



ANALYSE

HENRI DEBRUYNE, président du MEDI
(Monitoring European Distribution of Insurance)

Selon la dernière édition de l'étude du MEDI* sur les intermédiaires, agents et courtiers maintiennent contre vents et marées un mode d'activité original et performant. Chefs d'entreprise, indépendants, habités par le souci de leurs clients, ils allient constance et modernité. Néanmoins, ils vivent mal les incompréhensions avec les compagnies et stigmatisent des relations complexes qui demeurent difficiles.

Portrait-robot des intermédiaires en 2020

Depuis un quart de siècle, les intermédiaires en assurance sont confrontés à la concurrence de formes alternatives agressives : les MSI puis les filiales de banque. Néanmoins, ils résistent et se réinventent pour maintenir leurs positions en faisant vivre une forme de libéralisme économique qui concilie liberté, responsabilité et engagement. Ceci est une constante. Elle est la première clé pour comprendre ces femmes et ces hommes pour lesquels l'activité professionnelle est d'abord un choix de vie. Ils ont voulu être indépendants, avoir leur cabinet, leur affaire, assumer leurs choix, tenir les manettes. Ce qui se traduit par le besoin absolu de se mouvoir dans un espace de liberté. La quête d'une autonomie sans laquelle ils disent ne pouvoir réaliser leurs ambitions, ni servir comme il le faut leurs clients. L'engagement de ces professionnels n'est donc pas dissociable de leur réalité

de chefs d'entreprise. À laquelle ils associent des valeurs individuelles (sens de l'effort, engagement, prise de risque) qui sont autant de différences affirmées et structurantes. De fait, ils sont animés par des valeurs entrepreneuriales fortes qui irriguent la manière dont ils se comportent. Tant vis-à-vis de leurs équipes que dans l'expression des exigences qu'ils ont à l'égard des « fournisseurs », au rang desquels sont les entreprises d'assurance et désormais de manière nette les courtiers « grossistes ». Cela est vrai tant pour les agents que pour les courtiers. Bien sûr, les premiers sont tenus à des règles plus strictes, mais lorsque celles-ci sont perçues comme trop contraignantes ou contraires à leurs valeurs, elles provoquent de fortes tensions et les relations deviennent conflictuelles. Les courtiers, plus indépendants, disent vivre des relations moins fluides que par le passé. Les obligations que leur imposent les assureurs

leur apparaissent de plus en plus comme des freins. Ce que les uns et les autres dénoncent est bien une incompréhension de leur réalité qu'ils qualifient parfois d'arrogance. Ils l'expriment de manière d'autant plus forte qu'ils mesurent la perte d'efficacité qui en découle. Ils vivent cela d'autant plus mal qu'ils se sentent porteurs de la réalité du terrain. Les clients, ils vivent avec eux. Ils en ont une conscience aiguë, du coup ils se sentent forts de cette dimension dont ils jugent que leurs partenaires ne la prennent pas en compte ou tout au moins comme elle mériteraient de l'être.

ORIENTATION CLIENT

En effet, ils vivent l'orientation client comme une priorité évidente. Cette conviction profonde, qui est leur raison d'être, se renforce à la mesure de l'appréciation de la concurrence que beaucoup d'entre eux vivent comme un combat. Conscients d'être aux avant-postes, ils n'ad-

mettent pas la tiédeur, la faiblesse ou l'insuffisance de celles ou de ceux censés leur fournir les moyens et les supports dont ils ont besoin. Ici se noue une seconde clé de l'incompréhension, la distance des assureurs avec les attentes des clients telles que les intermédiaires les perçoivent. Si celle-ci n'est pas nouvelle, elle s'est crispée ces dernières années. Beaucoup soulignent qu'ils passent autant de temps à convaincre les compagnies que leurs clients. Ce qui est une façon de souligner la difficulté de persuader les services du siège. Les relations des intermédiaires avec les compagnies sont naturellement complexes. Mais le poids de la bureaucratie, amplifié par la *compliance*, est devenu – tous le disent – contre-productif. Outre qu'il constitue un coût, il empêche des relations normales tant il dépossède les décideurs de leurs capacités d'agir. Les intermédiaires soulignent cette distorsion entre leur quotidien fait de relations humaines

et des dispositifs qu'ils jugent déshumanisés sur lesquels ils n'ont pas prise. Ils ne s'opposent pas à l'industrialisation des procédures, mais lorsque, pour une raison qu'ils jugent légitime, il leur faut en sortir, c'est un mur d'impossibilités qui se dresse devant eux. Cette standardisation des relations les fragilise parce qu'elles sont finalement moins confiantes. Or, tous soulignent que la confiance est leur matrice tant avec leurs clients qu'avec leurs partenaires. Cet affaiblissement les rend suspicieux. Ainsi, les intermédiaires se montrent moins certains de la pureté des intentions des assureurs à leur endroit. Une inquiétude qui s'est renforcée ces dernières années et qui concerne autant l'avenir, les stratégies de développement que la gestion quotidienne. Si leurs critiques visent en premier lieu les assureurs, les courtiers grossistes sont de moins en moins épargnés. Ceux-ci voient leur statut évoluer. Certes, ils apportent à une majorité d'intermédiaires les solutions indispensables à leur activité. Néanmoins, ils sont de plus en plus appréciés comme des fournisseurs alors qu'ils ont longtemps été considérés comme des confrères d'un genre particulier, appartenant toutefois à la même famille professionnelle.

Les attentes des intermédiaires se structurent autour de l'efficacité. En premier lieu, la solidité financière des porteurs de risque est devenue une préoccupation. La faillite d'opérateurs agissant en LPS a laissé des traces, c'est indéniable. De même, certains ont pris conscience que la stabilité des politiques de souscription dépend étroitement de la solvabilité. Or, ces politiques sont également un sujet sensible. Ce qui fait que la santé financière des assureurs devient, pour les intermédiaires, un sujet d'interrogation. Une sensibilité qui s'exprime aussi très fortement dans le domaine de l'assurance vie et de l'épargne. Un fait assez

nouveau. Certes, la crise des années 2007-2009 est restée dans leur mémoire, mais elle apparaît moins structurelle. Si elle fut difficile, elle était moins menaçante.

PARTAGE DU SORT

Ensuite, les critères de satisfaction s'ordonnent autour des pouvoirs de décision de leurs interlocuteurs, de la stabilité de leurs équipes, des capacités de réponse et de la qualité de gestion des sinistres. Nous restons bien au cœur du métier et manifestement les critères d'exigence des intermédiaires se resserrent nettement. Pour certains, il s'agit clairement de critères de choix qui peuvent influer sur leur décision de travailler ou pas avec l'un ou l'autre de ces opérateurs. Pour ceux qui sont tenus, pour diverses raisons, de maintenir leurs relations – les agents par exemple, mais ils ne sont pas les seuls – ils deviennent des facteurs d'insatisfaction. Enfin, une prise de conscience qui émerge des entretiens explique partiellement l'expression parfois brutale de ces exigences, c'est le sentiment renforcé du partage de sort. Ce n'est pas nouveau, mais désormais les intermédiaires sont convaincus qu'ils ne s'en sortiront pas seuls. Ils ont besoin de compagnies fortes et efficaces. Aussi ont-ils du mal à supporter les insuffisances, le manque de réactivité et le défaut d'écoute.

Le savoir-faire intrinsèque de la relation client, c'est-à-dire la capacité à écouter, comprendre, conseiller et servir son client, fait l'objet d'une prise de conscience qui dépasse la seule affirmation d'évidence rencontrée jusque-là. En effet, si tous ces éléments de valeur ajoutée allaient de soi, ils n'étaient guère formalisés dans une proposition engageante. On le faisait naturellement, voilà tout. Les intermédiaires perçoivent que pour exister il leur faut désormais clarifier et formaliser ce qu'ils apportent à

PROFIL

Les attentes des intermédiaires face aux assureurs se cristallisent autour de cinq exigences

	Cinq exigences
1	La solidité financière
2	Le pouvoir de décision des interlocuteurs
3	La stabilité des équipes de souscription
4	La stabilité des politiques de souscription
5	La qualité de gestion des sinistres

Typologies comportementales dominantes et tendances chez les intermédiaires

	Caractéristiques	Tendance
L'entrepreneur	La réussite de son entreprise est son projet, il est attentif aux opportunités de développement	↗
Le commerçant	Autozentré sur son affaire qu'il gère efficacement	↗
Le gestionnaire	Appliqué à gérer et à rentabiliser son cabinet	→
L'attentiste	Dans l'expectative tant les évolutions lui paraissent trop rapides	↘
L'insouciant	Vit et gère au fil de l'eau une activité qui le satisfait	↘

Cette typologie est suivie depuis vingt ans. La tendance 2020 tend vers plus d'entrepreneurs, de commerçants, et moins d'insoucents.

leurs clients et qui est distinct de la solution technique. Et, cela ne peut pas être un prérequis. Il leur faut dire, expliquer, détailler et convaincre en faisant ressortir leurs avantages. Même s'ils ne savent trop comment faire, ils ont manifestement compris qu'ils doivent sortir de l'amalgame de la standardisation. Une prise de conscience qui commence à se traduire, ici et là, par des initiatives qui semblent porteuses.

Cette enquête a été, une nouvelle fois, l'occasion d'observer le foisonnement d'idées, d'initiatives et d'expérimentations qui émanent de ce monde de l'intermédiation. Cela est peu connu et c'est dommage. À l'évidence, la recherche de nouveaux créneaux porteurs, de marchés de

niches, bat son plein. Le retour vers les particuliers est aussi notable, avec des approches nouvelles et un regard différent sur ces larges segments de clientèle qui semblent stimuler leur intérêt. Après avoir beaucoup couru après les entreprises, certains intermédiaires en reviennent au constat simple que ces autres clientèles représentent une part importante de leur chiffre d'affaires et qu'elles méritent toute leur attention. ■

* Enquête qualitative réalisée auprès de 51 agents et courtiers – de zéro à cinq collaborateurs – installés en Île-de-France et en province, par interviews, entre mai 2019 et mars 2020. Elle est la quatrième réalisée sur les mêmes interrogations depuis 2000. Elle est accessible sur www.medi-site.fr.