



LE COURTAGE D'ASSURANCES

ROBERT LEBLANC *

Le courtage d'assurances est une profession à la fois nécessaire et mal connue. Nécessaire, la suite de cet article s'attachera à le démontrer. Mal connue, c'est un fait, non seulement dans le public qui distingue difficilement courtiers et agents d'assurances, mais aussi dans des cercles plus avertis où le partage de valeur ajoutée dans la chaîne qui va du client au porteur de risque *in fine* reste flou.

Avant même de développer les missions du courtier d'assurances, affirmons qu'il est acheteur d'assurances et non vendeur. Le courtier est missionné par son client pour choisir et acheter en son nom les couvertures appropriées.

Très récemment, l'AMRAE, Association française des *risk managers*, a débattu en son sein de sa propre vocation et de qui devait en être membre. Rassemblant depuis l'origine exclusivement des *risk managers*, elle a pensé utile pour ses membres et pour le développement de l'association elle-même, de s'ouvrir plus largement aux professions du risque. Désormais, les consultants et auditeurs ou les avocats, pour peu que leur activité soit orientée vers la gestion du risque, cartographie pour les uns, défense pour un meilleur règlement en cas de sinistre pour les autres, peuvent être membres de l'AMRAE. Les courtiers n'y sont pas admis. Pourtant, ils interviennent comme les consultants et auditeurs dans les phases amont de leurs missions, comme les avocats dans les phases aval, et leur présence est permanente..., mais ils sont vus comme membres de la vaste confrérie des professionnels de l'assurance, comme alliés ou vassaux des assureurs, face au client, pas de son côté..

* Président du Directoire, SIACI.



- Les développements qui suivent sont articulés en trois volets :
- qu'est-ce qu'un courtier d'assurances ?
 - que fait un courtier d'assurances ?
 - quels défis, quelles perspectives ?

QU'EST-CE QU'UN COURTIER D'ASSURANCES ?

Pour répondre à cette question, après un rappel historique, on se référera à différentes définitions, ainsi qu'à la réglementation en vigueur.

Chaque fois que l'on tente une remontée dans le temps en matière d'assurances, on dispose de repères certains, mais le flou autorisé permet d'affirmer des origines plus ou moins anciennes. Des formes de solidarité proches des tontines peuvent donner aux assurances de personnes deux millénaires d'ancienneté. En assurances de biens, on s'accorde en général sur des débuts par les assurances maritimes, puis sur l'arrivée des navires à bon port, quelques siècles avant que les propriétaires d'immeubles ne se regroupent en mutuelles d'assurances contre l'incendie.

Le métier de courtier est probablement vieux comme le monde, du moins comme le commerce, si on considère simplement son rôle d'intermédiaire entre offre et demande. On ne s'étonnera pas que les débuts du courtage d'assurances soient attachés au développement des assurances maritimes ; des documents attestent de l'existence de quarante courtiers jurés maritimes à Lyon en 1574. Et c'est au milieu du XIX^{ème} siècle, très vite après les premiers développements des assurances de biens, qu'apparaissent, en France et dans les autres pays industriels, des courtiers en assurances terrestres.

C'est en 1896 qu'est créé le Syndicat des courtiers d'assurances terrestres du Département de la Seine ; 102 courtiers répondent à la convocation, 74 demandent l'adhésion, 63 sont admis. L'histoire de ce syndicat se développe jusqu'à nous ; devenu le SNCAR (Syndicat national des courtiers d'assurances et de réassurances), il a évolué vers la FCA (Fédération des courtiers d'assurances) qui rassemble différents syndicats régionaux. L'histoire est marquée aussi par une scission et la création du SFAC (Syndicat français des assureurs conseils).

Une définition de ce métier qui s'est imposé naturellement nous est donnée en France, comme il se doit, par l'Afnor : « Le courtier est une personne physique ou morale possédant la qualité de commerçant et habilitée à présenter des opérations d'assurances ; conseil des assurés pour la mise au point des contrats qu'elle négocie librement avec les entreprises d'assurances de son choix, cette personne assiste les assurés dont elle est le plus souvent le mandataire pour l'exécution des contrats et le règlement des sinistres ».



La directive européenne de 1976 propose aussi une définition : « Le courtier est un professionnel qui met en rapport des preneurs (clients-assurés) et des entreprises d'assurances ou de réassurances sans être tenu dans le choix de celles-ci, en vue de la couverture de risques à assurer ou à réassurer, prépare la conclusion des contrats d'assurances et aide éventuellement à leur gestion et à leur exécution, notamment en cas de sinistre ».

La définition européenne fait du courtier un intermédiaire à égale distance de l'assuré et de l'assureur, alors que l'Afnor indique bien que le courtier est « conseil » des assurés et qu'il « assiste » les assurés « dont il est le plus souvent le mandataire ». Le plus souvent ? Se peut-il que le courtier ne soit pas mandataire de l'assuré ? Les règles en vigueur en France, les fameux « usages du courtage », fixent clairement les obligations de mandats dont peuvent se prévaloir les courtiers pour agir dans le marché, c'est-à-dire face aux assureurs. Par contre, tout en étant mandataire de l'assuré, le courtier peut aussi être mandataire de l'assureur pour des fonctions précises, comme l'encaissement des primes, quand cette tâche lui est confiée.

On relèvera aussi que, en tant que commerçant, le courtier est propriétaire de son portefeuille. La plus ou moins grande pérennité des liens entre les clients et leur courtier n'est pas indifférente dans la valorisation de ce portefeuille, mais l'histoire, notamment des 10 dernières années, a prouvé la valeur des portefeuilles des courtiers.

La profession est réglementée. En France, l'habilitation à présenter des opérations d'assurances est fixée par le Code des assurances, qui donne, en son article R511-1, la définition suivante : « la présentation d'une opération d'assurance est le fait pour toute personne physique ou morale de recueillir la souscription ou l'adhésion d'un contrat d'assurance, ou d'exposer oralement ou par écrit les conditions d'un contrat en vue de la souscription ou de l'adhésion ». Un courtier peut s'allier à un autre courtier, dans un co-courtage où, par exemple, l'un est apporteur d'affaire et l'autre placeur ou gestionnaire ; les marchés anglo-saxons distinguent ainsi les *retail brokers* ou *servicing brokers*, au contact des clients et en charge du service, des *holesale brokers* ou *placing brokers*, courtiers grossistes en charge du placement sur les marchés, notamment à Londres, où être courtier auprès des Lloyd's est spécifique. Dans ces alliances, des rétrocessions de commissions sont généralement prévues. La réglementation française n'autorise un courtier à rétrocéder des commissions qu'à un autre intermédiaire habilité ; des prescripteurs généralement quelconques ne peuvent pas bénéficier de rétrocessions.

La réglementation française en vigueur fixe des conditions d'âge, de nationalité, de capacité professionnelle (reconnue à l'issue d'un stage professionnel ou par équivalence, en fonction d'une expérience dans



une société d'assurances) et d'honorabilité. Elle exige aussi une garantie financière et une assurance de responsabilité civile professionnelle.

Une nouvelle directive européenne, normalement applicable depuis le début de l'année 2005, mais dont la traduction en droit national n'est pas achevée en France, fixe à son tour les conditions d'exercice de la profession de courtier d'assurances. Schématiquement, l'accès au métier est plus facile qu'en France, mais l'exercice du métier est soumis à de nouvelles exigences. L'intermédiaire d'assurances doit notamment préciser à chaque client à quel titre il agit, et trois possibilités sont prévues : la première correspond à la situation des agents généraux ou des guichets bancaires, où l'intermédiaire ne présente qu'une offre élaborée par son mandataire ou son employeur ; la deuxième correspond au fonctionnement normal d'un courtier en risques d'entreprises, c'est-à-dire avec consultation très ouverte de tout le marché ou presque ; la troisième, qui doit donc être explicite quand elle s'applique, correspond au travail usuel d'un courtier pour des risques de particuliers, c'est-à-dire le choix *a priori* de solutions (voire, par le jeu de groupements, l'élaboration de solutions) s'appliquant aux clients, sans consultation de tout le marché pour chacun d'entre eux, et bien que, étant courtier, l'intermédiaire ne soit pas tenu par rapport à tel ou tel assureur.

QUE FAIT UN COURTIER D'ASSURANCES ?

Mandataire de son client en général, à son service en tout cas, que fait le courtier d'assurances, quelles sont ses missions ? La réponse n'est pas exactement la même selon que le client est un particulier ou une entreprise, selon que la matière relève de l'assurance-vie ou de l'IARD.

Schématiquement, on retrouve toujours les mêmes étapes :

- l'analyse des besoins du client, c'est-à-dire une analyse de ses risques, car, même en assurance-vie, la raison d'être de l'assurance est bien le risque ;
- l'élaboration de solutions, qu'elles soient sur mesure pour les entreprises ou qu'il s'agisse de sélectionner une offre, dans un éventail plus ou moins large ;
- la mise en place des solutions, qu'il y ait ou non rédaction de contrats spécifiques, c'est-à-dire conclusion et émission des contrats, versement des primes ;
- l'assistance à l'assuré dans l'application des solutions, notamment en cas de sinistres.

Le courtier est un prestataire de service à valeur ajoutée. Ce qui devrait être une évidence ne l'est pas. Et le mode de rémunération traditionnel, la commission en pourcentage des primes, constitutive d'un chiffre d'affaires non assujéti à la TVA, reflète l'idée d'une pure intermédiation.



Dans le cas des risques d'entreprises, la prestation est plus complexe et plus riche en valeur ajoutée spécifique, car il n'y a que du « sur-mesure ». D'ailleurs, les entreprises souhaitent souvent rémunérer le courtier pour son travail effectif en honoraires, ce qui est bien une reconnaissance de cette valeur ajoutée. Le débat sur les formes de rémunération des courtiers sera repris dans la dernière partie consacrée aux défis et aux perspectives de la profession.

L'analyse des risques, dans ce cas, prend une importance croissante. Les *risk managers* ont une mission qui va au-delà de l'achat d'assurances : ils veillent à la préservation du compte d'exploitation et du bilan par rapport aux aléas externes, c'est-à-dire en dehors du risque d'entrepreneur qu'assume le chef d'entreprise ; pour ce faire, ils dressent de plus en plus souvent une cartographie des risques, avec des aides extérieures. Très concrètement, l'image des courtiers évoquée en préambule, partenaires ou vassaux des assureurs, les empêche de jouer pleinement le rôle qui pourrait leur revenir dans ces travaux, davantage confiés à des consultants et auditeurs considérés comme plus indépendants. Pour autant, s'agissant des risques assurables, un travail important d'analyse revient aux courtiers, à partir des statistiques, mais aussi de visites de risques effectuées par leurs ingénieurs. Un cas particulier d'analyse des risques est celui des *due diligences*, demandées à un courtier par l'acquéreur d'une société, la prise en compte de l'état des risques et de leurs couvertures étant un critère de plus en plus déterminant dans un processus d'acquisition.

L'élaboration des solutions, pour les entreprises, relève d'un véritable exercice de conception. Siaci signe « créateur de solutions », mais cela aurait pu être le slogan de toute la profession. On l'ignore trop, mais ce rôle ne revient jamais aux assureurs. C'est le cœur de métier du courtier et l'exercice combine analyse théorique des statistiques et approche opportuniste des marchés. En effet, un véritable travail d'actuariat est fait pour déterminer un schéma optimal de rétention et de transfert des risques avec, le cas échéant, un découpage fin selon les différentes activités de l'entreprise considérée. Mais tout cela ne vaudrait rien si le courtier n'avait pas, en même temps, une idée précise de l'appétit relatif des différents souscripteurs pour les différents types de risques et des seuils d'intervention de chacun.

La mise en place des solutions consiste à placer effectivement les risques, selon le schéma conçu. La distinction des deux phases, conception et mise en place, est évidente dans le cas d'appels d'offres conceptuels ; le choix du courtier est fait entre les deux phases, et le lauréat doit tenir dans la deuxième les engagements pris au cours de la première. Des ajustements sont souvent nécessaires mais, au-delà de limites raisonnables, la crédibilité du courtier est en cause. On ne se rend



pas compte, si on ne l'a pas vécu, de la mosaïque que représente un programme complexe ; le transfert étant découpé d'abord en lignes (rétention pure, captive, première ligne portée par des assureurs généralement du marché domestique et assurant le service, lignes d'*excess* placées partout dans le monde et apportant des compléments de capacité), chaque ligne fait l'objet d'une coassurance pouvant impliquer de nombreux souscripteurs. Il n'est pas rare qu'un même porteur de risque se retrouve avec plusieurs « briques » du dispositif, dans différentes lignes.

L'émission des polices, comme on dit encore souvent, c'est-à-dire des contrats, est une étape importante de cette phase de mise en place. Selon les marchés, les clauses sont plus ou moins standardisées. La tradition française laisse une place importante aux clauses spécifiques, dont la rédaction revient principalement au courtier, charge à lui, naturellement, de faire converger assuré et assureur sur ses propositions ; on parle d'« intercalaire courtier ». Un paradoxe de l'assurance des risques d'entreprise est que, traditionnellement, les contrats ne sont finalisés que bien longtemps après leur prise d'effet, un accord étant toutefois trouvé avant l'échéance, aux termes des différentes discussions pilotées par le courtier ; mais, après des difficultés comme celle du World Trade Center, les clients sont plus soucieux d'éviter tout risque d'interprétation et font légitimement pression sur courtiers et assureurs pour une émission moins tardive des documents ; symétriquement, les assureurs souhaitent encaisser les primes plus vite qu'auparavant. L'ensemble des tâches revenant aux courtiers doit donc être exécuté de plus en plus vite.

Dans le cas de groupes internationaux, le plus souvent, ce sont des programmes globaux qui sont mis en place par le siège du groupe, et des polices locales viennent les compléter en tant que de besoin, notamment pour satisfaire des exigences légales ou réglementaires locales. La mise en place des solutions comprend alors l'activation du réseau de courtage pour que chaque police locale soit correctement émise et qu'il soit rendu compte de tout à la maison mère.

L'assistance à l'assuré dans l'application des solutions, notamment en cas de sinistres, fait partie depuis toujours du métier de courtier. Ce qui prend une importance croissante, c'est la mise à sa disposition de statistiques et surtout d'outils d'accès direct aux données. Les grands courtiers ont tous fait des investissements considérables pour se conformer aux exigences de leurs clients en la matière.

QUELS DÉFIS, QUELLES PERSPECTIVES ?

La description du métier a fait ressortir un certain nombre de défis. Avant d'y revenir, commençons par camper le décor.



Il y a des milliers de courtiers dans le monde. Cette profession très diverse, voire disparate, est dominée par quelques acteurs d'envergure internationale. Les deux premiers mondiaux ont plus de la moitié du marché total. Le sixième, qui est en même temps le premier européen, Jardine Lloyd Thomson, n'a que 2 % du total.

Au risque d'être simpliste, on peut avancer que les trois grands pays de courtage sont les États-Unis, le Royaume-Uni et la France. La spécificité de la place de Londres, avec sa vocation d'importer des risques du monde entier, a donné aux courtiers britanniques un rôle particulier dans le placement. Des pays comme l'Italie et l'Espagne ont été très marqués par la concentration de la profession à l'initiative des *mégabrokers*. L'Allemagne se caractérise par le maintien de courtiers captifs dans tous les grands groupes, ce qui limite le champ d'action des courtiers de marché et prive certainement les entreprises allemandes de solutions aussi optimisées qu'ailleurs. Partout ailleurs dans le monde, les quatre grands réseaux intégrés de courtage captent l'essentiel du traitement des grands risques.

En France, on retrouve une concentration forte en tête de classement : les 10 premiers courtiers du marché français ont plus de 50 % du total réalisé par plus de 2 500 courtiers.

La concentration s'est opérée notamment, il y a bientôt une dizaine d'années, autour des deux *leaders* mondiaux. Après plusieurs années d'accalmie, beaucoup d'observateurs s'attendent à de nouvelles évolutions, mais le consensus n'est pas établi sur ce qu'elles pourraient être.

Le défi majeur de cette profession, aujourd'hui, est la rémunération de ses acteurs. La rémunération historique par commissions n'a pas habitué les courtiers à discuter de leur propre rémunération avec leurs clients. De plus en plus, les entreprises préfèrent la formule d'honoraires dans laquelle les courtiers ont souvent vu la menace de chiffres d'affaires plus difficiles à défendre. Les clients prennent argument d'un paradoxe qu'ils dénoncent : plus la prime est chère, donc contraire aux intérêts du client, et plus le courtier gagne. Le paradoxe est là, mais les courtiers en sont plus victimes eux-mêmes que leurs clients ; en effet, quand le marché est violemment haussier, comme ces dernières années, beaucoup de clients obtiennent que les commissions ne suivent pas le rythme des hausses de primes ; à l'inverse, dès que le marché se calme, la pression concurrentielle entre courtiers se traduit vite par une baisse des primes, toujours répercutée sur les commissions !

Mais, au-delà de ce débat, la profession est affectée par les interventions récentes de l'*Attorney general* de New York, Eliot Spitzer. Mettant en cause différentes pratiques professionnelles des principaux courtiers américains et, au-delà de ces pratiques, l'existence même de *contingent*



commissions, il a provoqué le paiement de lourdes indemnités transactionnelles (en centaines de millions de dollars) et le licenciement de milliers de collaborateurs par des entreprises qui n'étaient pas réputées en sureffectif. Pour mémoire, les *contingent commissions* sont des surcommissions versées par les assureurs aux courtiers, transversalement, sur l'ensemble d'un portefeuille, en fonction de différents critères combinant généralement l'accroissement du volume d'affaires réalisé par ce courtier auprès de cet assureur et la qualité technique de ces affaires ; cette pratique est historique dans de nombreux marchés, y compris pour des petits courtiers ; pour les risques industriels, des surcommissions trop importantes sont accusées de créer des conflits d'intérêts, le courtier étant supposé être plus guidé par l'attrait de ces surcommissions dans son choix de souscripteurs que par l'obligation d'optimiser le placement pour son client. Il n'est pas question ici de juger les acteurs en question, mais on peut noter que des surcommissions directement liées au poids des courtiers sont facteurs de distorsions de concurrence en faveur des premiers du classement puisque, bénéficiant de cette ressource plus que leurs compétiteurs, ils peuvent présenter des honoraires plus compétitifs ; ce phénomène n'a pas affecté les filiales françaises des groupes concernés, car les surcommissions ont toujours été très limitées dans notre marché.

8

Aujourd'hui, ces événements très médiatisés poussent les clients à demander à leurs courtiers plus de transparence sur leur rémunération et à les soumettre probablement à plus de pression. Ce qui est en cause n'est pas tant le sort de tel ou tel acteur, mais l'équilibre global de la profession ; alors qu'une partie significative du chiffre d'affaires est supprimée brutalement, la demande de service des clients va toujours croissant, eux-mêmes externalisant toujours plus le traitement de leurs risques. Or les marges des principaux acteurs, publiques puisqu'ils sont cotés en Bourse, ne permettent pas d'établir en l'état de nouveaux équilibres. La profession (du moins les grands acteurs internationaux des risques d'entreprises) est confrontée au défi d'une évolution radicale de son *business model* ; la seule chose sûre est que le courtage ne coûtera pas moins cher demain qu'hier aux entreprises et que la part visible par le client croîtra encore plus que le coût total.

Si certains acteurs peuvent être fragilisés, la profession est forte d'une pérennité assurée. En effet, on a vu précédemment la richesse des missions du courtier en risques d'entreprises. Soulignons que ces missions ne peuvent lui être contestées par personne d'extérieur à la profession.

Du côté des assureurs, la priorité est la pérennité du bilan ; il n'est pas envisageable de concilier cette exigence et celle d'une continuité du service au client, dès lors que ce service inclurait une obligation de



souscription. L'assureur doit toujours pouvoir dire non, alors que le prestataire direct du client est payé pour trouver une solution ; ce prestataire ne peut donc pas être l'assureur lui-même et doit être un intermédiaire indépendant.

Ajoutons le problème des coassurances. Cette pratique est très développée à Londres, où les souscripteurs répartissent beaucoup leurs risques de manière statistique et prennent traditionnellement de petites parts. À Paris, la souscription est plus qualitative, mais, pendant longtemps, la taille des sociétés d'assurances rendait aussi la coassurance nécessaire ; la concentration des assureurs eux-mêmes a laissé penser que la coassurance était vouée à disparaître ou, du moins, à beaucoup reculer. Or, les risques n'ont cessé parallèlement d'augmenter, notamment en responsabilité civile, et la recherche des capacités exige toujours le recours à la coassurance. Dans le monde bancaire, le chef de file fait son affaire de la syndication, mais il a du temps pour cela, le risque de défaillance du client n'étant jamais pour les premiers jours d'une opération ; en matière d'assurances, le placement sur l'ensemble des souscripteurs définitifs (à part des « tenus couverts » pour quelques parts, à replacer, parfois, dans les jours qui suivent l'échéance) doit être fait à l'échéance ; et l'on imagine mal le souscripteur à la fois donner sa cotation et rechercher les confrères avec qui partager la prime ; le courtier indépendant, là encore, s'impose comme la seule solution pertinente.

Du côté du client, il est toujours possible de se doter de moyens internes ayant les mêmes attributions qu'un courtier du marché ; cette formule, dont on a vu qu'elle a encore les faveurs de l'industrie allemande, a existé aussi en France ; elle a reculé sous la pression d'une logique générale d'externalisation des fonctions supports de la plupart des entreprises ; et le courtier de marché reste convaincu que, tout en étant attaché aux intérêts particuliers de chaque client, son action simultanée pour différentes affaires lui donne une expérience et des leviers que peuvent difficilement avoir des courtiers captifs.

Ainsi donc, la profession est parfaitement pérenne, du moins en matière de risques d'entreprises. Pour les risques de particuliers, le développement de la vente aux guichets bancaires, de la vente directe ou encore des ventes en inclusion (par exemple l'assurance auto en même temps que la voiture chez le concessionnaire) sont autant de pressions subies par les intermédiaires traditionnels. Cela étant, on constate que les évolutions sont lentes et, de fait, ce que ces acteurs ont pu réaliser l'a peu été au détriment des courtiers.

La vocation des courtiers, même sur des risques simples, est de s'adapter à leurs clients, non de leur proposer des produits banalisés. Aux côtés d'autres formes de distribution qui ont, par ailleurs, leurs



raisons d'être, les courtiers ont de l'avenir, pour peu qu'ils restent fidèles à leur vocation.

Le principal défi du courtage sera peut-être de trouver durablement les personnes capables à la fois de s'engager dans des missions toujours plus techniques et de garder un état d'esprit commercial et le sens du service au client. Aucun des modèles d'organisation qui ont fleuri au fil du temps ne s'impose comme vérité définitive. Au-delà de tous les moyens matériels nécessaires, et quels que soient les *business models*, ce qui reste essentiel est la dimension humaine de ce beau métier.

