

Branche professionnelle des Entreprises de Courtage d'Assurances et/ou de Réassurances

Étude prospective sur le secteur du courtage d'assurances



1. Contexte du secteur et facteurs d'évolution

Cette étude s'inscrit dans la continuité de l'accord relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences signé en 2013 par la branche qui prévoyait l'élaboration

d'outils visant à éclairer les entreprises et les salariés sur les tendances d'évolution de l'environnement économique, réglementaire et technologique.

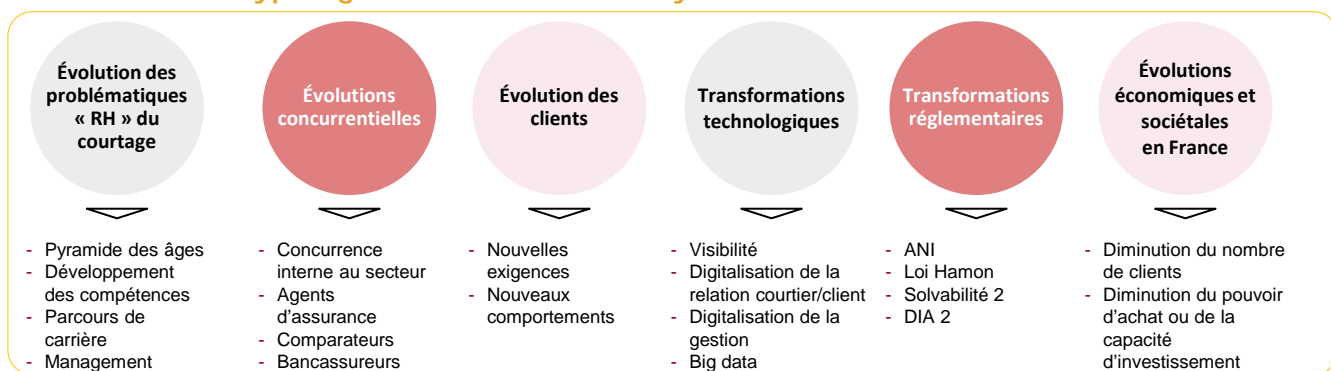
La présente étude vise donc à identifier les principales évolutions qui vont avoir un impact fort sur la structuration du secteur, les activités et les ressources humaines et à élaborer des recommandations et pistes d'actions pour faire face à ces évolutions.

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 : « Est un intermédiaire d'assurance ou de réassurance toute personne qui, contre rémunération, exerce une activité d'intermédiation en assurance ou en réassurance. ».

Afin de prendre en compte l'hétérogénéité des acteurs, nous avons opéré une segmentation des courtiers en 4 familles (cf. ci-contre).



Typologie des évolutions analysées dans le cadre de l'étude



Synthèse des impacts prévisibles des évolutions sur les coûts et revenus des courtiers

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

2. Impacts des évolutions sur les métiers et les compétences associées

L'analyse des impacts des évolutions a porté sur les trois familles professionnelles ci-dessous

Les métiers de la distribution et du développement commercial

Les métiers de la conception et du contrôle technique

Les métiers de la gestion des contrats et prestations

De l'analyse réalisée, il ressort que chacune des trois grandes familles professionnelles doit être considérée comme « sensible », c'est-à-dire, soumise à des évolutions fortes. Pour préciser, cette sensibilité, chaque famille de métiers a été « rangée » dans les typologies ci-dessous en distinguant les spécificités des familles de courtiers.

- **Métier stratégique** : métier essentiel et cœur de métier pour lequel l'entreprise doit assurer la pérennité de son savoir-faire et de ses compétences
- **Métier en émergence ou en développement** : 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 en transformation** : métier qui connaît une évolution qualitative significative en termes de compétences, ce qui nécessite un plan d'adaptation collectif
- **Métier en décroissance** : métier dans lequel on peut faire l'hypothèse que les effectifs vont diminuer
- **Métier difficile à pourvoir ou à risques** : 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

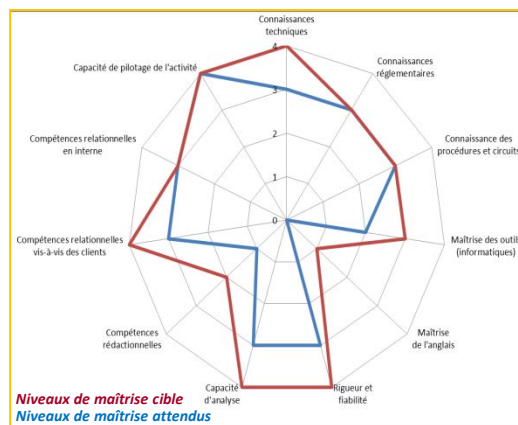
Familles professionnelles	Métiers stratégiques	Métier en émergence/dév.	Métier en transformation	Métier en décroissance	Métier difficile à pourvoir/risques
Distribution & développement commercial	X quel que soit le type de courtier	X chez les courtiers grossistes	X quel que soit le type de courtier	-	X quel que soit le type de courtier
Conception & contrôle technique	X quel que soit le type de courtier	X chez les courtiers grossistes	X quel que soit le type de courtier	-	X quel que soit le type de courtier
Gestion des contrats & prestations	X quel que soit le type de courtier	-	X quel que soit le type de courtier	X quel que soit le type de courtier	-

Un socle de compétences génériques aux métiers du courtage

Au fil des échanges que nous avons eus avec des acteurs du secteur, nous avons défini un socle de compétences (composé de savoir et savoir être) afin d'identifier les écarts entre les attendus actuels et les attendus cibles en termes de compétences et de faciliter la définition de pistes d'actions visant à anticiper et accompagner les évolutions.

Connaissances techniques
Connaissances réglementaires
Connaissance des procédures et circuits
Maîtrise des outils (informatiques)
Maîtrise de l'anglais
Rigueur et fiabilité
Capacité d'analyse
Compétences rédactionnelles
Compétences relationnelles clients
Compétences relationnelles en interne
Capacité de pilotage de l'activité

Exemple d'analyse pour les métiers commerciaux et techniques / petits courtiers



L'enseignement commun aux trois familles professionnelles examinées dans l'étude porte sur l'importance croissante des savoir être et en particulier des compétences relationnelles dans les métiers du courtage. En effet, la maîtrise de ces compétences par les collaborateurs présents à chaque maillon de la chaîne de valeur du courtage semble constituer un prérequis pour relever les défis à venir : accroissement de la concurrence, nouvelles exigences clients (réactivité / proactivité, individualisation de la relation...), digitalisation et multiplication des échanges.

3. Axes de travail et recommandations

Pour préparer et répondre aux évolutions précitées, des recommandations ont été formulées autour de deux logiques : des moments clés et des d'axes de travail prioritaires

Recherche et captation de candidats



Renforcer l'attractivité du courtage

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

Intégration des nouveaux collaborateurs



Optimiser les processus d'intégration

- Élaborer des parcours d'intégration
- Systématiser la réalisation de rapports d'étonnement
- Expliciter le sens de ces recrutements aux équipes

Vie professionnelle



Développer des parcours de carrière

- Élaborer des parcours pouvant être en « rupture » par rapport aux schémas classiques
- Communiquer sur ces nouveaux parcours auprès des collaborateurs

Axes de travail prioritaires

Anticiper

- ▶ Appliquer aux collaborateurs une gestion des ressources humaines dynamique et cohérente avec leurs caractéristiques
- ▶ 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

Accompagner

- ▶ 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

Reconnaître et Communiquer

- ▶ Reconnaître les métiers auprès des salariés qui les exercent
- ▶ Faire connaître le secteur du courtage et ses métiers

La méthodologie de l'étude

L'étude a été réalisée par Eurogroup Consulting et s'est déroulée de décembre 2013 à septembre 2014.

Elle s'est organisée autour de 3 étapes clés :

- ▶ **Étape 1** : Réalisation d'une photographie du courtage et mise en perspective du secteur par rapport aux évolutions en cours et à venir
- ▶ **Étape 2** : Analyse des impacts des évolutions sur les collaborateurs du secteur du courtage

- ▶ **Étape 3** : Identification des actions à conduire pour mettre en adéquation les compétences des collaborateurs avec les besoins futurs

Le pilotage du projet a été assuré par AGEFOS PME et l'ensemble des travaux a été suivi et validé par le Comité paritaire de pilotage de l'observatoire (CPPO).

Composition du CPPO :

- ▶ Représentants des syndicats de salariés : CGT, CFDT, CFTC, CFE-CGC, FO
- ▶ Représentants de la CSCA