de plus en plus informés et experts face aux forces commerciales
- Internationalisation des clients professionnels et entreprises
- Développement des logiques et approches communautaires chez les consommateurs
- ...

## Facteurs d'évolutions impactant le secteur du courtage (2/2)

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

**Transformations technologiques**

- Importance croissante des technologies « à distance » (self care, nouveaux devices...) et intégration des enjeux du Digital
- Évolution des méthodes de travail notamment liée aux nouveaux outils
- Développement de la mobilité
- Développement des usages liés à la géolocalisation
- Big Data

**Transformations réglementaires**

- DIA 2
- Solvabilité 2
- ANI
- Loi Hamon
- Loi Duflot
- Règles relatives à la protection des données personnelles (CNIL)
- Réforme de la formation professionnelle
- ...

**Évolutions économiques, sociétales et environnementales**

- Difficultés croissantes à trouver des capacités pour certains risques
- Frontière de plus en plus floue entre vie privée et vie professionnelle
- Stagnation du PIB et recul du pouvoir d'achat
- Accroissement des inégalités entre français en termes de niveau de vie
- Hausse du nombre de faillites d'entreprises
- ...



# Acteurs du courtage sollicités et modalités associées

Introduction

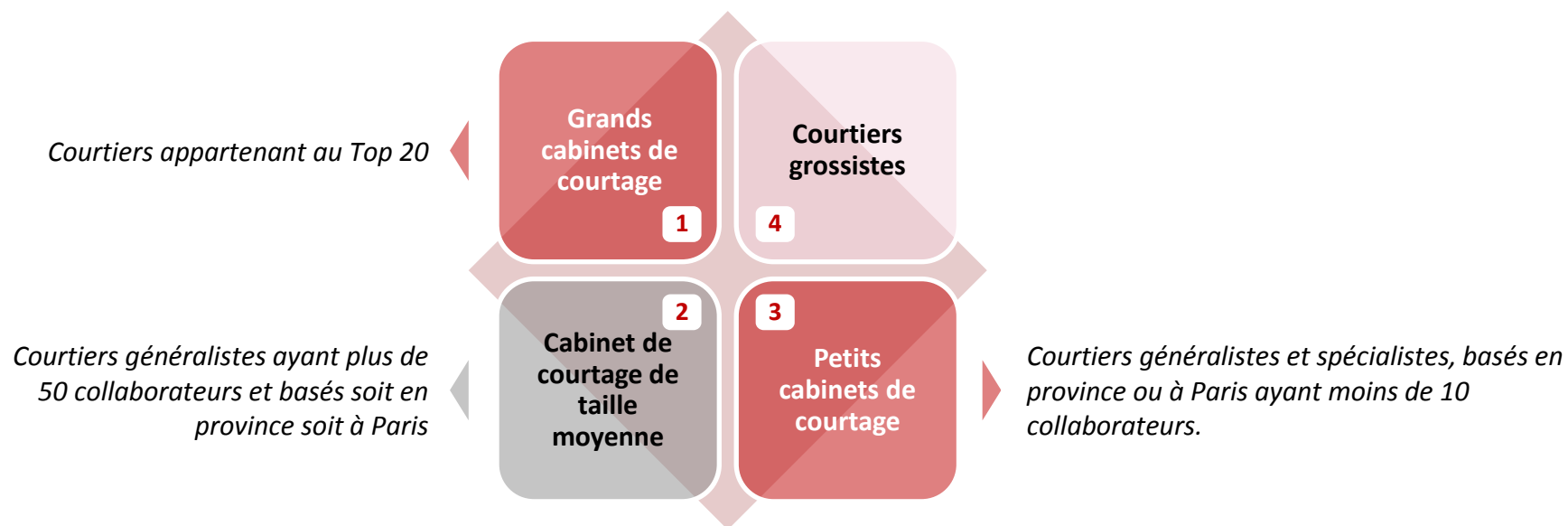
Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

Pour conduire cette étude, nous avons rencontré de nombreux acteurs du courtage dont vous trouverez la liste détaillée ci-après.

Compte tenu de l'hétérogénéité du secteur, nous avons opéré une segmentation des courtiers en 4 familles.



Au cours d'entretiens, nous avons :

- Partagé des évolutions en cours et à venir et identification des impacts sur le secteur du courtage
- Échangé sur les métiers clés du courtage (rôles, activités et compétences)
- Évalué les impacts prévisibles sur les compétences

# Démarche et planning de réalisation de l'étude

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

12/13

01/14

02/14

03/14

04/14

05/14

06/14

07/14

08/14

09/14

13/12



CPPO : réunion de lancement

04/04



CPPO : point intermédiaire

13/06



CPPO : point intermédiaire

12/09



CPPO : partage des recommandations

Cadrage du projet

Note de cadrage

Étape 1

Analyse du contexte de la branche et repérage des principaux facteurs qui impacteront le secteur

Analyse documentaire

Entretiens et groupes de travail

Rapport intermédiaire

Étape 2

Impacts des évolutions identifiées sur les métiers, les compétences et les besoins en formations

Pré-identification de scénarios

Partage des scénarios en entretiens

Groupes de travail prospectifs

Rapport intermédiaire

Étape 3

Élaboration de recommandations et pistes d'actions

Rapport intermédiaire

Dossier final

# Sommaire

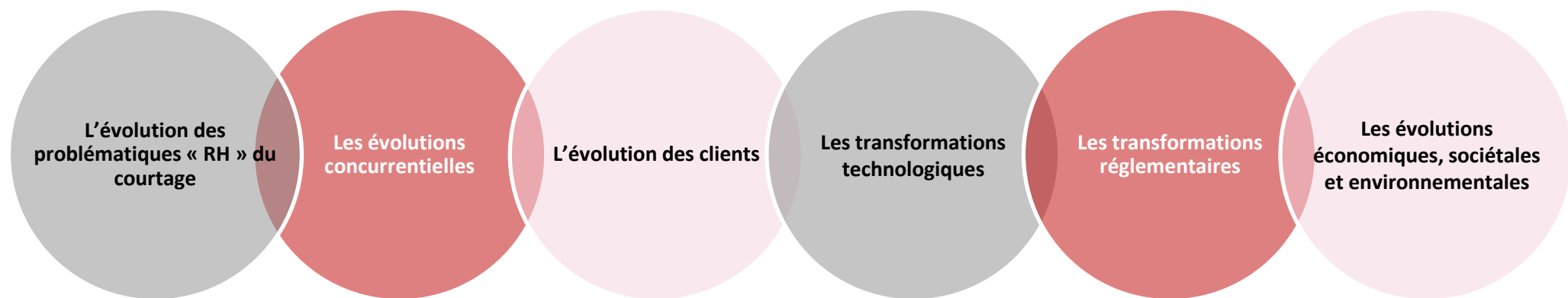
1 | Introduction

2 | **Analyse du contexte de la branche et des principaux facteurs d'évolution**

3 | Impacts des facteurs d'évolution sur les métiers et les compétences

4 | Axes de travail et recommandations

## Rappel des facteurs d'évolution du secteur du courtage analysés



# Facteurs d'évolution

## Synthèse des évolutions liées aux problématiques Ressources Humaines

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Pyramide des âges

- Vieillessement de la population du courtage
- Problématiques autour du transfert des compétences critiques et de l'ambition de certains acteurs

### Développement des compétences

- Difficultés d'accès à la formation
- Apparition de nouveaux besoins en termes de compétences (marketing, SI...)

### Parcours de carrière

- Des perspectives de carrière plus verticales que horizontales
- Difficulté à intégrer les profils « non courtage »
- Des taux de turnover (rotation de l'emploi) contrastés

### Management

- Évolution des besoins managériaux et des critères de légitimité du manager
- Temps managérial contraint

# Facteurs d'évolution

## Les problématiques « Ressources Humaines » du courtage (1/4)

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Pyramide des âges (relève, visibilité) - *Constats et perspectives*

<b>Grands courtiers</b>	<p>Une pyramide des âges plutôt équilibrée mais une relève qui ne semble pas assurée sur certaines fonctions du fait de :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La faible visibilité du secteur vis-à-vis des jeunes diplômés et de certains talents confirmés ;</li><li>• La concurrence forte entre les courtiers sur certains profils ;</li><li>• Des difficultés dans le partage et le transfert de compétences clés nécessitant un temps d'apprentissage long.</li></ul>
<b>Courtiers de taille moyenne</b>	
<b>Petits courtiers</b>	<p>Un déséquilibre de la pyramide des âges au profit des plus anciens qui a pour conséquences un certain « immobilisme » dans les pratiques et une accélération de la concentration du secteur.</p> <p>Des acteurs plus jeunes, tentés par l'aventure entrepreneuriale, rejoignent le secteur du courtage mais se heurtent à deux obstacles majeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La sélectivité croissante des assureurs qui ont défini des conditions plus strictes pour accorder/maintenir un code « courtage » dans un souci d'optimisation des coûts d'animation de leur réseau de courtiers.</li><li>• La montée en puissance d'autres acteurs, en particulier les bancassureurs sur le marché des particuliers.</li></ul>
<b>Courtiers grossistes</b>	<p>Une pyramide des âges déséquilibrée au profit des plus jeunes. Une situation due à la création encore récente de certains acteurs, à leur taux de croissance élevé et à leurs effectifs importants de gestionnaires.</p>

# Facteurs d'évolution

## Les problématiques « Ressources Humaines » du courtage (2/4)

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

### Développement des compétences - *Constats et perspectives*

<b>Grands courtiers</b>	Malgré des efforts importants en matière de formation, certaines compétences demeurent difficiles à développer car nécessitant des connaissances techniques et réglementaires difficilement appropriables au cours de sessions de formation courtes.
<b>Courtiers de taille moyenne</b>	Les nouvelles exigences des clients combinées à une concurrence accrue incitent les acteurs du courtage à développer la capacité de leurs collaborateurs en contact avec les clients à fournir un conseil adapté. Pour répondre à ce besoin, l'offre de formation est réduite et fournit des résultats mitigés.
<b>Petits courtiers</b>	Le développement des compétences au sein des petits courtiers passe encore majoritairement par un apprentissage sur le terrain car : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les moyens pouvant être alloués à la formation sont ressentis comme limités.</li><li>• Les formations dispensées par les assureurs leur sont rarement ouvertes.</li></ul> Néanmoins, des évolutions sont à signaler : <ul style="list-style-type: none"><li>• Une meilleure connaissance des actions de l'OPCA.</li><li>• La création d'une université du courtage chez un courtier grossiste à destination des petits courtiers.</li><li>• Le co-financement d'actions de diagnostic et de coaching par des compagnies.</li></ul>
<b>Courtiers grossistes</b>	Une logique de développement fort des compétences semble ancrée dans la culture de ces acteurs compte tenu de leur obligation d'innovation. De fait, les budgets de formation sont conséquents et certains acteurs ont mis en place des parcours d'intégration mêlant formation initiale et tutorat.

# Facteurs d'évolution

## Les problématiques « Ressources Humaines » du courtage (3/4)

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Parcours de carrière - *Constats et perspectives*

<b>Grands courtiers</b>	<p>Certains acteurs se sont engagés dans la définition de parcours de carrière mais les mobilités entre les grands métiers (commercial, technique et gestion) restent peu nombreuses.</p> <p>Sur certaines fonctions clés, il y a peu de salariés ayant les compétences attendues. La rareté de ces profils conduit à une inflation des niveaux de rémunération.</p>
<b>Courtiers de taille moyenne</b>	<p>Enfin, il semble encore difficile à un « non initié » (i.e. un profil non assurantiel) d'intégrer le monde du courtage, des tentatives de « greffe » ayant échoué notamment dans la fonction commerciale avec le recrutement d'experts sectoriels (industrie, grande distribution...).</p>
<b>Petits courtiers</b>	<p>Compte tenu de la taille de ces acteurs, les parcours de carrière sont souvent réduits.</p> <p>Néanmoins, la forte polyvalence des collaborateurs des petits courtiers constitue un atout qui peut expliquer en partie les faibles taux de turnover constatés.</p> <p>Par ailleurs, pour les courtiers présents à la fois sur le marché des particuliers et des entreprises, le passage de l'un à l'autre peut constituer une évolution professionnelle pour un collaborateur car nécessitant une montée en compétences.</p>
<b>Courtiers grossistes</b>	<p>Les perspectives d'évolution professionnelle semblent importantes compte tenu du développement que connaissent actuellement ces acteurs.</p> <p>Par ailleurs, les grossistes ont été les premiers acteurs du courtage à s'ouvrir à des profils/compétences non issues de l'assurance (marketing, grande distribution...) pour s'inscrire dans l'innovation voire la rupture par rapport aux modes de fonctionnement « classiques » du courtage.</p>



# Facteurs d'évolution

## Les problématiques « Ressources Humaines » du courtage (4/4)

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

### Management - *Constats et perspectives*

<b>Grands courtiers</b>	Historiquement, étaient promus managers, les collaborateurs les plus performants et/ou les plus experts dans leur métier (commercial, technique...). Leur appétence pour le management ou leurs capacités managériales étaient faiblement prises en compte.
<b>Courtiers de taille moyenne</b>	L'évolution du management a mis en lumière des carences qui se traduisent notamment par : <ul style="list-style-type: none"><li>• Des situations dans lesquelles les attentes des managers et des collaborateurs sont insatisfaites.</li><li>• Une crise de vocation managériale : faible nombre de candidats aux postes de managers ouverts en interne.</li></ul>
<b>Petits courtiers</b>	La taille d'une entreprise a nécessairement des conséquences sur la forme des missions managériales, néanmoins certains fondamentaux sont des pré requis pour assurer la performance pérenne d'une structure : accompagnement du développement des compétences des collaborateurs, partage du sens des décisions...  Dans un certain nombre de petites structures, ces pré requis ne sont pas assurés ce qui a des conséquences sur l'employabilité et l'autonomie des collaborateurs.
<b>Courtiers grossistes</b>	Des actions de professionnalisation des pratiques managériales ont été engagées pour faire face à l'accroissement des effectifs et aux nouveaux profils de collaborateurs à encadrer.

# Facteurs d'évolution

## Synthèse des évolutions concurrentielles

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Concurrence interne au secteur

- Maintien voire durcissement de la concurrence entre courtiers de même taille...
- ... mais aussi de taille différente
- Besoin croissant de différenciation (positionnement affinitaire, services proposés, qualité de la relation...)

### Agents d'assurance

- Déséquilibre des moyens accessibles aux agents par rapport à ceux des courtiers : formation, animation, outils technologiques...

### Compareurs

- Nouvelle étape dans le processus d'achat d'assurance qui met l'accent sur le tarif et peut détourner les clients du canal courtage
- Évolution des compareurs : comparaison étendue à d'autres éléments que le tarif et aux entreprises

### Bancassureurs

- Nouvelles ambitions des bancassureurs sur l'assurance tant des particuliers que des entreprises et des professionnels
- Développement de pratiques commerciales agressives

# Facteurs d'évolution

## Les évolutions concurrentielles (1/4)

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

### Concurrence interne au secteur - *Constats et perspectives*

<b>Grands courtiers</b>	<p>Même si des questionnements émergent périodiquement chez des clients et/ou des compagnies d'assurance sur la possibilité de se passer d'intermédiaire, les grands courtiers demeurent très majoritairement en concurrence avec eux-mêmes sur les grands comptes.</p>
<b>Courtiers de taille moyenne</b>	<p>Les PME, cibles de prédilection des courtiers de taille moyenne sont désormais « attaquées » par les grands courtiers dont les possibilités de développement sur les grands comptes sont limitées.</p> <p>Le bilan des grands courtiers sur ce marché est contrasté car :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ils sont confrontés à des courtiers disposant d'une forte agilité et d'une relation de confiance avec leurs clients.</li><li>• La rentabilité d'un portefeuille de PME/ETI reste à démontrer pour un grand courtier s'il ne fait pas évoluer ses modes de fonctionnement.</li></ul>
<b>Petits courtiers</b>	<p>Les agents généraux sont les concurrents directs des petits courtiers par leur proximité géographique. Ce constat est à nuancer pour les courtiers positionnés sur le marché des entreprises et/ou sur une expertise spécifique.</p> <p>Pour certains observateurs, les courtiers ont pris du retard par rapport aux agents notamment en termes de management et d'animation commerciale du fait de l'accompagnement (fréquence de contacts avec les inspecteurs) et des actions de professionnalisation (sessions de formation) dont ils bénéficient de la part des compagnies.</p> <p>La mise à la disposition des clients des outils de la compagnie (espace client, applications...) est un avantage concurrentiel pour les agents vis-à-vis des courtiers.</p>
<b>Courtiers grossistes</b>	<p>La concurrence est forte entre les grossistes en particulier pour capter et fidéliser les courtiers de proximité qui ont vocation à distribuer leurs produits.</p>

# Facteurs d'évolution

## Les évolutions concurrentielles (2/4)

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Comparateurs - *Constats et perspectives*

<b>Grands courtiers</b>	Pas d'impact identifié.
<b>Courtiers de taille moyenne</b>	Des comparateurs à destination des entreprises commencent à apparaître mais la valeur ajoutée importante et visible du courtier est un argument de vente et surtout de fidélisation encore plus efficace que le tarif.
<b>Petits courtiers</b>	Le développement des comparateurs participe à la transformation du marché de l'assurance des particuliers et s'inscrit dans une quête du meilleur tarif. Les courtiers ne pourront pas gagner sur le terrain du prix et doivent donc mettre en avant leurs atouts c'est-à-dire le conseil, la proximité, le relationnel. Malgré ces forces, certains s'interrogent sur la pérennité du marché des particuliers pour les courtiers.

# Facteurs d'évolution

## Les évolutions concurrentielles (3/4)

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Bancassureurs - *Constats et perspectives*

<b>Grands courtiers</b>	Pas d'impact identifié
<b>Courtiers de taille moyenne</b>	<p>Les bancassureurs cherchent à se développer sur le marché des professionnels et des entreprises en misant sur leur connaissance client (données bancaires) et leur fréquence de contacts.</p> <p>Néanmoins, les courtiers demeurent des interlocuteurs privilégiés dès lors qu'ils démontrent leur valeur ajoutée technique, leur disponibilité et offrent une stabilité d'interlocuteurs.</p>
<b>Petits courtiers</b>	<p>Les bancassureurs sont les principaux concurrents des petits courtiers sur le marché des particuliers et des professionnels.</p> <p>Ils utilisent notamment des moments clés comme l'octroi d'un crédit immobilier ou auto pour « inciter » leurs clients à souscrire également une multi-risques habitation ou une assurance auto. Ce type de pratiques leur procure un avantage souvent déterminant par rapport aux courtiers.</p> <p>Il convient néanmoins de noter que certains clients, déçus par les prestations de leur banquier en matière d'assurances, reviennent vers les courtiers.</p>
<b>Courtiers grossistes</b>	<p>L'offensive des bancassureurs sur les particuliers et leur captation de parts de marché ont des conséquences directes sur les courtiers grossistes qui distribuent leurs produits principalement par l'intermédiaire des courtiers de proximité.</p>

# Facteurs d'évolution

## Les évolutions concurrentielles (4/4)

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

### Focus sur les groupements de courtiers

- La sélectivité croissante des compagnies dans le choix de leurs courtiers combinée à la nécessité pour les petits courtiers de pouvoir proposer un nombre non négligeable d'offres d'assurance à leurs clients les conduits à se regrouper.
- Ces groupements portés par un « courtier leader » sont appelés par certains des « plates-formes ».
- Ils permettent à chaque courtier d'avoir accès à des produits de marque, de bénéficier de formations et de mutualiser des moyens.
- De nombreux statuts juridiques coexistent (association, GIE...) et le choix dépendra notamment des ambitions stratégiques et des segments de clientèle abordés par les cabinets. Pour les acteurs ayant fait ce choix, il s'agit davantage d'un état d'esprit que d'un statut.
- Il possible de distinguer deux types de groupements :
  - Ceux qui réunissent des cabinets de taille importante, spécialistes de l'entreprise et désireux de disposer au sein d'un réseau de relais à l'international
  - Ceux qui réunissent des cabinets petits et moyens qui s'unissent pour présenter ensemble un volume d'affaires plus important qu'individuellement.

# Facteurs d'évolution

## Synthèse des évolutions « clients »

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Nouvelles exigences

- Importance croissante du tarif y compris pour les professionnels et les entreprises...
- Combinée à un renforcement des exigences de services : réactivité, apport de conseils, individualisation de la relation...

### Nouveaux comportements

- Développement des logiques affinitaires (véritables leviers de développement pour certains courtiers)
- Des clients mieux informés qui n'hésitent pas à mettre leur courtier en concurrence non seulement sur les tarifs mais aussi sur les garanties (accroissement de l'auto assurance sur certains risques)

# Facteurs d'évolution

## L'évolution des clients (1/2)

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Nouvelles exigences et nouveaux comportements - *Constats et perspectives*

<b>Grands courtiers</b>	<p>Au sein des grandes entreprises, la négociation tarifaire a toujours fait partie des missions des « risk managers » mais les conséquences potentielles d'une mauvaise couverture des risques les incitent à faire preuve de prudence et à attendre de la part de leur courtier toujours plus de conseils et d'expertise technique.</p>
<b>Courtiers de taille moyenne</b>	<p>Rares sont les PME et les ETI qui disposent d'un « risk manager », les courtiers peuvent alors être amenés à prendre en charge les missions qui lui sont traditionnellement dévolues renforçant ainsi leur ancrage sur le compte. Comme tous les acteurs économiques, les PME et ETI souhaitent réduire les coûts y compris ceux liés au poste assurances, néanmoins, le facteur prix sera rarement déterminant dès lors que les outils mis à disposition du client par le courtier sont efficaces et que ce dernier délivre de la valeur ajoutée.</p>
<b>Petits courtiers</b>	<p>Le développement des comparateurs dédiés quasi exclusivement à la recherche du meilleur tarif a contribué à faire du prix un facteur déterminant dans le choix de l'assurance par un particulier. À ce jeu, le courtier de proximité est rarement le mieux disant et c'est donc sur un autre terrain qu'il doit démontrer sa valeur ajoutée à ses clients et prospects.</p> <p>À noter que cette recherche du tarif le plus bas ne s'est pas accompagnée d'une diminution du niveau d'exigence des clients, au contraire, celui-ci s'est accru avec une meilleure compréhension des produits d'assurance.</p>



# Facteurs d'évolution

## L'évolution des clients (2/2)

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

### Nouveaux comportements - *Constats et perspectives*

- Dans un contexte fortement concurrentiel en particulier sur le marché des particuliers, il est intéressant de souligner la réussite de courtiers ayant mis en œuvre des stratégies communautaires.
- Pour revenir à la définition première, par communauté, nous désignons un groupe composé d'individus ou d'entités qui partagent soit une identité, soit des expériences et des préoccupations de même nature. L'appartenance à une communauté incite ses membres à chercher des solutions aux problèmes qu'ils peuvent rencontrer dont la problématique assurantielle.
- Pour les petits courtiers et les courtiers de taille moyenne, la tentation est forte de miser commercialement sur le communautaire mais la réussite n'est pas systématique car la reconnaissance par une communauté ne se décrète pas et requiert un investissement dans la durée.
- Les courtiers ayant réussi un développement commercial dans une logique communautaire réunissent souvent les conditions suivantes :
  - Un « ancrage passion » : intérêt durable et important vis-à-vis d'un thème.
  - Une lisibilité économiques : Clarté de la valeur ajoutée « business » apporté à la communauté et intégration dans le modèle économique de l'entreprise.
  - Une résonance stratégique : intégration de la communauté dans la stratégie de l'entreprise en termes de positionnement, de thématiques, d'informations.
  - Un intérêt d'usage : apport de valeur récurrente et directement utilisable par les membres de la communauté.

# Facteurs d'évolution

## Synthèse des transformations technologiques

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Présence et visibilité des courtiers

- Faible présence et visibilité des courtiers sur Internet : 50% des courtiers disposent d'un site Internet mais moins d'un client sur six y découvre son courtier
- Développement du ROBO (research on line, buy off line) qui concerne 1 client sur 2 et donc constitue un risque pour le courtage

### Digitalisation de la relation courtier/client

- Niveau d'investissement disparate des courtiers et pas forcément lié à leur taille
- Réflexions en cours entre courtiers et assureurs pour donner accès aux clients des courtiers aux outils de la compagnie
- Développement du « self care » pour les clients

### Digitalisation de la gestion

- Automatisation de certaines tâches de gestion qui doit permettre de recentrer sur des tâches à valeur ajoutée

### Big data

- Faible utilisation des données clients par manque de moyens et de compétences
- Impact sur la fidélisation et le développement commercial

# Facteurs d'évolution

## Les transformations technologiques

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Courtage et Digital - *Constats et perspectives*

<b>Grands courtiers</b>	<p>Les clients historiques (les grandes entreprises) des grands courtiers ont jusqu'à présent, été peu en demande de digitalisation de la relation contrairement aux particuliers. De fait, les courtiers n'ont pas été incités à être proactifs sur le sujet du digital. Les positions évoluent rapidement pour répondre aux nouvelles demandes des grands comptes et appuyer la conquête des PME/ETI ce qui se traduit actuellement par la définition et la mise en œuvre de stratégies digitales chez la plupart des acteurs.</p>
<b>Courtiers de taille moyenne</b>	<p>Malgré des capacités d'investissement inférieures à celles des grands courtiers, un certain nombre de courtiers de taille moyenne ont déjà pris le virage digital : recrutement d'experts, partage de leur « workflow » avec leurs clients, développement du self care...</p>
<b>Petits courtiers</b>	<p>Des réflexions sont en cours au sein des compagnies et avec les courtiers pour mettre à disposition de leurs clients les mêmes outils disponibles (« self care », applications web...).</p> <p>Au niveau de la compagnie, pas de frein si ce n'est les coûts de développement informatique.</p> <p>Au niveau des courtiers, frilosité vis-à-vis de tout élément touchant au caractère exclusif de leur relation client.</p> <p>Problématique encore méconnue ou non prioritaire pour la grande majorité des petits cabinets.</p>
<b>Courtiers grossistes</b>	<p>La politique d'investissements importants de ces acteurs sur le digital va se poursuivre car cela constitue un enjeu stratégique. Dans la même logique, les courtiers grossistes sont vigilants à leur e-réputation car la qualité de leur image est essentielle pour inciter les courtiers à distribuer leurs produits.</p> <p>Contrairement à la plupart des acteurs du courtage, les courtiers grossistes n'hésitent pas recruter des profils d'experts sur le digital pour les aider à innover notamment sur la dimension marketing.</p>

# Facteurs d'évolution

## Synthèse des transformations réglementaires

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

**ANI**

- bouleversement majeur pour la branche de l'assurance de personnes
- À la fois un risque (perte de millions de contrats d'assurance santé individuels) et une opportunité (repositionnement sur les contrats collectifs et la sur-complémentaire)

**Loi Hamon**

- Une incertitude : quels impacts sur le « taux de churn » ?
- Une certitude : un accroissement des coûts de gestion et à terme, des tarifs
- Un changement qui constitue à la fois une opportunité (conquête de nouveaux clients) et un risque (augmentation du « churn »)

**Solvabilité II**

- Des impacts importants pour les courtiers...
- ...plus ou moins anticipés tant par les assureurs que par les courtiers eux-mêmes

**DIA 2**

- Méconnaissance relative par certains courtiers du contenu et des impacts de cette directive
- Un accroissement des coûts et des contraintes réglementaires

# Facteurs d'évolution

## Les transformations réglementaires

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

### **ANI - Constats et perspectives**

- **Près de deux ans après la signature de l'ANI, les acteurs dont les courtiers intervenant sur les assurances de personnes, face à un paradoxe :**
  - Cette réforme, dont les effets risquaient d'être radicaux à moyen terme, se sont effilochées, étirées dans le temps à tel point que chaque acteur peut encore espérer durer sur le marché.
  - Les amendements, changements qu'ont connus ces évolutions réglementaires en ont fait des objets complexes, confus, dont la mise en œuvre va rendre la vente de ces produits encore plus difficile face à des TPE et individus qui ne comprennent rien aux subtilités qu'elles ont engendrées.
- **Nous constatons deux tendances :**
  - Le modèle économique de la complémentaire santé va se dégrader de façon significative, au moins dans les années qui viennent.
  - La valeur ajoutée des courtiers intervenant sur la santé va être de plus en plus discutée par les adhérents qu'ils soient individus ou petites entreprises. Il va leur être difficile de n'être que des distributeurs de produits de plus en plus complexes à comprendre.
- **Face à la dégradation de leur modèle économique et surtout face à la normalisation grandissante des produits, les courtiers vont devoir trouver une nouvelle légitimité et « réinventer » un modèle économique différent.**

# Facteurs d'évolution

## Les transformations réglementaires

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

### **Solvabilité 2 - Constats et perspectives**

- Les changements les plus importants de la mise en œuvre de Solvabilité II portent sur la délégation et l'encaissement des primes et notamment pour les courtiers délégataires qui prennent en charge la souscription du contrat, l'encaissement des primes et/ou la gestion des sinistres. Les courtiers délégataires vont devoir mettre en place des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques.
- Les courtiers vont donc devoir justifier à leur fournisseur de leur conformité aux normes.
- Pour rappel, les obligations de Solvabilité II font naître des impacts directs et indirects pour les sous-traitants et intermédiaires (courtier, délégataire de gestion, grossiste...) sur :
  - la gestion des risques : cartographier, suivre et contrôler les risques.
  - la gestion des données : s'assurer de la conformité et de la fiabilité des données présentes dans les systèmes informatiques, mettre en place des processus de gestion de la qualité des données.
  - le reporting auprès des partenaires assureurs : faire un reporting régulier, définir clairement les canaux de transmission de l'information vers les assureurs.

# Facteurs d'évolution

## Les transformations réglementaires

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

### Loi Hamon - *Constats et perspectives*

- Seuls les courtiers intervenant sur le marché des particuliers sont concernés par cette évolution législative.
- Ce sont donc en premier lieu les petits courtiers qui vont devoir anticiper les conséquences de la résiliation à tout moment et mettre en œuvre des plans d'action visant à renforcer la fidélisation de leurs clients et développer la conquête auprès de prospects.
- Les acteurs du courtage comme ceux de l'assurance s'interrogent encore sur les impacts réels de la loi Hamon sur les comportements des clients.
- **Des conséquences sont d'ores et déjà certaines :**
  - L'alourdissement des coûts de gestion et donc un risque économique pour les petits courtiers qui souhaitent continuer à assurer ces missions.
  - À terme, une augmentation du montant des primes ce qui pourrait à la fois générer des commissions plus élevées pour les courtiers mais aussi inciter les clients à privilégier encore davantage la dimension « prix » (sur laquelle les courtiers ont des marges de manœuvre limitées) au détriment du service.

# Facteurs d'évolution

## Les transformations réglementaires

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

### **DIA 2 - Constats et perspectives**

- Les impacts vont être importants en particulier pour les petits courtiers. Les grandes orientations de cette directive, qui est en cours d'élaboration et dont l'écriture finale devrait être connue à l'été 2015, sont encore largement méconnues par le marché.
- Pour certains acteurs du secteur, les orientations privilégiées dans les projets de texte vont dans le bon sens, en particulier en introduisant une plus grande transparence dans les règles de facturation. De ce fait, cela donnera l'occasion aux courtiers de communiquer davantage auprès de leurs clients sur les actions qu'ils réalisent pour eux (gestion de sinistres, conseil, « benchmark »...).
- D'autres acteurs du secteur sont plus mitigés quant aux effets d'une communication de la rémunération. En effet, contrairement à une idée simple, la rémunération n'est pas aussi facilement comparable et en outre, elle détourne le client des informations utiles que sont : la qualité de l'intervenant qu'il a en face de lui, les garanties et prestations proposées, le montant de prime...



# Facteurs d'évolution

## Synthèse des évolutions économiques et sociétales de l'économie française

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

**Diminution du  
nombre de clients  
(professionnels et  
entreprises)**

- Accroissement du nombre de faillites
- Regroupement/rachat d'entreprises
- Délocalisations de sites

**Diminution du  
pouvoir d'achat  
ou de la capacité  
d'investissement  
des clients**

- Développement de l'auto assurance (entreprises)
- Abandon de projets d'investissements
- Ventes de produits assurables en baisse (automobiles)

# Facteurs d'évolution

## Les évolutions économiques et sociétales de l'économie française

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

### Contexte de crise - *Constats et perspectives*

<b>Grands courtiers</b>	<p>En 2013, le taux de croissance du courtage a été faible et en partie dû à des opérations de croissance externe. La morosité économique a des impacts sur les acteurs du courtage :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Directs :<ul style="list-style-type: none"><li>• Faillites et rachats d'entreprises par des acteurs étrangers ont pour conséquence de réduire le nombre de clients potentiels.</li><li>• Les logiques de réduction des coûts incitent les entreprises à opter pour l'auto assurance sur certains risques.</li></ul></li><li>• Indirects :<ul style="list-style-type: none"><li>• La diminution des effectifs, des flottes de véhicules, des stocks contribuent à diminuer le montant des primes et donc des commissions des courtiers.</li></ul></li></ul>
<b>Courtiers de taille moyenne</b>	
<b>Petits courtiers</b>	<p>Sur le marché des entreprises comme sur celui des particuliers, le contexte économique difficile se traduit par :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une recherche toujours accrue du meilleur tarif.</li><li>• Une baisse des ventes de produits assurables.</li></ul> <p>Ces phénomènes ne constituent évidemment pas des éléments positifs pour les courtiers de proximité.</p>
<b>Courtiers grossistes</b>	<p>Les taux de croissance restent élevés mais les évolutions réglementaires combinées à la morosité du climat économique pourraient avoir des conséquences sur la poursuite du développement de ces acteurs. Pour certains observateurs, le rachat de portefeuille-clients en IARD par des courtiers grossistes peut constituer des signes de ralentissement et la recherche de nouveaux relais de croissance.</p>

# Synthèse des impacts des évolutions par famille de courtiers

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

?

⇒ Pas de visibilité

Impact négatif

Impact positif

Pas d'impact

Grands courtiers

Courtiers de taille moyenne

Petits courtiers

Courtiers grossistes

Nature des évolutions

Impacts prévisibles sur les coûts et le chiffre d'affaires

	Grands courtiers		Courtiers de taille moyenne		Petits courtiers		Courtiers grossistes	
	Coûts	CA	Coûts	CA	Coûts	CA	Coûts	CA
<b>Evolution des problématiques « RH » du courtage</b>								
Pyramide des âges	Impact négatif		Impact négatif		Impact négatif	Impact négatif		
Développement des compétences	Impact négatif	Impact positif	Impact négatif	Impact positif	Impact négatif	Impact positif	Impact négatif	Impact positif
Parcours de carrière	Impact négatif	Impact positif	Impact négatif	Impact positif			Impact négatif	Impact positif
Management	Impact négatif	Impact positif	Impact négatif	Impact positif	Impact négatif	Impact positif	Impact négatif	Impact positif
<b>Evolutions concurrentielles</b>								
Concurrence interne au secteur	Impact négatif	Impact négatif	Impact négatif	Impact négatif				
Agents d'assurance					Impact négatif	Impact négatif	Impact négatif	Impact négatif
Comparateurs				Impact négatif	Impact négatif	Impact négatif	Impact négatif	Impact négatif
Bancassureurs					Impact négatif	Impact négatif	Impact négatif	Impact négatif
<b>Evolutions clients</b>								
Nouvelles exigences	Impact négatif		Impact négatif	Impact positif	Impact négatif	Impact positif	Impact négatif	Impact positif
Nouveaux comportements	Impact négatif		Impact négatif	Impact positif	Impact négatif	Impact positif	Impact négatif	Impact positif
<b>Evolutions technologiques</b>								
Présence et visibilité des courtiers			Impact négatif	Impact positif	Impact négatif	Impact positif	Impact négatif	Impact positif
Digitalisation de la relation client	Impact positif		Impact positif		Impact positif		Impact positif	
Digitalisation de la gestion	Impact positif		Impact positif		Impact positif		Impact positif	
Big Data	Impact négatif	Impact positif	Impact négatif	Impact positif	Impact négatif	Impact positif		Impact positif
<b>Evolutions réglementaires</b>								
ANI	Impact négatif	Impact positif	Impact négatif	Impact positif		?		?
Loi Hamon				?	Impact négatif	?	Impact négatif	?
Solvabilité II	Impact négatif		Impact négatif		Impact négatif		Impact négatif	
DIA 2	Impact négatif		Impact négatif		Impact négatif		Impact négatif	
<b>Evolutions économiques, sociétales</b>								
Diminution du nombre de clients	Impact négatif	Impact négatif	Impact négatif	Impact négatif	Impact négatif	Impact négatif	Impact négatif	Impact négatif
Diminution du pouvoir d'achat		Impact négatif		Impact négatif		Impact négatif		Impact négatif

# Impacts prévisibles des évolutions sur les grands courtiers

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

## - Évolutions des problématiques RH

- Le départ en retraite de collaborateurs occupant des fonctions clés et/ou disposant d'expertises spécifiques va occasionner des coûts importants en recrutement, formation...
- Dans le même temps, l'apport de nouvelles expertises (conseil, marketing, digital) et l'évolution des organisations sont susceptibles d'avoir un effet positif sur les résultats de certains acteurs.

## - Évolutions concurrentielles

- La diminution du nombre d'acteurs avec la poursuite de la concentration du secteur, l'arrivée éventuelle de nouveaux concurrents et les velléités d'assureurs et de clients d'inventer de nouveaux modèles sont de nature à avoir un impact négatif tant sur les coûts que sur le CA.

## - Évolutions clients

- L'exigence toujours croissante des clients (demandes de benchmark, renforcement du « conseil », excellence de l'expertise technique, efficacité des outils de gestion...) ne pourra qu'avoir un impact négatif sur les coûts. La capacité des courtiers à répercuter ces coûts dans leurs honoraires est incertaine compte tenu de la pression exercée par les clients sur les tarifs et de l'environnement fortement concurrentiel.

## - Évolutions technologiques

- Comme dans l'ensemble des activités de services, les évolutions technologiques se traduisent par l'automatisation de certaines tâches (répétitives et/ou à faible valeur ajoutée) et le transfert d'autres tâches aux clients (self care). Ces changements déjà en cours nécessitent de revoir les missions dévolues aux collaborateurs ainsi que le dimensionnement des équipes et peuvent/pourront induire des réductions de coûts une fois amortis les investissements informatiques.
- Le Big Data (ou exploitation des données clients) est déjà un élément connu dans le monde de l'assurance en particulier par les actuaires mais connaît actuellement une mutation susceptible d'engendrer des coûts mais également des revenus supplémentaires.

## - Évolutions réglementaires

- Hormis la loi Hamon dont les impacts seront faibles voire nuls sur les grands courtiers (peu présents sur le marché des particuliers), les autres évolutions vont occasionner des coûts supplémentaires pour se mettre en conformité ou chercher à en tirer des bénéfices (ANI)

## - Évolutions économiques et sociétales

- Les fusions, rachats, faillites contribuent à la réduction du nombre de clients potentiels, au renforcement de la concurrence et donc à des impacts négatifs tant sur les coûts de développement que sur le CA.

Nature des évolutions	Coûts	CA
<b>Evolution des problématiques « RH » du courtage</b>		
Pyramide des âges		
Développement des compétences		
Parcours de carrière		
Management		
<b>Evolutions concurrentielles</b>		
Concurrence interne au secteur		
Agents d'assurance		
Comparateurs		
Bancassureurs		
<b>Evolutions clients</b>		
Nouvelles exigences		
Nouveaux comportements		
<b>Evolutions technologiques</b>		
Présence et visibilité des courtiers		
Digitalisation de la relation client		
Digitalisation de la gestion		
Big Data		
<b>Evolutions réglementaires</b>		
ANI		
Loi Hamon		
Solvabilité II		
DIA 2		
<b>Evolutions économiques, sociétales</b>		
Diminution du nombre de clients		
Diminution du pouvoir d'achat		

Impact négatif

Impact positif

Pas d'impact

?

→ Pas de visibilité

# Impacts prévisibles des évolutions sur les courtiers de taille moyenne (1/2)

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

Nature des évolutions	Coûts	CA
<b>Evolution des problématiques « RH » du courtage</b>		
Pyramide des âges		
Développement des compétences		
Parcours de carrière		
Management		
<b>Evolutions concurrentielles</b>		
Concurrence interne au secteur		
Agents d'assurance		
Compareurs		
Bancassureurs		
<b>Evolutions clients</b>		
Nouvelles exigences		
Nouveaux comportements		
<b>Evolutions technologiques</b>		
Présence et visibilité des courtiers		
Digitalisation de la relation client		
Digitalisation de la gestion		
Big Data		
<b>Evolutions réglementaires</b>		
ANI		
Loi Hamon		?
Solvabilité II		
DIA 2		
<b>Evolutions économiques, sociétales</b>		
Diminution du nombre de clients		
Diminution du pouvoir d'achat		

Impact négatif

Impact positif

Pas d'impact

? → Pas de visibilité

## - Évolutions des problématiques RH

- Comme les grands courtiers, les courtiers de taille moyenne vont être confrontés à des départs en retraite de collaborateurs occupant des fonctions clés et/ou disposant d'expertises spécifiques occasionnant une augmentation des coûts de recrutement et de formation.
- Ne pouvant pas toujours faire jeu égal avec les grands courtiers pour capter ou retenir certains profils, des cabinets de taille moyenne n'hésitent plus à recruter des profils différents pouvant apporter des pratiques différentes issues d'autres secteurs.

## - Évolutions concurrentielles

- L'acquisition de courtiers de taille moyenne par des grands courtiers diminue leur nombre. Ces opérations permettent à la fois aux acquéreurs d'afficher des taux de croissance et de s'ancrer un peu plus sur le marché des PME/ETI par la reprise des portefeuilles. Cela contribue au renforcement de la concurrence et à l'inflation des coûts d'acquisition et de fidélisation des clients.
- Les compareurs encore peu présents sur le marché des entreprises devraient poursuivre leur développement et renforcer l'importance de la dimension « prix » avec des conséquences sur le CA des acteurs.

## - Évolutions clients

- Les courtiers de taille moyenne sont également confrontés à un niveau d'exigence renforcé de la part de leurs clients. Pour y répondre, certains courtiers ont fait preuve de proactivité non seulement en investissant massivement dans leurs outils de gestion et de relation client mais aussi en renforçant leur expertise afin de pouvoir assumer un rôle de « risk manager ».

# Impacts prévisibles des évolutions sur les courtiers de taille moyenne (2/2)

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

Nature des évolutions	Coûts	CA
<b>Evolution des problématiques « RH » du courtage</b>		
Pyramide des âges		
Développement des compétences		
Parcours de carrière		
Management		
<b>Evolutions concurrentielles</b>		
Concurrence interne au secteur		
Agents d'assurance		
Comparateurs		
Bancassureurs		
<b>Evolutions clients</b>		
Nouvelles exigences		
Nouveaux comportements		
<b>Evolutions technologiques</b>		
Présence et visibilité des courtiers		
Digitalisation de la relation client		
Digitalisation de la gestion		
Big Data		
<b>Evolutions réglementaires</b>		
ANI		
Loi Hamon		?
Solvabilité II		
DIA 2		
<b>Evolutions économiques, sociétales</b>		
Diminution du nombre de clients		
Diminution du pouvoir d'achat		

Impact négatif

Impact positif

Pas d'impact

?

⇒ Pas de visibilité

## - Évolutions technologiques

- Devant innover pour rester attractifs et performants, certains courtiers de taille moyenne ont massivement investis sur la dimension technologique avec par exemple la mise en place d'un « workflow » partagé avec leurs clients... Ces coûts bien qu'importants leur ont permis de renforcer leur valeur ajoutée en repositionnant les activités de leurs collaborateurs, en ancrant encore un peu plus leur position chez leurs clients.

## - Évolutions réglementaires

- Certains courtiers de taille moyenne restent présents sur le marché des particuliers. La loi Hamon aux effets encore incertains pourrait accélérer leur désengagement de ce marché en cas d'accroissement fort du « taux de churn ».
- Les obligations de transparence tarifaire qui seront issues de la DIA 2 pourraient avoir des conséquences négatives pour les courtiers n'ayant pas réalisé un travail de pédagogie suffisant auprès de leurs clients.
- L'ANI constitue à la fois un risque et une opportunité pour les courtiers de taille moyenne qui vont perdre des contrats individuels mais qui peuvent également compter sur l'équipement en collective d'un nombre conséquent de PME. Leur combat contre les clauses de désignation illustre bien l'enjeu que représentent pour eux les assurances de personnes.

## - Évolutions économiques et sociétales

- Le nombre de faillites de PME étant plus élevé que celui des multinationales, les courtiers de taille moyenne sont davantage touchés que les grands courtiers par les effets de la crise économique. Par ailleurs, la tentation de l'auto-assurance chez un certain nombre de PME est également de nature à avoir un impact sur les honoraires des courtiers et donc sur leur CA.

# Impacts prévisibles des évolutions sur les petits courtiers (1/2)

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

Nature des évolutions	Coûts	CA
<b>Evolution des problématiques « RH » du courtage</b>		
Pyramide des âges		
Développement des compétences		
Parcours de carrière		
Management		
<b>Evolutions concurrentielles</b>		
Concurrence interne au secteur		
Agents d'assurance		
Compareurs		
Bancassureurs		
<b>Evolutions clients</b>		
Nouvelles exigences		
Nouveaux comportements		
<b>Evolutions technologiques</b>		
Présence et visibilité des courtiers		
Digitalisation de la relation client		
Digitalisation de la gestion		
Big Data		
<b>Evolutions réglementaires</b>		
ANI		?
Loi Hamon		?
Solvabilité II		
DIA 2		
<b>Evolutions économiques, sociétales</b>		
Diminution du nombre de clients		
Diminution du pouvoir d'achat		

Impact négatif

Impact positif

Pas d'impact

?

⇒ Pas de visibilité

## - Évolutions des problématiques RH

- Compte tenu de leur taille, ce sont sans doute sur ces acteurs que les problématiques RH auront le plus d'impacts. C'est une génération importante de gérants de cabinets de courtage qui va partir à la retraite à court et moyen terme avec une relève non assurée compte tenu des difficultés rencontrées (maintien et ouverture de codes, concurrence...) et des questions sur la pérennité du modèle économique.
- Malgré tout, certains courtiers qui réunissent à la fois les dimensions entrepreneuriales, commerciales et techniques démontrent que le développement est encore possible notamment en utilisant le levier affinitaire. La développement des compétences et de l'employabilité semble donc une priorité pour maintenir voire développer le chiffre d'affaires.

## - Évolutions concurrentielles

- Même si des différences existent entre le marché des entreprises et celui des particuliers, le renforcement de la concurrence concernera ces deux marchés et occasionnera des coûts supplémentaires (renforcement de la visibilité, investissements informatiques...) pour les petits courtiers pour maintenir leur portefeuille de clients.

## - Évolutions clients

- Comme les autres familles de courtiers, les petits doivent composer avec un niveau d'exigence croissant de leurs clients qui se traduit par des attentes toujours plus fortes en termes de disponibilité, d'expertise...
- Les particuliers n'hésitent plus à comparer le service délivré par leur interlocuteur « assurance » non seulement à celui de leur interlocuteur bancaire mais aussi à celui d'autres secteurs (télécoms, e-commerce...). Cette nouvelle tendance place les courtiers dans une obligation de s'orienter client encore davantage ce qui peut impliquer des coûts supplémentaires mais au final peut également constituer une opportunité pour démontrer leur valeur ajoutée (réactivité, conseil, proximité, stabilité des interlocuteurs...)

# Impacts prévisibles des évolutions sur les petits courtiers (2/2)

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

## - Évolutions technologiques

- Sur cette thématique, les petits courtiers doivent investir s'ils veulent être visibles et compétitifs. Au-delà des négociations en cours avec leurs partenaires pour permettre à leurs clients d'avoir accès aux outils des compagnies (espace client, applications smartphone...), les petits courtiers doivent également être proactifs sur cette dimension technologique car la digitalisation de la relation client et de la gestion peut, à terme, constituer une source d'économies.
- Par ailleurs, en matière technologique comme sur d'autres domaines, les courtiers doivent s'inscrire dans une logique de mise à niveau dans un premier temps par rapport à leurs concurrents et ensuite, rapidement, dans une logique de différenciation s'ils veulent être pérennes.

## - Évolutions réglementaires

- **Comme sur d'autres facteurs d'évolution, les petits courtiers sont et seront les premiers impactés par les évolutions réglementaires et de façon globalement négative tant sur leurs coûts que sur leur CA.**
- L'ANI et la redistribution des cartes qu'il implique ne semblent pas favorables aux petits courtiers souvent peu armés pour capter des contrats collectifs en assurance santé.
- Dans la même logique, l'obligation de transparence imposée par la future DIA 2 sera difficile à expliciter à des clients ayant jusqu'à présent une vision faible voire nulle des modes de rétribution de leur courtier.
- Pour la plupart des acteurs du marché, les réflexions sur les impacts de solvabilité 2 au niveau des courtiers de proximité sont encore balbutiantes et la mise en œuvre effective de ce dispositif pourrait se révéler coûteuse pour les courtiers qui seront confrontés à obligations de reporting lourdes et non homogènes d'une compagnie à l'autre.
- Les conséquences de la loi Hamon restent incertaines même si une inflation des coûts de gestion semble inévitable.

## - Évolutions économiques et sociétales

- La morosité économique ambiante constitue évidemment un facteur négatif pour l'évolution du chiffre d'affaires des petits courtiers confrontés sur le marché des entreprises à une augmentation des faillites et sur le marché des particuliers à une érosion du pouvoir d'achat et donc à une diminution du nombre de biens assurables (automobiles en premier lieu).

Nature des évolutions	Coûts	CA
<b>Evolution des problématiques « RH » du courtage</b>		
Pyramide des âges		
Développement des compétences		
Parcours de carrière		
Management		
<b>Evolutions concurrentielles</b>		
Concurrence interne au secteur		
Agents d'assurance		
Comparateurs		
Bancassureurs		
<b>Evolutions clients</b>		
Nouvelles exigences		
Nouveaux comportements		
<b>Evolutions technologiques</b>		
Présence et visibilité des courtiers		
Digitalisation de la relation client		
Digitalisation de la gestion		
Big Data		
<b>Evolutions réglementaires</b>		
ANI		?
Loi Hamon		?
Solvabilité II		
DIA 2		
<b>Evolutions économiques, sociétales</b>		
Diminution du nombre de clients		
Diminution du pouvoir d'achat		

Impact négatif

Impact positif

Pas d'impact

?

⇒ Pas de visibilité



# Impacts prévisibles des évolutions sur les courtiers grossistes (1/2)

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

Nature des évolutions	Coûts	CA
<b>Evolution des problématiques « RH » du courtage</b>		
Pyramide des âges		
Développement des compétences		
Parcours de carrière		
Management		
<b>Evolutions concurrentielles</b>		
Concurrence interne au secteur		
Agents d'assurance		
Compareurs		
Bancassureurs		
<b>Evolutions clients</b>		
Nouvelles exigences		
Nouveaux comportements		
<b>Evolutions technologiques</b>		
Présence et visibilité des courtiers		
Digitalisation de la relation client		
Digitalisation de la gestion		
Big Data		
<b>Evolutions réglementaires</b>		
ANI		?
Loi Hamon		?
Solvabilité II		
DIA 2		
<b>Evolutions économiques, sociétales</b>		
Diminution du nombre de clients		
Diminution du pouvoir d'achat		

Impact négatif

Impact positif

Pas d'impact

?

⇒ Pas de visibilité

## - Évolutions des problématiques RH

- En matière de ressources humaines comme sur d'autres dimensions, les courtiers grossistes semblent être en rupture ou a minima en décalage par rapport aux autres familles de courtiers.
- La moyenne d'âge de leurs collaborateurs est basse en lien avec leur développement et l'importance de leurs effectifs de gestionnaires. Si cette caractéristique les dispense de gérer des départs en retraite massifs, elle les oblige à investir massivement sur le développement des compétences des collaborateurs pour qu'ils acquièrent des connaissances techniques, des savoir être, des compétences managériales...
- Les enjeux RH en cours et à venir des courtiers grossistes bien que différents de ceux des autres courtiers sont tout aussi stratégiques pour leur performance et leur pérennité.

## - Évolutions concurrentielles

- La concurrence à la fois entre courtiers grossistes et avec les compagnies va se renforcer. L'inévitable diminution du nombre de petits courtiers et donc de distributeurs des produits des courtiers grossistes pouvant, en partie, expliquer ce durcissement.
- Les coûts des courtiers grossistes devraient continuer à augmenter compte tenu de leurs « obligations » en matière d'innovation, de qualité de service, de visibilité et de notoriété. En parallèle, sauf à identifier de nouveaux relais de croissance, le développement de leur CA devrait ralentir.

## - Évolutions clients

- Fonctionnant principalement sur un modèle B to B to C, les premiers clients des courtiers grossistes sont leurs courtiers partenaires qui vont de plus en plus être « tentés » de répercuter sur eux l'exigence croissante de leurs clients (particuliers ou entreprises). Dans cette logique, les investissements des courtiers grossistes vont rester élever pour maintenir qualité de service client et réactivité.

# Impacts prévisibles des évolutions sur les courtiers grossistes (2/2)

Introduction

**Facteurs d'évolution**

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

Nature des évolutions	Coûts	CA
<b>Evolution des problématiques « RH » du courtage</b>		
Pyramide des âges		
Développement des compétences		
Parcours de carrière		
Management		
<b>Evolutions concurrentielles</b>		
Concurrence interne au secteur		
Agents d'assurance		
Compareurs		
Bancassureurs		
<b>Evolutions clients</b>		
Nouvelles exigences		
Nouveaux comportements		
<b>Evolutions technologiques</b>		
Présence et visibilité des courtiers		
Digitalisation de la relation client		
Digitalisation de la gestion		
Big Data		
<b>Evolutions réglementaires</b>		
ANI		?
Loi Hamon		?
Solvabilité II		
DIA 2		
<b>Evolutions économiques, sociétales</b>		
Diminution du nombre de clients		
Diminution du pouvoir d'achat		

Impact négatif

Impact positif

Pas d'impact

?

⇒ Pas de visibilité

## - Évolutions technologiques

- La réussite économique de certains courtiers grossistes est étroitement liée à leur avance technologique qui se matérialise notamment par le développement et l'utilisation d'outils performants.
- L'appétence forte des courtiers grossistes pour le digital (Big Data, digitalisation de la relation client) devrait se maintenir.

## - Évolutions réglementaires

- Si la loi Hamon et Solvabilité 2 vont sans doute occasionner une augmentation des coûts notamment de gestion, il est encore difficile de prédire si ces évolutions auront un impact sur les CA des acteurs.
- L'ANI reste un risque plus qu'une opportunité compte tenu de l'ancrage important de certains courtiers grossistes sur la santé individuelle néanmoins, l'agilité reconnue de cette famille d'acteurs pourraient permettre à certains de faire de cette évolution réglementaire une opportunité...

## - Évolutions économiques et sociétales

- compte tenu de l'interdépendance pouvant exister entre la performance des petits courtiers et celles des courtiers grossistes, on peut en déduire que la morosité économique ambiante constitue également pour ces acteurs un facteur négatif pour l'évolution du chiffre d'affaires avec l'augmentation des faillites d'entreprises et l'érosion du pouvoir d'achat des particuliers.

# Sommaire

- 1 | Introduction
- 2 | Analyse du contexte de la branche et des principaux facteurs d'évolution
- 3 | **Impacts des facteurs d'évolution sur les métiers et les compétences**
- 4 | Axes de travail et recommandations

# Les grandes familles de métiers du courtage retenues pour l'étude

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

## Distribution et développement commercial

Métiers dont la finalité est de participer à la commercialisation des contrats ou produits soit en réalisant des actes de vente soit en animant un réseau de distribution

## Conception

Métiers dont la finalité est de :

- Contribuer à la maîtrise des équilibres par la conduite de travaux de conception technique et de tarifications des produits
- Analyser des risques et contribuer à leur prévention ou d'expertiser des dommages préalablement à leur indemnisation

## Gestion des contrats et prestations

Métiers dont la finalité est de prendre en charge le traitement, la gestion et le contrôle de contrats ou de prestations d'assurance lors de leur souscription, de leur suivi ou de la mise en œuvre de leurs garanties

# Les typologies de métiers



- De l'analyse d'impacts des facteurs d'évolution précités, il ressort que chacune des trois grandes familles de métiers précitées doit être considérée comme « sensible », c'est-à-dire, soumise à des évolutions fortes.
- Pour préciser, cette sensibilité et ces évolutions, nous avons défini des typologies dans lesquelles nous avons « rangé » chaque famille de métiers en faisant une distinction fondée sur le type de courtiers :

Métier stratégique	Métier en émergence ou en développement	Métier en transformation	Métier en décroissance	Métier difficile à pourvoir ou à risques
Métier essentiel et cœur de métier pour lequel l'entreprise doit assurer la pérennité de son savoir-faire et de ses compétences.	Métier dont on peut faire l'hypothèse raisonnable que ses effectifs vont augmenter car l'entreprise ne dispose pas des compétences nécessaires et en quantité suffisante pour les prochaines années.	Métier qui connaît une évolution qualitative significative en termes de compétences, ce qui nécessite un plan d'adaptation collectif.	Métier dans lequel on peut faire l'hypothèse que les effectifs vont diminuer.	Métier qui présente des difficultés de recrutement (pénurie de main d'œuvre, longue période d'apprentissage) ou sur lequel il existe une fragilité de la pyramide des âges.

# Focus sur les métiers du courtage

## Grands courtiers

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers de la distribution et du développement commercial

Métier stratégique	Métier en émergence ou en développement	Métier en transformation	Métier en décroissance	Métier difficile à pourvoir ou à risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrence</li><li>• Clients</li><li>• Économiques</li></ul>	-	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clients</li><li>• Technologiques</li></ul>	-	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problématiques RH</li><li>• Concurrence</li></ul>

Le renforcement de la **concurrence** combiné à l'accroissement du niveau d'exigence des **clients** et au **climat des affaires morose** renforcent le caractère stratégique des fonctions commerciales au sein des grands courtiers.

Les nouvelles demandes des **clients** (conseil à forte valeur ajoutée, excellence de la relation) vont nécessiter une adaptation des compétences associées aux métiers commerciaux.

Les évolutions **technologiques** et l'utilisation de nouveaux outils d'analyse et de gestion de la relation client vont également nécessiter de nouvelles compétences.

Enfin, l'évolution des modes de fonctionnement internes avec une répartition différente des rôles entre commerciaux et techniciens vont contribuer à transformer ces métiers.

L'existence de **compétences critiques** c'est-à-dire rares aujourd'hui et nécessaires demain va nécessiter une vigilance particulière vis-à-vis des départs en retraite de commerciaux pour s'assurer du bon transfert des compétences.

Les pratiques fortement concurrentielles pour attirer les salariés ayant des profils commerciaux entre **grands courtiers** (si elles perdurent) contribuent à faire de ces fonctions, un métier difficile à pourvoir.

# Focus sur les métiers du courtage

## Grands courtiers

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers de la conception /contrôle technique

Métier stratégique	Métier en émergence ou en développement	Métier en transformation	Métier en décroissance	Métier difficile à pourvoir ou à risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Clients</li><li>• Réglementaires</li></ul>	-	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réglementaires</li></ul>	-	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problématiques RH</li><li>• Concurrence</li></ul>

Les métiers de la conception et du contrôle technique sont de plus en plus stratégiques compte tenu de l'accroissement des contraintes **réglementaires** et de la technicité des interlocuteurs chez les clients.

En outre, des binômes comprenant un commercial et un technicien ont été constitués pour offrir une qualité de service optimale aux clients.

Les évolutions **réglementaires** importantes en cours et à venir ainsi que le renforcement de la technicité des produits nécessitent toujours plus de veille et de mise à jour des connaissances de la part des techniciens et participent à la transformation de ces métiers.

Comme pour les fonctions commerciales, des compétences critiques existent et constituent des risques opérationnels si elles ne sont identifiées et partagées.

# Focus sur les métiers du courtage

## Grands courtiers

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers de la gestion des contrats et prestations

Métier stratégique	Métier en émergence ou en développement	Métier en transformation	Métier en décroissance	Métier difficile à pourvoir ou à risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrence</li><li>• Clients</li></ul>	-	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clients</li><li>• Technologiques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Technologiques</li><li>• Économiques</li></ul>	-

Les métiers de la gestion des contrats et des prestations prennent progressivement une dimension stratégique car ils jouent un rôle essentiel dans la satisfaction du client et donc dans sa fidélisation.

Dans un environnement historiquement très **concurrentiel**, la qualité des prestations de gestion constitue un avantage déterminant.

Le renforcement du niveau d'exigence des **clients** qui se matérialise notamment par le développement de pratiques de scoring contribue à transformer le métier des gestionnaires.

De la même façon, l'apparition de nouveaux **outils** de gestion bouleverse les activités, les processus et les compétences.

Depuis plusieurs années, les évolutions **technologiques** prennent notamment la forme d'une automatisation de tâches répétitives et/ou à faible valeur ajoutée. Ces évolutions posent la question du dimensionnement des équipes et de la réduction des coûts dans un **contexte de croissance faible**. L'externalisation d'activités de gestion est également une tendance susceptible d'avoir un impact sur les effectifs de ces métiers chez les grands courtiers.



# Focus sur les métiers du courtage

## Courtiers de taille moyenne

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers de la distribution et du développement commercial & et de la conception / contrôle technique

Métier stratégique	Métier en émergence ou en développement	Métier en transformation	Métier en décroissance	Métier difficile à pourvoir ou à risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrence</li><li>• Clients</li><li>• Réglementaires</li><li>• Économiques</li></ul>	-	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrence</li><li>• Clients</li><li>• Technologiques</li><li>• Réglementaires</li></ul>	-	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problématiques RH</li><li>• Concurrence</li></ul>

Le renforcement de la **concurrence** entre courtiers de taille moyenne et l'arrivée des grands courtiers sur le marché des PME augmente encore la dimension stratégique des fonctions commerciales et techniques pour pouvoir faire la différence.

La tendance à assurer une fonction de « risk manager » au sein des PME **clientes** est également de nature à rendre essentielles ces fonctions au sein des cabinets de taille moyenne.

Les évolutions **technologiques** vont encore impacter ces fonctions commerciales et techniques car elles transforment les processus (« self care », partage des « workflow », big data...).

Comme pour les grands courtiers, des actions doivent être engagées pour traiter la question des **compétences critiques**.

*Dans un souci d'efficacité et de rationalisation, les courtiers de taille moyenne mettent l'accent sur la polyvalence de leurs collaborateurs. Une forte porosité existe donc entre les métiers commerciaux et les métiers techniques qui se traduit par la présence de collaborateurs ayant à la fois une approche commerciale et technique.*

# Focus sur les métiers du courtage

## Courtiers de taille moyenne

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers de la gestion des contrats et prestations

Métier stratégique	Métier en émergence ou en développement	Métier en transformation	Métier en décroissance	Métier difficile à pourvoir ou à risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrence</li><li>• Clients</li></ul>	-	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clients</li><li>• Technologiques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Technologiques</li></ul>	-

L'évolution des attentes des clients et le renforcement de la concurrence font désormais des métiers de la gestion, une fonction stratégique. Une fois le client en portefeuille et en particulier lorsqu'il s'agit d'une PME, ce sont avant tout les gestionnaires et la qualité de leurs prestations qui sont susceptibles de le fidéliser.

À l'image de ce que l'on constate chez les grands courtiers, le renforcement du niveau d'exigence des **clients** contribue à transformer le métier des gestionnaires. De la même façon, l'apparition de nouveaux **outils** de gestion bouleverse les activités, les processus et les compétences.

Comme chez les grands courtiers, l'automatisation de tâches répétitives et/ou à faible valeur ajoutée pose la question du dimensionnement des équipes et de la réduction des coûts dans un **contexte de forte concurrence et de pression sur les prix**.

# Focus sur les métiers du courtage

## Petits courtiers

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers de la distribution et du développement commercial & et de la conception / contrôle technique et de la gestion des contrats et prestations

Métier stratégique	Métier en émergence ou en développement	Métier en transformation	Métier en décroissance	Métier difficile à pourvoir ou à risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrence</li><li>• Clients</li><li>• Réglementaires</li><li>• Économiques</li></ul>	-	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrence</li><li>• Clients</li><li>• Technologiques</li><li>• Réglementaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problématiques RH</li><li>• Concurrence</li><li>• Technologiques</li><li>• Économiques</li></ul>	-

Par définition, tous les métiers sont stratégiques au sein de ce type de cabinets car ils correspondent au triptyque des compétences nécessaires voire vitales : dimension commerciales, dimension technique et dimension gestion.

Ce sont quasiment tous les facteurs d'évolution évoqués précédemment qui contribuent à la transformation des métiers présents chez les petits courtiers.

Le départ à la retraite d'un nombre important de petits courtiers, les difficultés économiques rencontrées par certains acteurs et les évolutions technologiques sont susceptibles d'avoir des conséquences sur les effectifs.

***Le niveau de polyvalence des collaborateurs et de porosité entre les métiers est élevé compte tenu de la taille des équipes et de l'organisation de l'activité.***

# Focus sur les métiers du courtage

## Courtiers grossistes

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers de la distribution et du développement commercial

Métier stratégique	Métier en émergence ou en développement	Métier en transformation	Métier en décroissance	Métier difficile à pourvoir ou à risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrence</li><li>• Clients</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrence</li></ul>	-	-	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problématiques RH</li><li>• Concurrence</li></ul>

La concurrence entre courtiers grossistes a vocation à se renforcer en particulier afin de conclure des accords de collaboration avec les courtiers partenaires les plus performants. Les collaborateurs en charge du développement et de l'animation du réseau de courtiers ont donc une mission d'importance stratégique dans ce type de structures.

# Focus sur les métiers du courtage

## Courtiers grossistes

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers de la conception /contrôle technique

Métier stratégique	Métier en émergence ou en développement	Métier en transformation	Métier en décroissance	Métier difficile à pourvoir ou à risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrence</li><li>• Réglementaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrence</li></ul>	-	-	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problématiques RH</li><li>• Concurrence</li></ul>

Clients : évolution des compétences relationnelles et des attendus client, renforcement de la demande de conseil. Partage des rôles plus marqué avec les techniciens de l'assurance  
Techno : exploitation du big data, nouveaux outils de relation client...

Compte tenu du niveau d'expertise attendu, les profils idoines sont rares et difficiles à capter face à d'autres acteurs du secteur de l'assurance au sens large.

# Focus sur les métiers du courtage

## Courtiers grossistes

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers de la gestion des contrats et prestations

Métier stratégique	Métier en émergence ou en développement	Métier en transformation	Métier en décroissance	Métier difficile à pourvoir ou à risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrence</li><li>• Clients</li></ul>	-	-	<ul style="list-style-type: none"><li>• Technologiques</li></ul>	-

L'un des enjeux clés des grossistes est de capter et fidéliser les courtiers qui distribuent leurs produits. Sur un marché toujours plus **concurrentiel**, la qualité de service dispensée par les gestionnaires est évidemment un pré requis pour les courtiers partenaires voire dans un certains cas, un facteur de différenciation. Ces éléments militent évidemment pour qualifier de stratégique les métiers de la gestion.

Comme dans les autres familles de courtiers, l'automatisation de tâches répétitives et/ou à faible valeur ajoutée posent la question du dimensionnement des équipes et de la réduction des coûts dans un **contexte de forte concurrence et de pression sur les prix**.

## Proposition de socle de compétences (1/2)

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

- **Au fil des échanges, nous avons défini un socle de compétences génériques aux métiers du courtage afin de :**
  - Identifier les écarts entre les attendus actuels et les attendus cibles en termes de compétences
  - Faciliter la définition des pistes d'actions visant à anticiper et à accompagner les évolutions

<b>Savoirs</b>	<b>Connaissances techniques</b>	Connaissance des produits supports de son activité
	<b>Connaissances réglementaires</b>	Connaissances de la réglementation (contraintes réglementaires, obligations de contrôle...)
	<b>Connaissance des procédures et circuits</b>	Capacité à appliquer des procédures définies notamment en application des obligations réglementaires
	<b>Maîtrise des outils (informatiques)</b>	Capacité à utiliser les différents types d'outils (Suite Office, OAV, outils compagnies...)
	<b>Maîtrise de l'anglais</b>	Capacité à s'exprimer à l'oral et à l'écrit notamment avec un vocabulaire spécifique à son domaine d'activité
<b>Savoir-être</b>	<b>Rigueur et fiabilité</b>	Capacité à réaliser ses activités avec une faible marge d'erreur
	<b>Capacité d'analyse</b>	Capacité à identifier un problème et à mesurer les conséquences et les implications d'une décision
	<b>Compétences rédactionnelles</b>	Capacité à rédiger des mails/courriers clairs et précis en particulier à destination des clients
	<b>Compétences relationnelles clients</b>	Capacité à établir le rapport avec une personne, à l'écouter et à la convaincre
	<b>Compétences relationnelles en interne</b>	Capacité à communiquer et à partager des informations de façon fluide au sein d'une équipe
	<b>Capacité de pilotage de l'activité</b>	Capacité à gérer son activité en prenant en compte des contraintes pouvant générer un sentiment de pression (échéances strictes, impact des erreurs)

## Proposition de socle de compétences (2/2)

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

### - Remarques :

- La **dimension managériale** n'a pas été intégrée au socle de compétences car elle n'est pas commune à tous les métiers. Néanmoins, elle constitue un **axe de progrès majeur** pour les différentes familles de courtiers et plus particulièrement au sein des petits cabinets.
- La **polyvalence** des collaborateurs est inversement proportionnelle à la taille de la structure. De fait, au sein des petits cabinets, des collaborateurs prennent fréquemment en charge à la fois les missions commerciales et techniques.



# Focus sur les métiers et l'évolution des compétences

## Grands courtiers

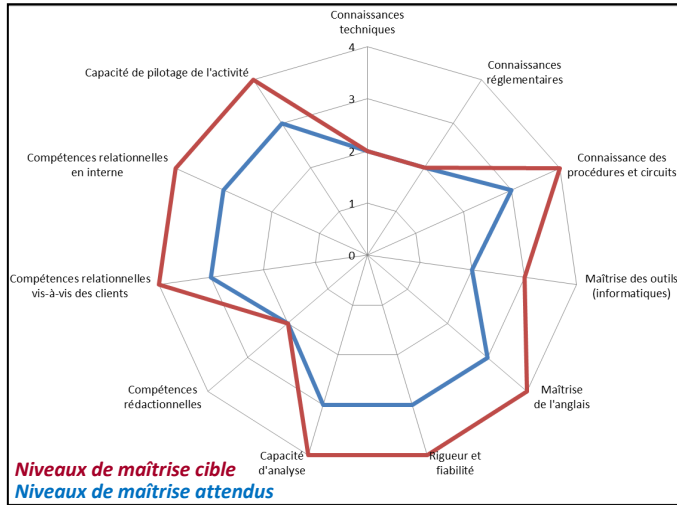
Introduction

Facteurs d'évolution

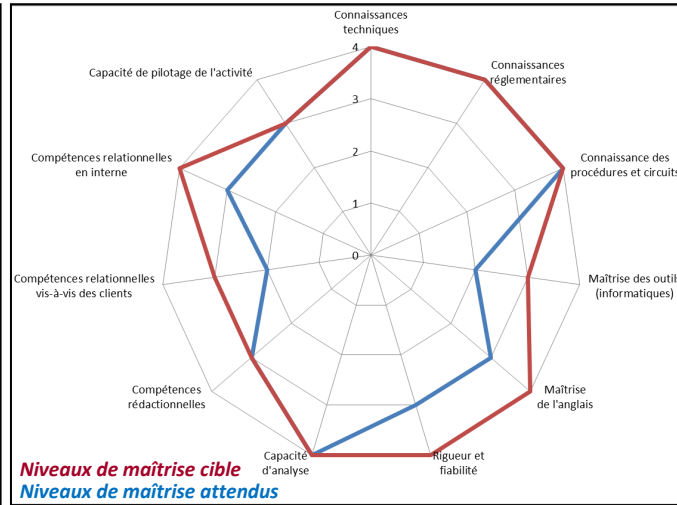
Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

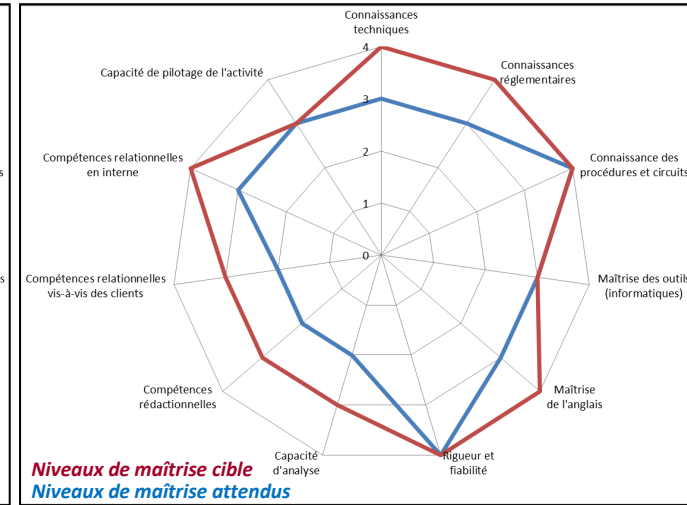
### Métiers en charge de la distribution et du développement commercial



### Métiers en charge de la conception et du contrôle technique



### Métiers en charge de la gestion des contrats et prestations



# Focus sur les métiers et l'évolution des compétences

## Grands courtiers

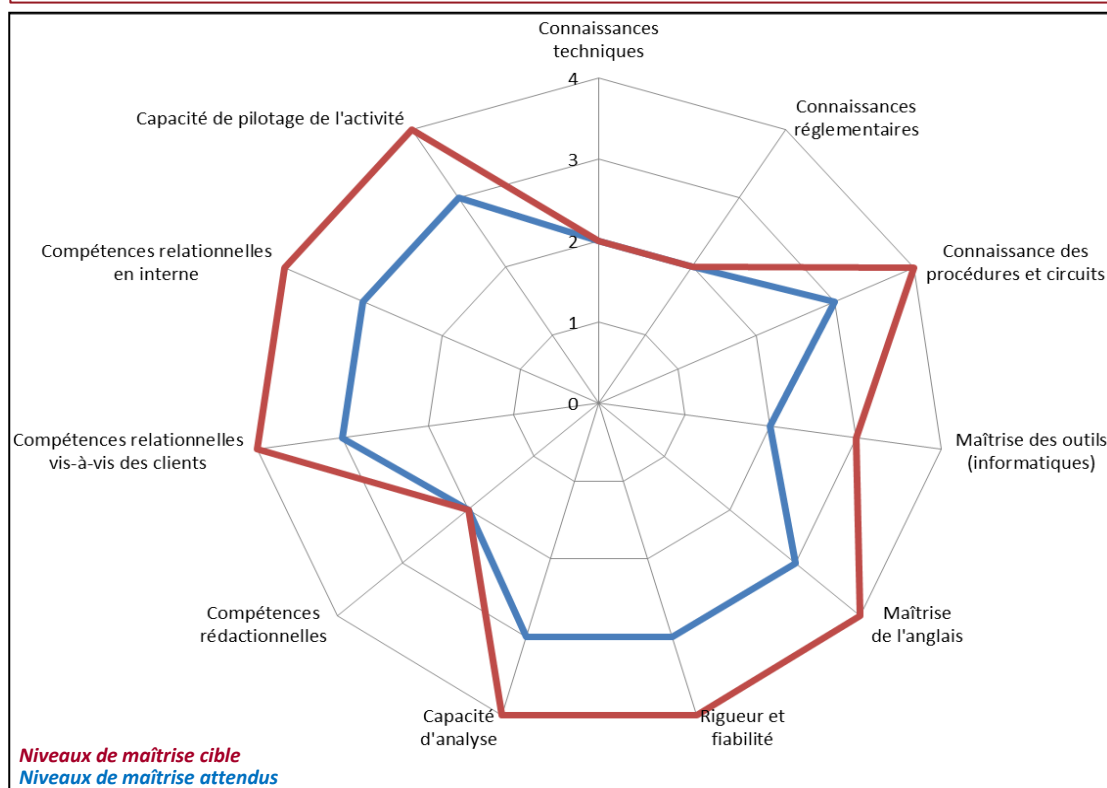
Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers en charge de la distribution et du développement commercial



#### - Principales caractéristiques :

- Forte dimension internationale
- Prédominance des savoir être dans une double logique :
  - Clarification de la répartition des rôles entre les métiers « commerciaux » et « techniques ».
  - Intégration des évolutions concurrentielles et clients.

#### - Évolutions des attendus :

- Poursuite du renforcement des attendus sur les savoir être en lien avec la montée en puissance de l'orientation client.

# Focus sur les métiers et l'évolution des compétences

## Grands courtiers

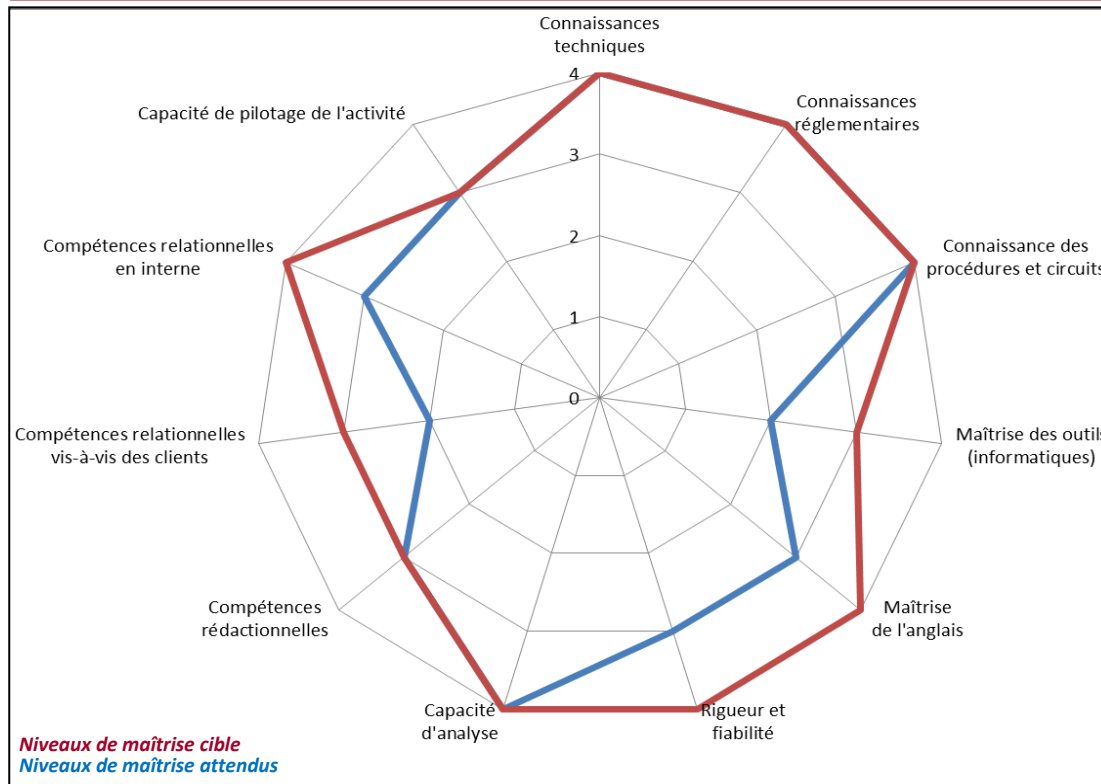
Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers en charge de la conception et du contrôle technique



#### - Principales caractéristiques :

- L'expertise sur les dimensions techniques et réglementaires est un pré requis.
- Dimension internationale nécessaire.

#### - Évolutions des attendus :

- Dans le cadre de la clarification des rôles avec la fonction commerciale, importance accrue de la dimension relationnelle pour pouvoir contribuer à la démarche commerciale notamment dans la phase d'avant vente.

# Focus sur les métiers et l'évolution des compétences

## Grands courtiers

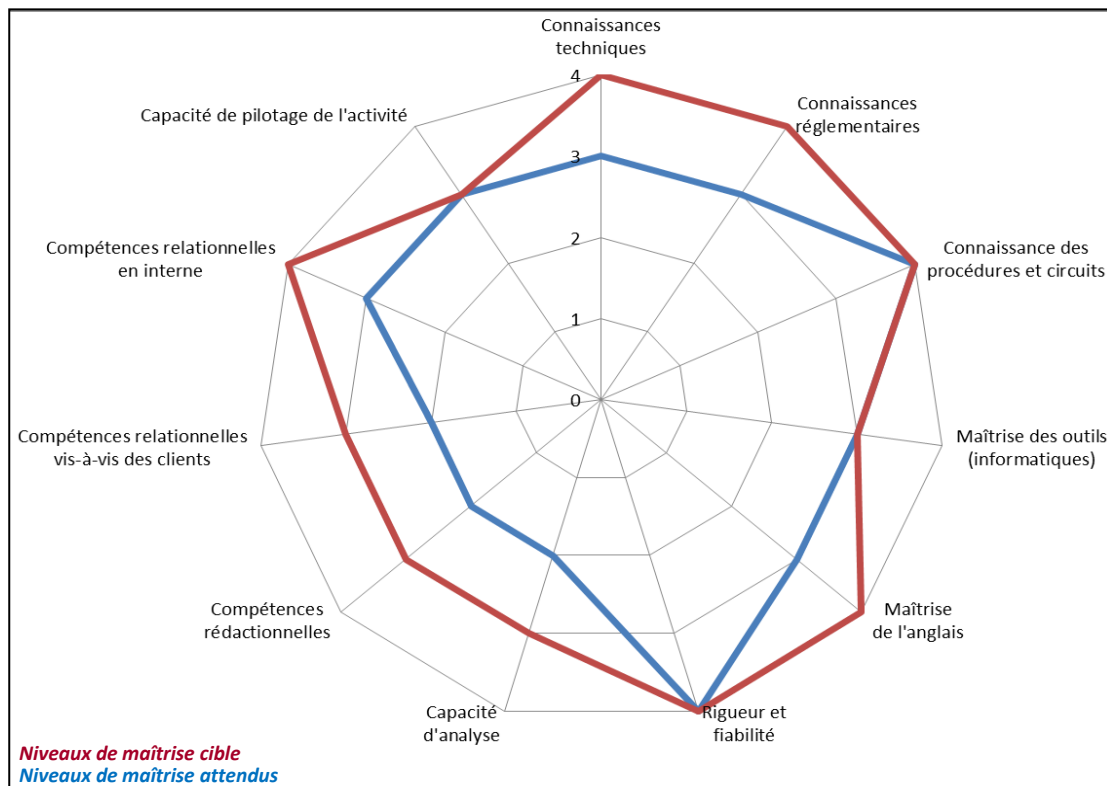
Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers en charge de la gestion des contrats et prestations



#### - Principales caractéristiques :

- 2 types de métiers : les gestionnaires grands risques et les gestionnaires de risques de masse.
- Chez les gestionnaires de masse, l'automatisation de tâches simples et répétitives a déjà fait évoluer le métier en le (re)valorisant par un recentrage sur des tâches complexes et à valeur ajoutée.

#### - Évolutions des attendus :

- Montée en puissance des savoir être en lien avec le développement de la relation client y compris dans les fonctions historiquement « back office ».

# Focus sur les métiers et l'évolution des compétences

## Courtiers de taille moyenne

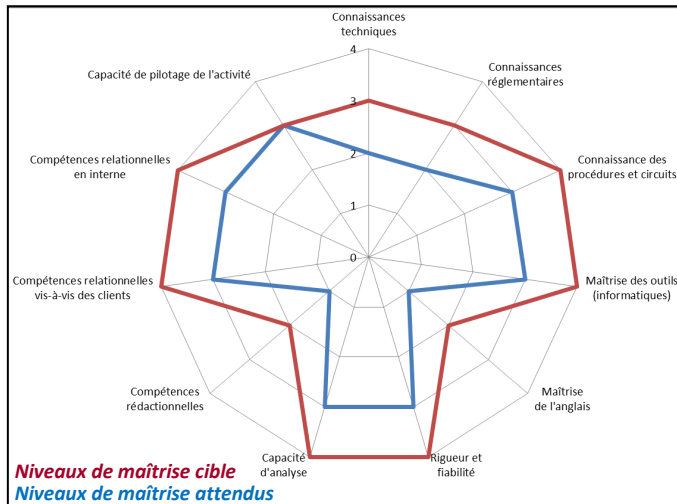
Introduction

Facteurs d'évolution

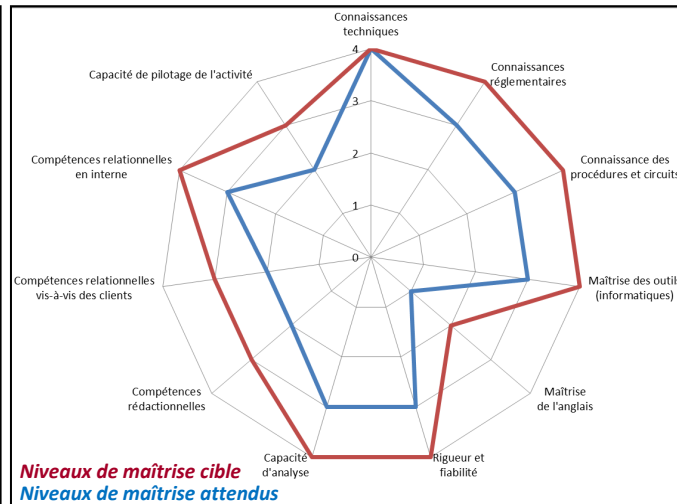
Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

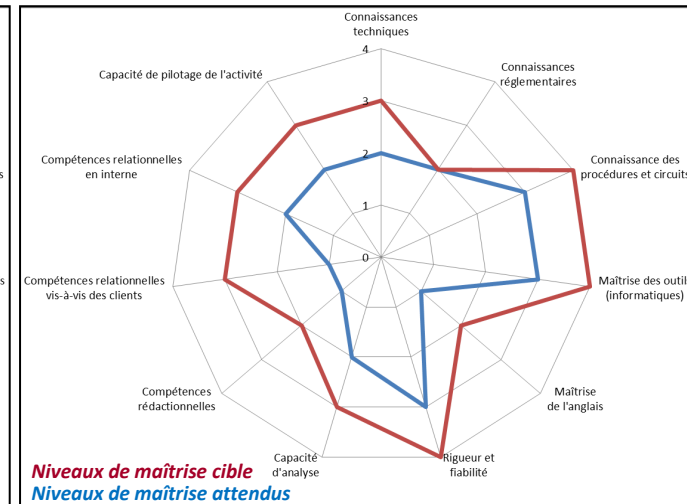
### Métiers en charge de la distribution et du développement commercial



### Métiers en charge de la conception et du contrôle technique



### Métiers en charge de la gestion des contrats et prestations



# Focus sur les métiers et l'évolution des compétences

## Courtiers de taille moyenne

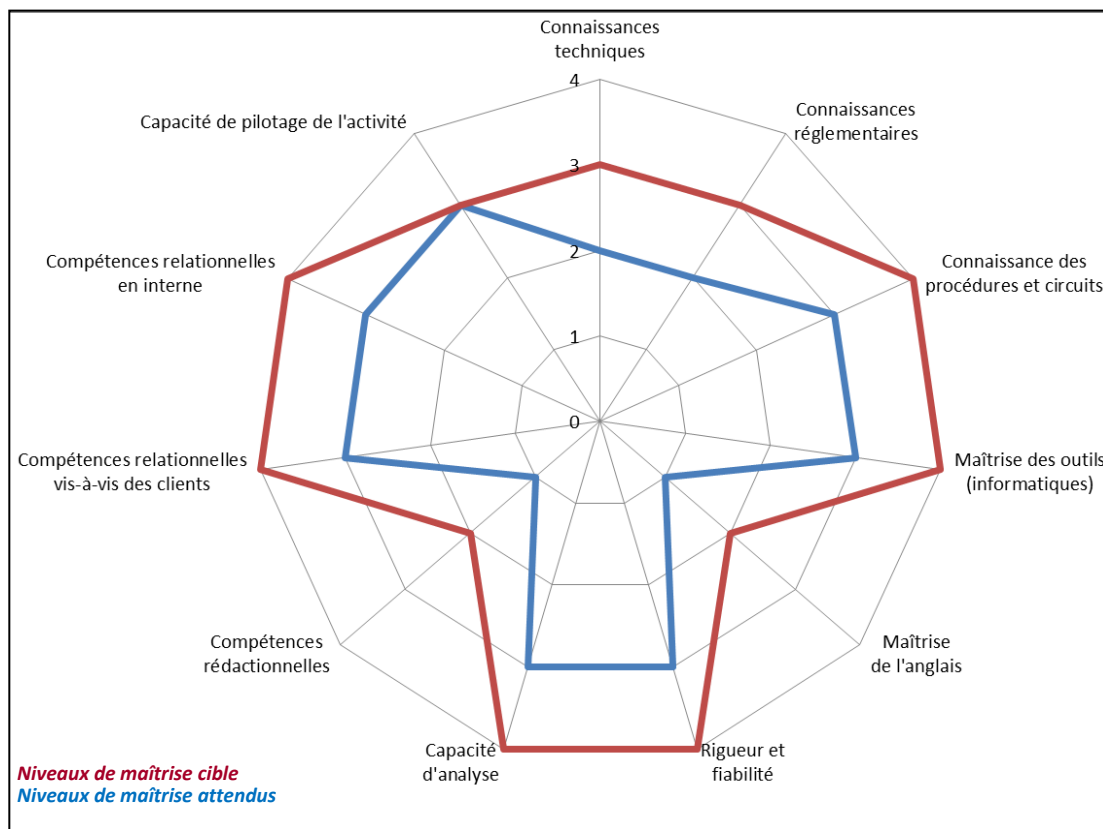
Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers en charge de la distribution et du développement commercial



#### - Principales caractéristiques :

- Profils technico-commerciaux c'est-à-dire disposant d'un « vernis » substantiel sur les dimensions techniques et réglementaires.

#### - Évolutions des attendus :

- Poursuite du renforcement des attendus sur les savoir être en lien avec la montée en puissance de l'orientation client.

# Focus sur les métiers et l'évolution des compétences

## Courtiers de taille moyenne

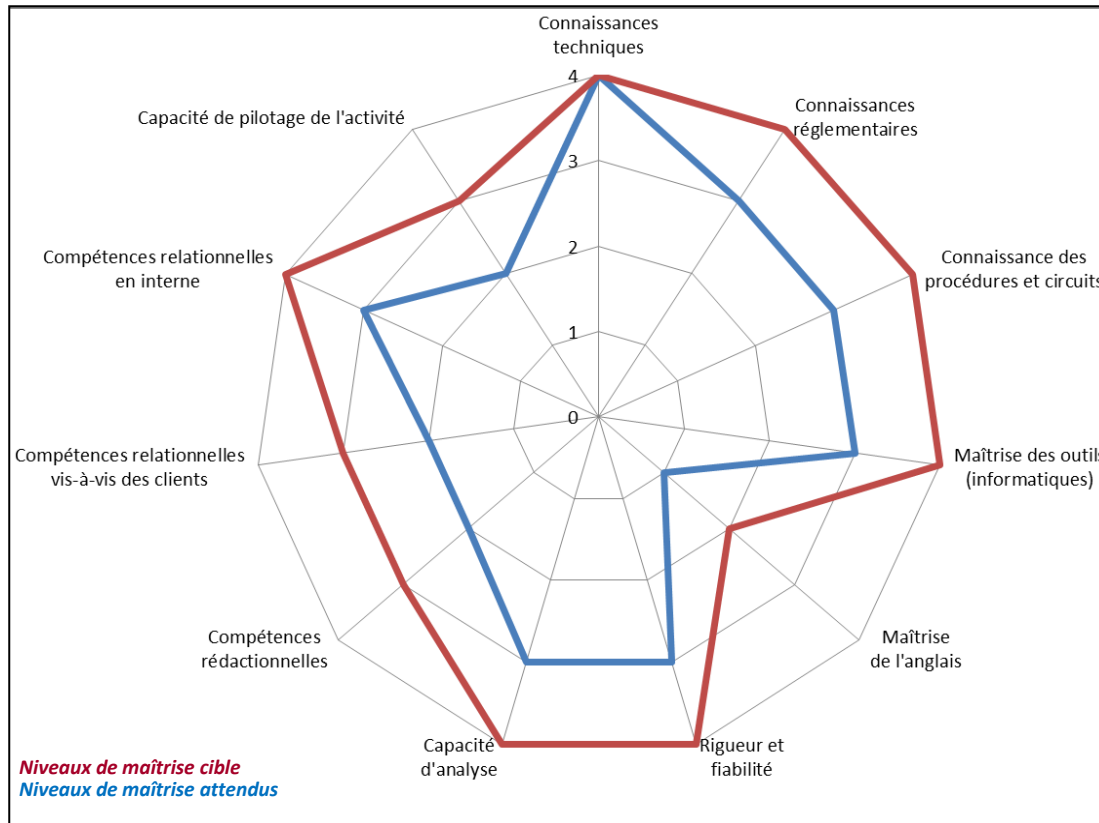
Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers en charge de la conception et du contrôle technique



#### - Principales caractéristiques :

- Compte tenu de la taille des structures, le nombre d'experts est limité.
- Attendus élevés en termes d'expertise et d'autonomie.

#### - Évolutions des attendus :

- Dans le cadre de la clarification des rôles avec la fonction commerciale, importance accrue de la dimension relationnelle pour pouvoir contribuer à la démarche commerciale notamment dans la phase d'avant vente.

# Focus sur les métiers et l'évolution des compétences

## Courtiers de taille moyenne

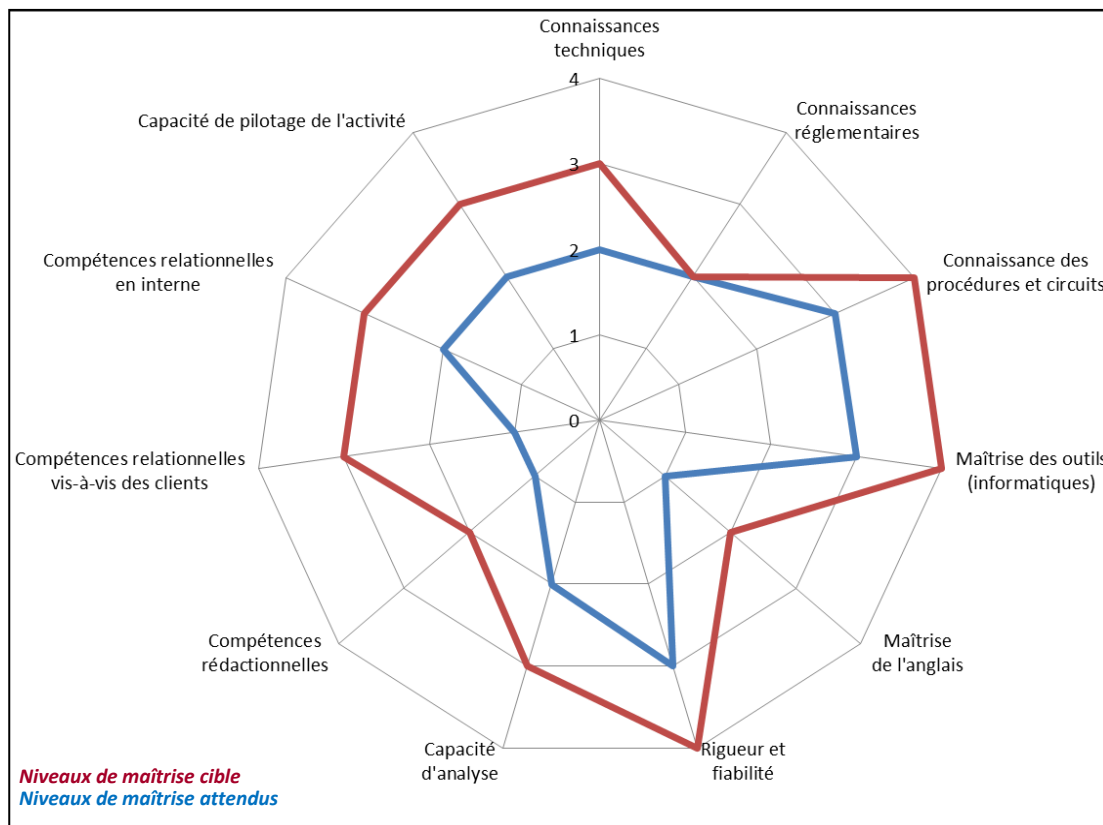
Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers en charge de la gestion des contrats et prestations



#### - Principales caractéristiques :

- 2 types de métiers : les gestionnaires grands risques et les gestionnaires de risques de masse.
- Chez les gestionnaires de masse, l'automatisation de tâches simples et répétitives a déjà fait évoluer le métier en le (re)valorisant par un recentrage sur des tâches complexes et à valeur ajoutée.

#### - Évolutions des attendus :

- Montée en puissance des savoir être en lien avec le développement de la relation client y compris dans les fonctions historiquement back office.



# Focus sur les métiers et l'évolution des compétences

## Petits courtiers

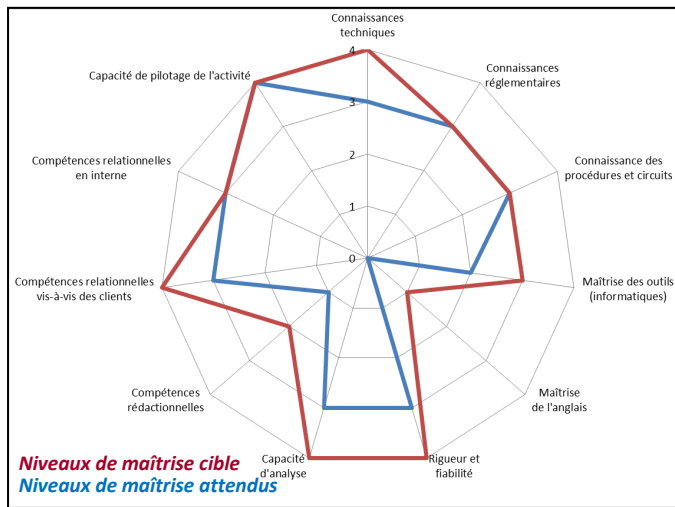
Introduction

Facteurs d'évolution

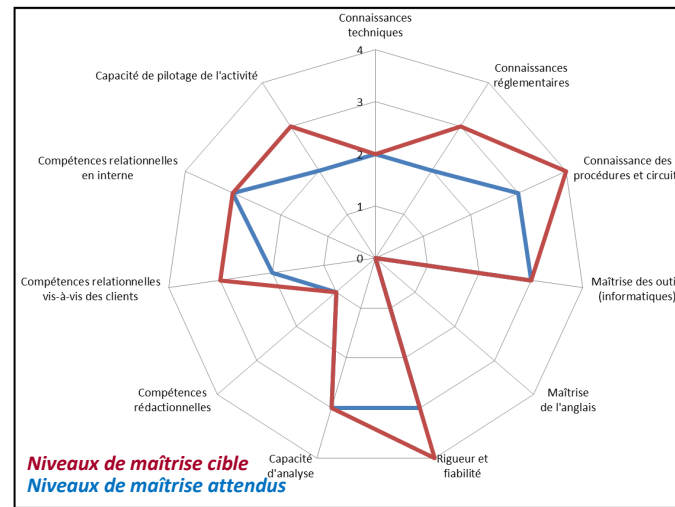
Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers en charge de la distribution et du développement commercial et Métiers en charge de la conception et du contrôle technique



### Métiers en charge de la gestion des contrats et prestations



# Focus sur les métiers et l'évolution des compétences

## Petits courtiers

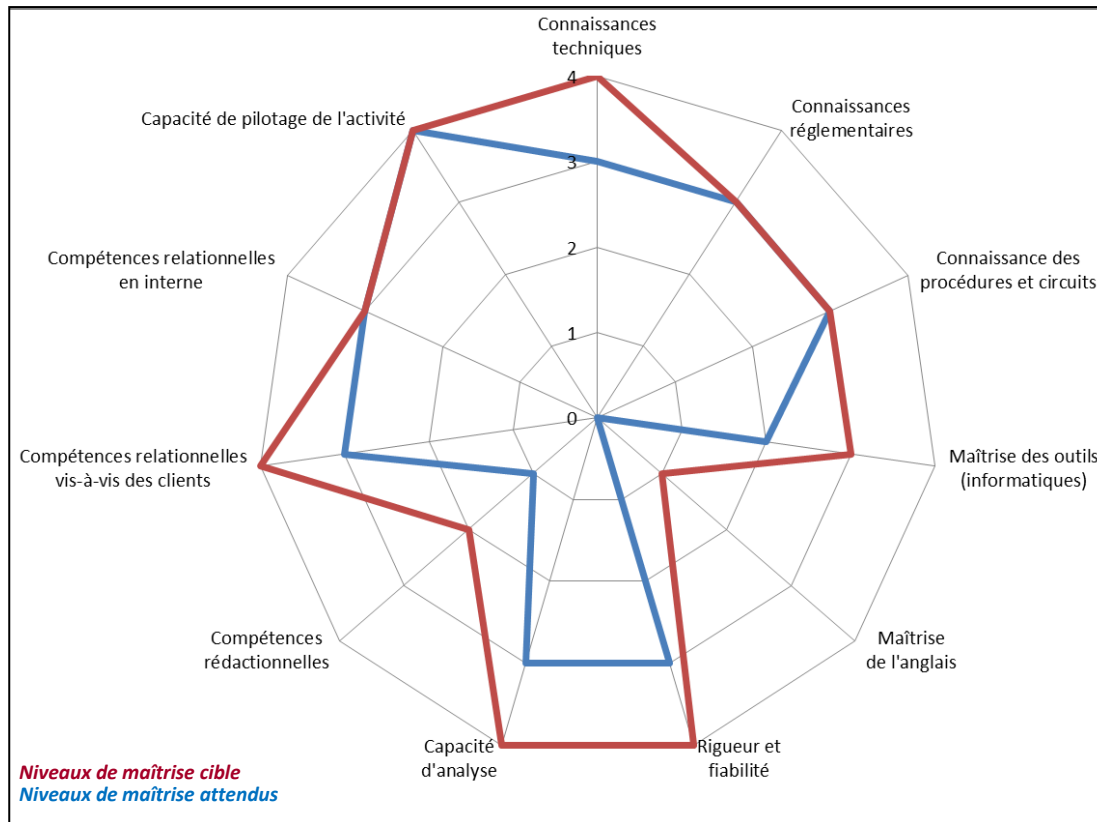
Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers en charge de la distribution et du développement commercial et Métiers en charge de la conception et du contrôle technique



#### - Principales caractéristiques :

- Profils de « technico commerciaux » car absence de technicien dédié.
- Fonction souvent occupée principalement par le gérant de la structure.

#### - Évolutions des attendus :

- Poursuite du renforcement des attendus sur les savoir être en lien avec la montée en puissance de l'orientation client.

# Focus sur les métiers et l'évolution des compétences

## Petits courtiers

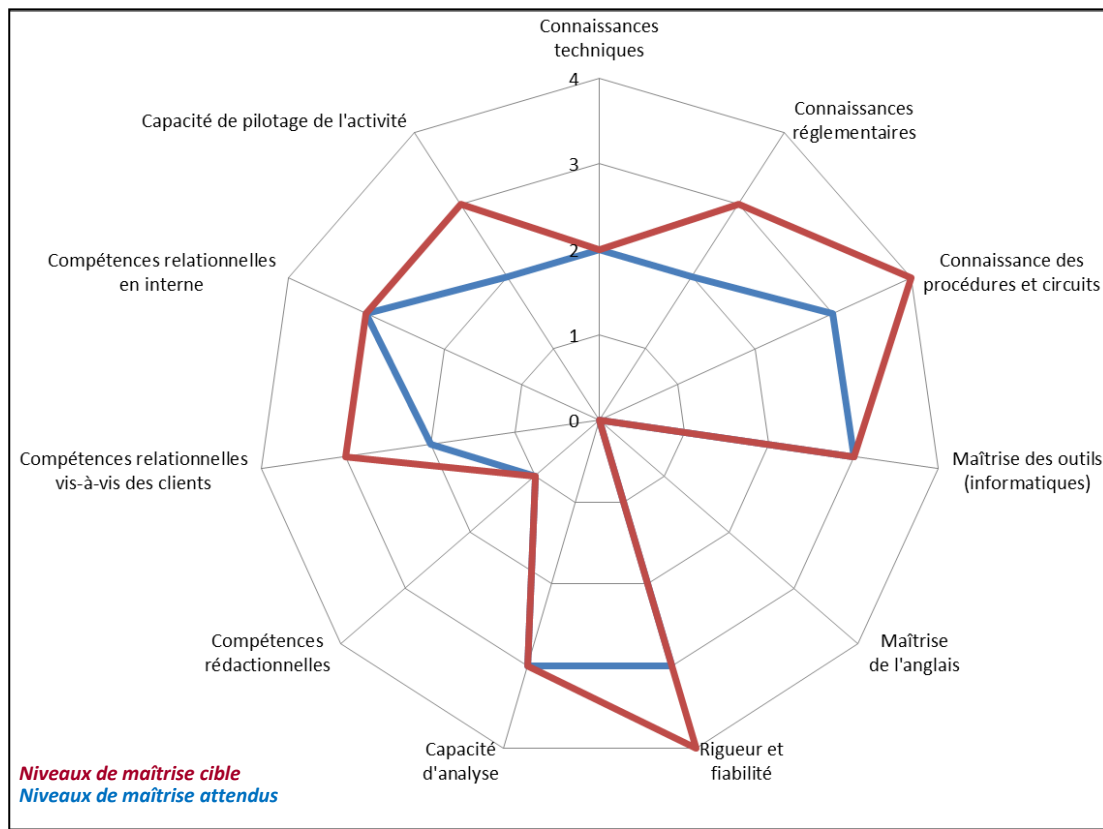
Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers en charge de la gestion des contrats et prestations



#### - Principales caractéristiques :

- Forte polyvalence.

#### - Évolutions des attendus :

- Renforcement de la dimension relationnelle dans une logique de qualité de service.

# Focus sur les métiers et l'évolution des compétences

## Courtiers grossistes

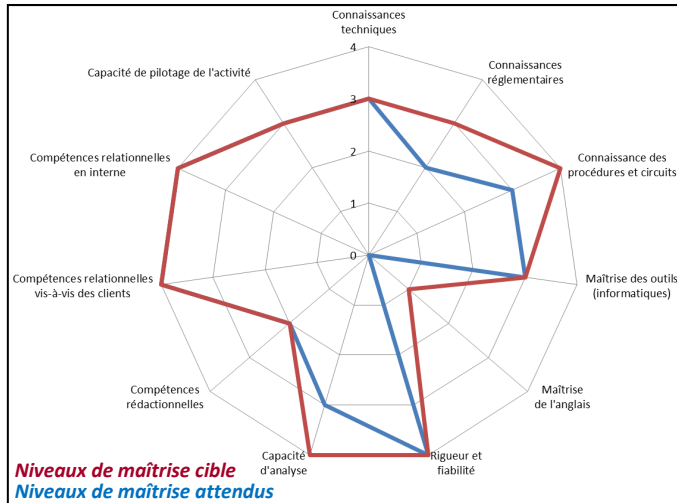
Introduction

Facteurs d'évolution

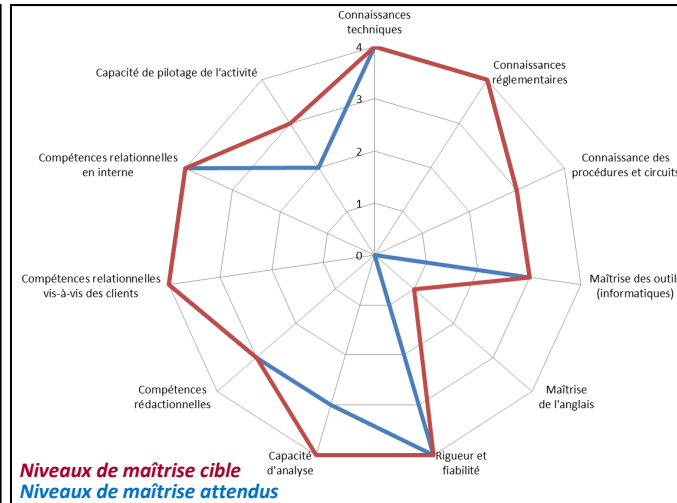
Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

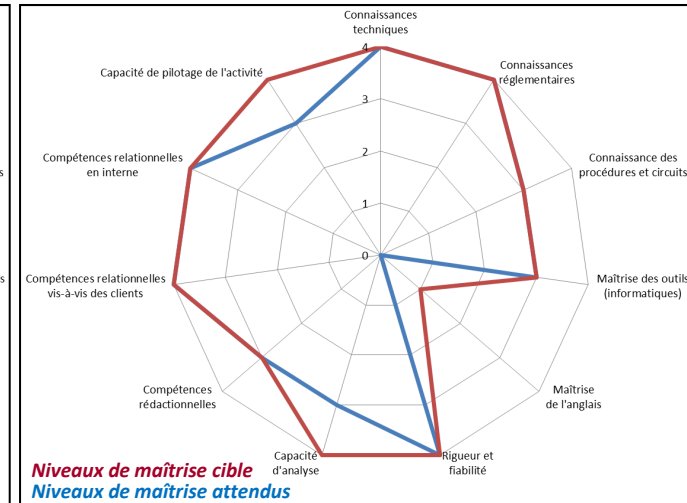
### Métiers en charge de la distribution et du développement commercial



### Métiers en charge de la conception et du contrôle technique



### Métiers en charge de la gestion des contrats et prestations



# Focus sur les métiers et l'évolution des compétences

## Courtiers grossistes

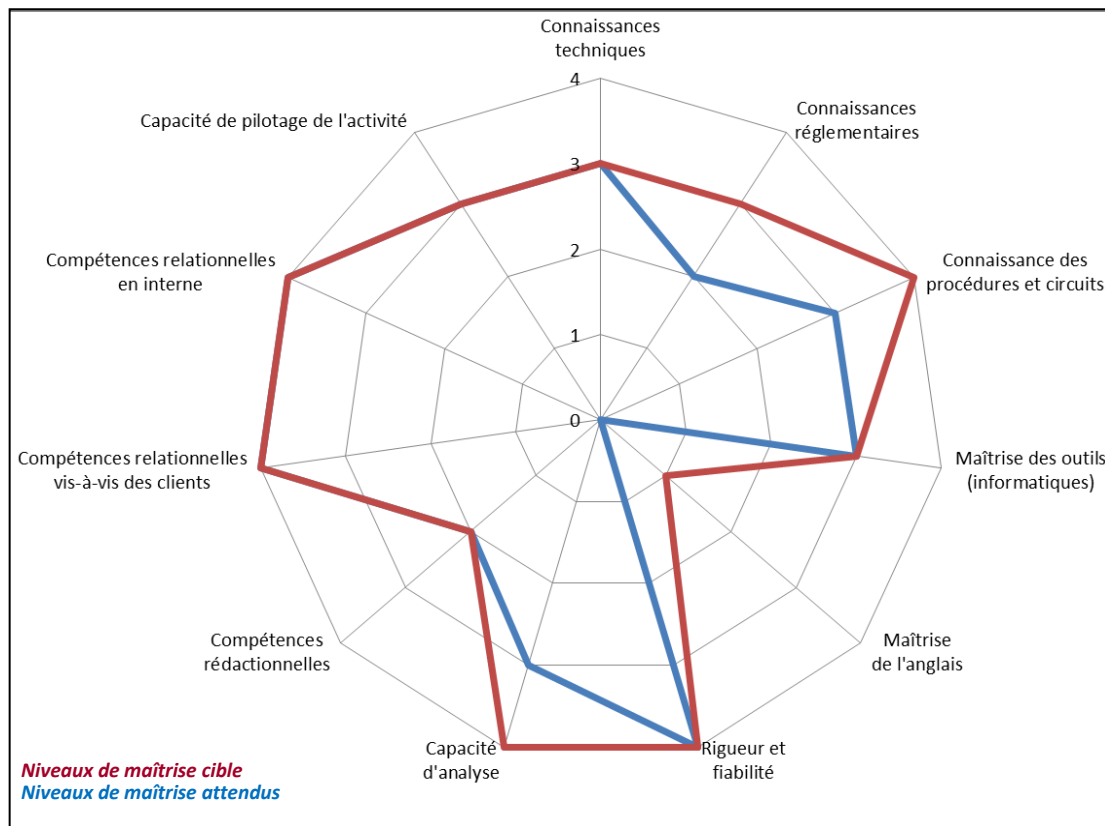
Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers en charge de la distribution et du développement commercial



#### - Principales caractéristiques :

- BtoB
- Fort ancrage commercial permettant de recruter, animer et accompagner les courtiers partenaires.
- Vernis technique permettant de dispenser des formations aux courtiers partenaires.

#### - Évolutions des attendus :

- Renforcement des compétences relationnelles dans un contexte de durcissement de la concurrence.
- Développement de capacités de négociation.

# Focus sur les métiers et l'évolution des compétences

## Courtiers grossistes

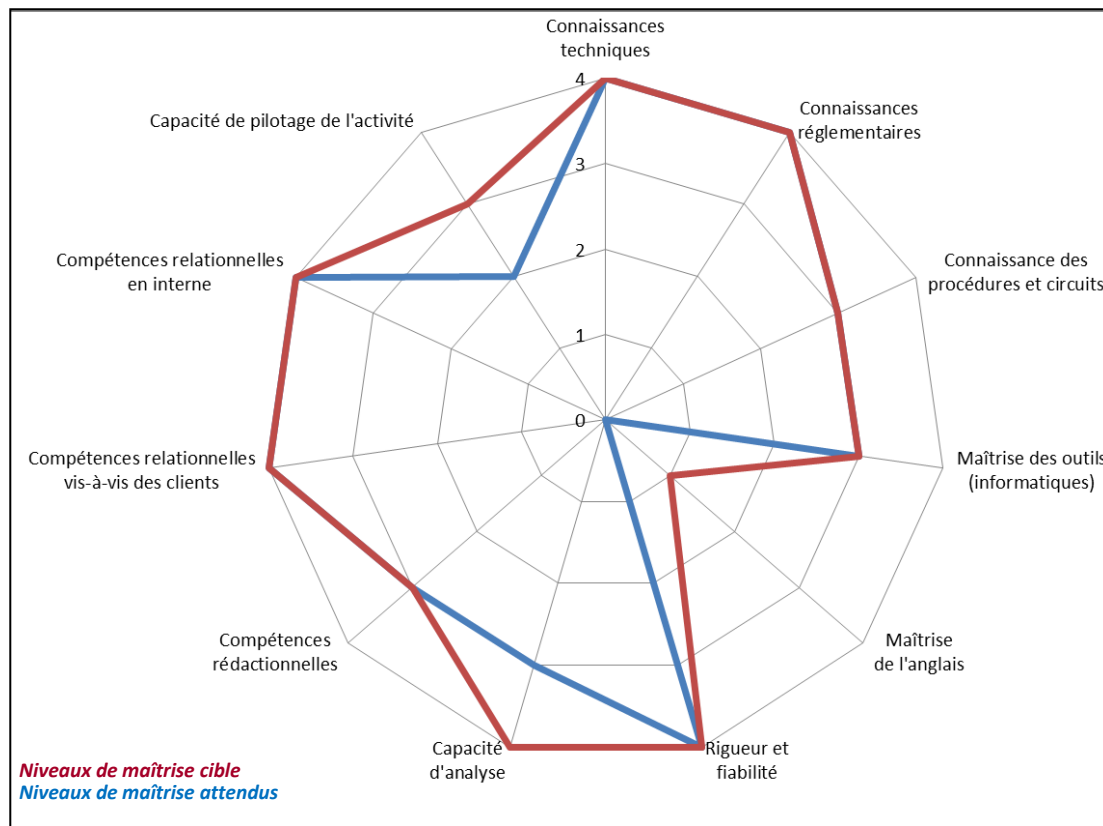
Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers en charge de la conception et du contrôle technique



#### - Principales caractéristiques :

- Profils d'actuaire et de statisticiens.
- Capacité à avoir des échanges avec des interlocuteurs techniques chez des assureurs.

#### - Évolutions des attendus :

- Maintien voire renforcement de l'expertise technique car la création de valeur est une obligation de résultats.

# Focus sur les métiers et l'évolution des compétences

## Courtiers grossistes

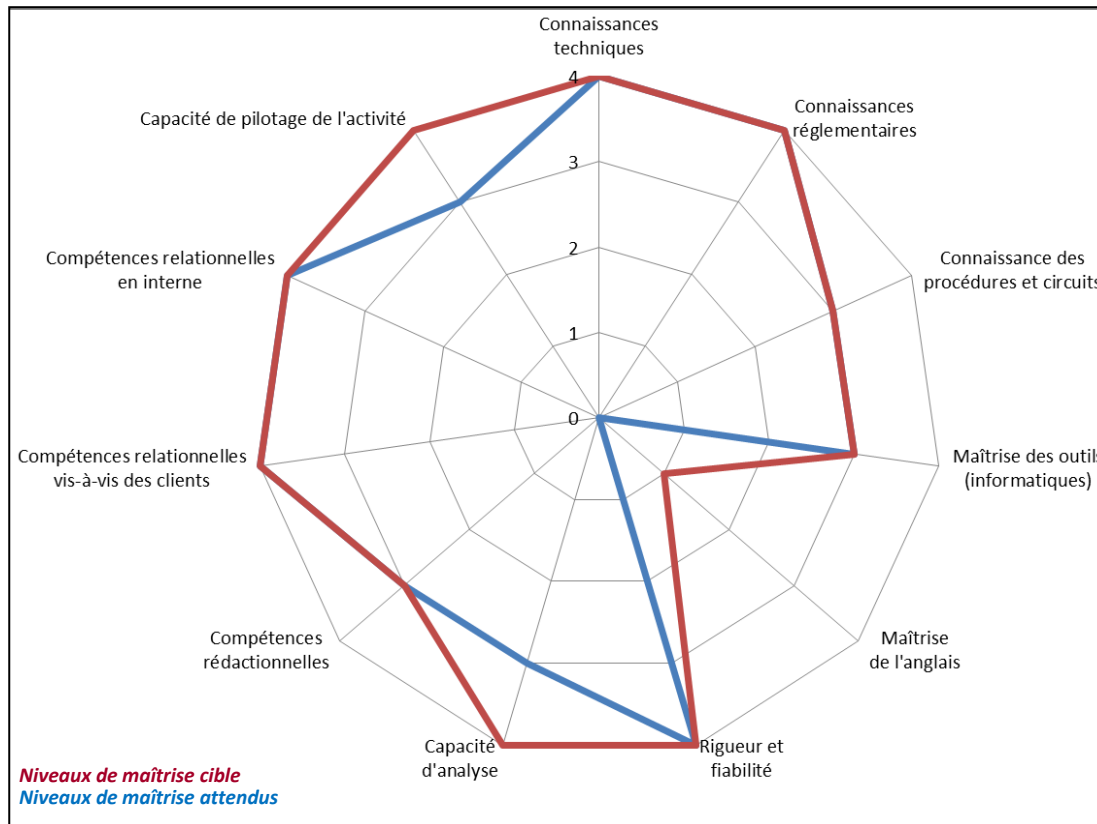
Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

### Métiers en charge de la gestion des contrats et prestations



#### - Principales caractéristiques :

- Front office : hot line courtiers.
- Back office : gestion administrative et gestion de sinistres.

#### - Évolutions des attendus :

- Disparition progressive des frontières entre les fonctions front et back office : développement de la dimension relation client pour tous les collaborateurs.

# Sommaire

- 1 | Introduction
- 2 | Analyse du contexte de la branche et des principaux facteurs d'évolution
- 3 | Impacts des facteurs d'évolution sur les métiers et les compétences
- 4 | **Axes de travail et recommandations**



## Précision préalable

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

- *C'est à partir des facteurs d'évolutions tel qu'ils sont décrits précédemment que nous avons identifié des recommandations visant à inscrire le secteur du courtage et plus spécifiquement ses métiers dans une logique d'anticipation des changements à venir.*
- *Les axes de travail et recommandations que vous trouverez ci-après n'engagent évidemment ni la branche professionnelle ni les entreprises ayant contribué à cette étude. Ils sont le fruit des réflexions et travaux menés par Eurogroup Consulting et doivent être envisagés par chaque acteur du secteur à l'aune de ses spécificités et de sa stratégie.*

# Recommandations pour accompagner les évolutions

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

Pour accompagner les évolutions précitées, nous vous proposons des recommandations articulées autour de deux logiques complémentaires



Une logique de moments clés

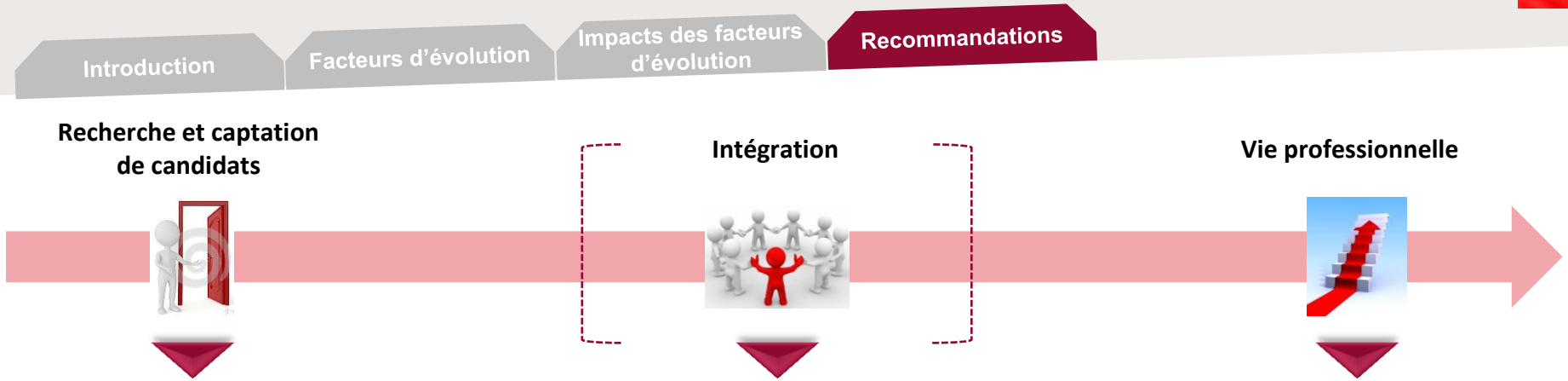


Une logique d'axes de travail prioritaires





# Des recommandations articulées autour de moments clés



## Recherche et captation de candidats



## Intégration



## Vie professionnelle



### Renforcer l'attractivité du courtage

L'absence de « métiers en développement » (au sens précité) dans le courtage n'exclut pas des besoins de recrutements liés à :

- Des départs en retraite (pyramide des âges vieillissante)
- La transformation / modernisation des organisations (nouveaux outils, multicanal...)

Il convient donc de renforcer la visibilité du courtage pour donner envie aux talents de rejoindre ce secteur dans un contexte où les compagnies, les mutuelles et les bancassureurs se sont donnés les moyens d'attirer les candidats.

L'attractivité du courtage passe par :

- L'explicitation de ce qu'est le courtage (histoire, rôles, perspectives...)
- L'utilisation des moyens classiques (partenariats écoles, participation à des forums...) et des « nouveaux moyens » (réseaux sociaux, sites internet...)

### Optimiser les processus d'intégration

Le secteur du courtage va connaître des transformations importantes, certaines seront choisies, d'autres subies.

Dans ce contexte, les courtiers vont devoir se doter de nouvelles compétences/expertises détenues par des profils différents non issus du « monde du courtage » voire de l'assurance.

L'enjeu est donc de faire en sorte que les « greffes prennent » et que ces collaborateurs souhaitent s'inscrire dans la durée pour apporter leurs savoir faire.

L'optimisation du processus d'intégration peut se traduire notamment par :

- L'élaboration de parcours d'intégration
- La systématisation de rapports d'étonnement
- L'explicitation du sens de ces recrutements aux équipes...

### Développer des parcours de carrière

Si les grands courtiers ont plutôt fait le choix de la spécialisation, les moyens et petits maintiennent le principe de polyvalence des collaborateurs.

Pour l'une et l'autre de ces logiques RH, l'élaboration et la mise en œuvre de parcours de carrière ont des avantages :

- Développement des mobilités fonctionnelles
- Amélioration du fonctionnement des organisations
- Maintien de la motivation
- Montée en compétence continue

Le développement de parcours de carrière passe par :

- L'élaboration de parcours pouvant être en « rupture » par rapport aux schémas classiques
- La communication de ces parcours aux collaborateurs



## Des recommandations articulées autour d'axes de travail prioritaires

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

L'analyse des facteurs d'évolution et de leurs impacts sur le secteur du courtage et ses métiers conduit à identifier trois axes de travail prioritaire.



- Chaque axe de travail regroupe des recommandations qui peuvent être :

- Spécifiques à une famille de courtier
- Spécifiques à une famille de métier
- Communes aux différentes familles de courtiers et de métiers

# Axe de travail 1 : Anticiper

## Focus sur les recommandations



Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

*Le caractère « stratégique » des trois grandes familles de métiers combinée à une pyramide des âges vieillissante sur les métiers commerciaux et techniques nécessitent d'évaluer l'adéquation des compétences disponibles avec les compétences cibles.*

**Cette recommandation se traduit par :**

- **L'identification claire et exhaustive des compétences critiques c'est-à-dire des compétences rares aujourd'hui et nécessaires demain.**
- **La réalisation de cartographies des compétences pour déterminer celles qui sont manquantes ou insuffisamment partagées.**
- **La définition de plans d'action (formations, mobilités...) visant à aligner les compétences détenues par les collaborateurs avec les besoins de l'entreprise.**

**Propositions d'actions de mise en œuvre de la recommandation :**

- **Au niveau de la branche :** à partir des évolutions décrites précédemment, définir un référentiel de compétences (savoir, savoir faire et savoir être) des métiers du courtage comprenant les compétences transversales et spécifiques aux différents métiers.
- **Au niveau de chaque entreprise :**
  - À partir des spécificités de chaque entité, enrichir et approfondir le référentiel de compétences élaboré par la branche en intégrant à la fois les besoins actuels et futurs.
  - Engager une démarche de cartographie des compétences.
  - Définir un plan d'action cohérent avec les objectifs stratégiques et réalistes.

Appliquer aux collaborateurs une gestion des ressources humaines dynamique et cohérente avec les compétences des collaborateurs

# Axe de travail 1 : Anticiper

## Focus sur les recommandations



Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

Revoir les parcours de  
carrière à la lumière  
des évolutions initiées  
et des nouvelles  
exigences

*À l'image de certaines pratiques constatées chez des acteurs de l'assurance, le champ des possibles en termes de mobilités entre les différents métiers du courtage tend à s'étendre. Le développement de la dimension relationnelle dans l'ensemble des métiers permet de disposer d'un dénominateur commun permettant de revoir les aires de mobilité des métiers du courtage. Cela s'inscrit dans les souhaits d'un nombre important de collaborateurs et constitue une opportunité en particulier pour les métiers de la gestion, dont les besoins en effectifs risquent de décroître.*

**Comme évoqué précédemment, cette recommandation se traduit par :**

- **L'élaboration de parcours pouvant être en « rupture » par rapport aux schémas classiques**
- **La communication de ces parcours aux collaborateurs**

**Propositions d'actions de mise en œuvre de la recommandation :**

- **Au niveau de la branche :**
  - Sur la base du référentiel des compétences précité, identifier les aires de mobilité intégrant les nouveaux « champs des possibles » liés notamment au développement de la dimension relationnelle. À titre d'exemple, des passerelles vers les métiers commerciaux pourraient être proposées aux gestionnaires ayant démontré des compétences relationnelles fortes.
  - Communiquer auprès des entreprises et des collaborateurs de la branche sur les « aires de mobilité ».
- **Au niveau de chaque entreprise :**
  - Enrichir et/ou amender les aires de mobilité définies au niveau de la branche.
  - S'inscrire dans une logique d'élaboration de parcours de carrière et y associer des actions de communication, de formation, d'accompagnement.

# Axe de travail 1 : Anticiper

## Focus sur les recommandations



Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

Institutionnaliser une communication vers les courtiers sur les évolutions en cours et à venir dans une logique pédagogique et opérationnelle

*Les évolutions auxquelles sont ou vont être confrontés les courtiers sont inédites tant par leur nombre que par leur importance. Elles vont avoir des conséquences majeures sur le volume d'affaires, les activités et les compétences. Il convient donc de fournir aux courtiers et en particulier aux plus petits d'entre eux une information complète et accessible, susceptible de leur permettre d'anticiper les actions à conduire.*

**Cette recommandation se traduit par :**

- **La réalisation d'enquêtes par la branche auprès des différentes familles de courtiers visant à identifier leurs besoins d'informations et les modalités associées (fréquence, vecteurs de communication...).** À titre d'illustration, les résultats de l'Observatoire du courtage, enquête menée par l'Argus de l'assurance en 2014, indiquent que 40,5% des courtiers interrogés sont en attente de veille réglementaire et juridique ce qui s'explique assez naturellement compte tenu de l'effervescence en la matière.
- **La définition et la mise en œuvre de réponses adaptées**

**Propositions d'actions de mise en œuvre de la recommandation :**

- **Au niveau de la branche :**
  - Mise en place de capteurs permettant la remontée des besoins des courtiers et l'appréciation des actions réalisées :
    - Institutionnalisation d'enquêtes auprès des courtiers.
    - Mise en place de « focus groups » de courtiers.
  - Réflexions proactives visant à anticiper les besoins des courtiers et à développer de nouveaux services :
    - Assurer une veille et une information sur les facteurs susceptibles de faire évoluer les métiers.
    - ...



# Axe de travail 1 : Anticiper

## Synthèse

Introduction	Facteurs d'évolution	Impacts des facteurs d'évolution	<b>Recommandations</b>
--------------	----------------------	----------------------------------	------------------------

Recommandations	Grands courtiers			Courtiers de taille moyenne			Petits courtiers			Courtiers grossistes		
	C	T	G	C	T	G	C	T	G	C	T	G
Appliquer aux collaborateurs une gestion des ressources humaines dynamique et cohérente avec les compétences des collaborateurs												
Revoir les parcours de carrière à la lumière des évolutions initiées et des nouvelles exigences												
Institutionnaliser une communication vers les courtiers sur les évolutions en cours et à venir dans une logique pédagogique et opérationnelle												

**C** : Distribution et développement commercial

**T** : Conception/ contrôle technique

**G** : Gestion des contrats et prestations



## Axe de travail 2 : Accompagner Focus sur les recommandations



Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

Compte tenu de l'automatisation croissante des activités de gestion et des conséquences possibles sur les effectifs dédiés à ces activités, il convient de poursuivre les actions visant à développer la polyvalence des gestionnaires afin de :

- Maintenir voire renforcer la motivation des collaborateurs
- Gérer au mieux les pics d'activité
- Développer les mobilités ouvertes à ces collaborateurs en renforçant leur attractivité

Cette recommandation se traduit par :

- **L'incitation des gestionnaires à envisager des mobilités vers des postes appartenant à d'autres familles de métiers en mettant l'accent sur leurs connaissances techniques et l'évolution de leurs compétences relationnelles**

Propositions de modalités de mise en œuvre :

- **Au niveau de la branche et de chaque entreprise :**
  - Dans le cadre des travaux évoqués précédemment sur le référentiel des compétences et les aires de mobilités, conduire des réflexions sur la valeur ajoutée des métiers du courtage.
    - À titre d'exemple, quelle est la valeur ajoutée des métiers techniques dans la phase d'avant-vente, ou celle des métiers de la gestion dans la fidélisation des clients ?
  - Ces réflexions visent à valoriser les différents métiers et en particulier ceux de la gestion, mieux cerner les attendus et reconnaître les compétences des collaborateurs qui sont en ligne avec ces attendus.
  - Développer des actions susceptibles de contribuer à la reconnaissance des compétences et des collaborateurs :
    - Identification d'expertises
    - Création de référents
    - Mise en place d'une filière d'expertise
    - Mise en place de démarches de VAE

Accompagner les  
collaborateurs dans le  
développement de  
leur polyvalence et de  
leur employabilité

## Axe de travail 2 : Accompagner Focus sur les recommandations



Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

1/2

Identifier et mettre en œuvre des actions de formation répondant aux nouveaux besoins de compétences

*La plupart des petits courtiers interviewés nous ont fait part des difficultés qu'ils rencontrent dans l'accès à la formation : méconnaissance des dispositifs, manque de temps, réticence à mobiliser des collaborateurs, raréfaction des actions proposées par les assureurs.. Parallèlement à ces difficultés, une réflexion sur les orientations de formation est nécessaire compte tenu du décalage qui semble exister entre les enjeux du courtage et les thèmes des actions de formation réalisées. Enfin, il convient de définir une stratégie de formation pour les métiers du courtage identifiés comme étant des métiers en transformation.*

**Cette recommandation se traduit par :**

- **Une communication renforcée sur les dispositifs de formation**
- **Une réflexion de la branche sur l'évolution des modalités de formation : blended learning, rapid learning, classes virtuelles...**
- **Une sensibilisation des courtiers sur les actions de formation susceptibles de les aider dans les transformations en cours et à venir**
- **Une réflexion de la branche sur les orientations de formation notamment à partir du socle de compétences défini dans le cadre de l'étude**



## Axe de travail 2 : Accompagner Focus sur les recommandations

Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

Rappel du socle de compétences  
défini dans l'étude

2/2

Identifier et mettre en œuvre des actions de formation répondant aux nouveaux besoins de compétences

Connaissances techniques	Savoir
Connaissances réglementaires	
Connaissance des procédures et circuits	
Maîtrise des outils (informatiques)	
Maîtrise de l'anglais	
Rigueur et fiabilité	Savoir faire et savoir être
Capacité d'analyse	
Compétences rédactionnelles	
Compétences relationnelles vis-à-vis des clients	
Compétences relationnelles en interne	
Capacité de résistance au stress	

### Focus sur les orientations de formation :

- Des échanges que nous avons eus avec des courtiers, il ressort que les besoins majeurs en termes de développement de compétences porteront sur les savoir être. Ce sont principalement ces derniers qui permettront aux courtiers de relever les défis : accroissement de la concurrence , évolutions réglementaires...
- Les orientations de formation doivent donc intégrer cet enseignement en mettant en avant les formations sur la dimension comportementale.

## Axe de travail 2 : Accompagner

### Focus sur les recommandations



Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

Partager, optimiser et  
mettre en œuvre les  
fondamentaux  
managériaux

*Pour des raisons diverses (critères de promotion managériale, culture d'entreprise, manque de temps), certaines missions managériales, fondamentales dans l'accompagnement des collaborateurs ne sont pas ou insuffisamment assurées. Des carences sont remontées sur les 4 principaux rôles d'un manager :*

- *Pilote de l'activité : organiser l'activité de ses collaborateurs, contrôler l'activité de ses collaborateurs, faire du reporting*
- *Animateur d'un collectif et d'individus : donner le sens, mobiliser, animer des réunions d'équipes, réaliser des points individuels*
- *Acteur RH : évaluer, développer les compétences, recruter et intégrer des collaborateurs, prendre en charge les obligations sociales*

**Cette recommandation se traduit par :**

- **La réalisation d'un diagnostic managérial pour partager les forces et faiblesses**
- **La définition des attendus managériaux de l'entreprise en lien avec sa stratégie et ses valeurs**
- **L'accompagnement des managers dans leur montée en compétence (formation, coaching, ateliers d'échanges de bonnes pratiques, mise en place d'une communauté managériale...)**

**Propositions de modalités de mise en œuvre :**

- **Au niveau de la branche :** définir un référentiel des compétences managériales
- **Au niveau de chaque entreprise :**
  - À partir des spécificités de chaque entité (contexte, taille, culture, valeurs...), enrichir et approfondir le référentiel des compétences managériales élaboré par la branche en intégrant à la fois les besoins actuels et futurs
  - Engager une démarche de cartographie des compétences
  - Définir un plan d'action cohérent avec les objectifs stratégiques et réaliste

## Axe de travail 2 : Accompagner Focus sur les recommandations



Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

Développer et  
systématiser la  
dimension conduite  
du changement dans  
les pratiques  
managériales

*Même si des évolutions ont déjà eu lieu dans le secteur, certains acteurs du courtage ont encore une vision incomplète des défis à venir et des transformations qu'ils vont impliquer. Il convient donc de sensibiliser les managers (dirigeants, intermédiaires et de proximité) à la dimension « conduite du changement » pour qu'ils puissent inscrire efficacement leurs collaborateurs dans les évolutions à venir.*

**Cette recommandation se traduit par :**

- **La réalisation d'une analyse d'impacts (organisationnels, RH...) avant la mise en œuvre d'une évolution.**
- **L'explication répétée aux collaborateurs du sens des évolutions et de leurs traductions opérationnelles**
- **La mise en œuvre au bon rythme des changements et leur accompagnement continu.**
- **La remontée des craintes, difficultés des collaborateurs pour prise en compte et actions correctives.**

**Propositions de modalités de mise en œuvre :**

- **Au niveau de la branche :** opérer un premier travail d'identification des risques et opportunités liés aux évolutions à venir (révolution digitale, paysage concurrentiel, nouvelles contraintes réglementaires...), pour informer, sensibiliser et préparer les courtiers aux transformations.
- **Au niveau de chaque entreprise :** sur la base des analyses de la branche mais pas exclusivement, identifier les évolutions que l'entreprise doit mener et expliciter le sens des décisions.

# Axe de travail 2 : Accompagner

## Synthèse



Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs d'évolution

Recommandations

Recommandations	Grands courtiers			Courtiers de taille moyenne			Petits courtiers			Courtiers grossistes		
	C	T	G	C	T	G	C	T	G	C	T	G
Accompagner les collaborateurs dans le développement de leur polyvalence et de leur employabilité												
Identifier et mettre en œuvre des actions de formation répondant aux nouveaux besoins de compétences												
Partager, optimiser et mettre en œuvre les fondamentaux managériaux												
Développer et systématiser la dimension conduite du changement dans les pratiques managériales												

## Axe de travail 3 : Reconnaître & communiquer

### Focus sur les recommandations



Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

Reconnaître les  
métiers auprès des  
salariés qui les  
exercent

*La plupart des experts et acteurs rencontrés estiment que le secteur du courtage se situe à un moment charnière de son histoire compte tenu des évolutions à venir. Dans ce contexte, la transformation des métiers constitue un enjeu stratégique qui ne pourra être relevé que si les collaborateurs sont convaincus de l'intérêt des changements et y contribuent activement. Cela passe notamment par la reconnaissance des métiers du courtage et plus spécifiquement de ceux de la gestion confrontés à des problématiques de dimensionnement et de refonte d'activités.*

**Cette recommandation se traduit par :**

- **La conduite de réflexions sur la mise en place de filières d'expertise (en particulier chez les grands courtiers) visant à reconnaître et à développer les compétences spécifiques et à proposer des alternatives à la filière managériale**
- **La mise en œuvre d'actions de communication combinées à des échanges plus fréquents entre les différents métiers du courtage afin de permettre à chacun de mieux comprendre les prérogatives et les valeurs ajoutées respectives**

**Propositions de modalités de mise en œuvre :**

- **Au niveau de chaque entreprise** : renforcer la connaissance du « qui fait quoi » pour fluidifier les modes de fonctionnement et interfaces et développer les bonnes pratiques.

## Axe de travail 3 : Reconnaître & communiquer

### Focus sur les recommandations



Introduction

Facteurs d'évolution

Impacts des facteurs  
d'évolution

Recommandations

Faire connaître le  
secteur du courtage et  
ses métiers

*Malgré les évolutions déjà intervenues (apparition de nouveaux acteurs, transformations technologiques...) et les atouts du courtage (forte dimension relationnelle, entreprises à taille humaine, présence en région, dimension entrepreneuriale...), le secteur reste peu visible tant pour les jeunes diplômés que pour les collaborateurs ayant déjà une expérience professionnelle. Il convient de souligner qu'il s'agit davantage d'une méconnaissance que d'un manque d'attractivité : témoignages positifs des collaborateurs et faibles taux de turnover.*

**Cette recommandation se traduit par :**

- **L'identification des « success stories » du courtage, la formalisation des rôles du courtier et des perspectives du secteur...**
- **La définition d'un plan de communication envisageant tous les vecteurs possibles (écoles, forums professionnels...).**





# Axe de travail 3 : Reconnaître & communiquer

## Synthèse

Introduction	Facteurs d'évolution	Impacts des facteurs d'évolution	<b>Recommandations</b>
--------------	----------------------	----------------------------------	------------------------

Recommandations	Grands courtiers			Courtiers de taille moyenne			Petits courtiers			Courtiers grossistes		
	C	T	G	C	T	G	C	T	G	C	T	G
Reconnaître les métiers auprès des salariés qui les exercent												
Faire connaître le secteur du courtage et ses métiers												