

# ***De la commission à la facture?***

***Comment créer, en tant qu'intermédiaire en assurances,  
un modèle d'entreprise à succès dans un marché en mutation***

Jan Andel & Ramón Wernsen – Bruin

---

Éditeur responsable: Hans Suijkerbuijk

© 2013, Wolters Kluwer Belgium SA  
Waterloo Office Park  
Drève Richelle, 161 L  
B-1410 Waterloo  
Tél.: 0800 14 500  
[www.kluwer.be](http://www.kluwer.be)  
[info@kluwer.be](mailto:info@kluwer.be)

Hormis les exceptions expressément fixées par la loi, aucun extrait de cette publication ne peut être reproduit, introduit dans un fichier de données automatisé, ni diffusé, sous quelque forme que ce soit, sans l'autorisation expresse et préalable et écrite de l'éditeur.

ISBN 978-90-4655-911-6  
D/2013/2664/297  
BP/PRATASS-BI13003

# TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE.....	9
CHAPITRE 1 POURQUOI DEVRAIS-JE CHANGER ?.....	13
1.1. Introduction.....	13
1.2. Tout était mieux avant.....	14
1.3. Pourquoi devrais-je changer ?.....	15
1.4. La principale tendance .....	17
1.4.1. Les tendances sociales chez les consommateurs .....	17
1.4.2. Transition et transformation dans le secteur de l'assurance .....	19
1.5. Et si tout allait bientôt se faire en ligne ? .....	21
1.5.1. Un trafic mobile de données dix fois plus important en 2016 .....	21
1.5.2. La Belgique est prête pour l'ère du tout numérique.....	22
1.5.3. Tout le monde sera bientôt en ligne partout et à tout instant.....	24
1.5.4. Et les assurances... seront-elles aussi en ligne ? Une réflexion.....	26
1.6. L'influence de l'Europe : une législation et une régumenta- tion rigoureuses .....	29
1.6.1. MiFID II (Directive concernant les marchés d'instruments financiers) .....	30
1.6.2. IMD II (Directive Intermédiation en assurances) .....	31
1.6.3. Projet de loi Twin Peaks II.....	32
1.6.4. L'intégrité ne souffre aucun choix .....	33
1.7. Glissement du moment de la signature du contrat.....	35
1.8. La situation autour de nous .....	37
1.8.1. Pays-Bas .....	37
1.8.2. Grande-Bretagne .....	38
1.8.3. États-Unis.....	39
1.8.4. L'Europe et l'agent lié .....	40
1.8.5. Que fait le courtier indépendant en assurances ? .....	41
1.9. Conclusion .....	41

<b>CHAPITRE 2 COMMENT CHANGER ?</b> .....	43
2.1. Introduction .....	43
2.2. Comment aborder une transformation (d'entreprise) ? .....	43
2.3. Les éléments constitutifs de votre modèle d'entreprise .....	44
2.4. Efficacité ou valeur ? .....	50
2.5. Comprendre et vendre la plus-value .....	52
2.5.1. De la réflexion à la pratique !? .....	53
<b>CHAPITRE 3 PAR OÙ COMMENCER ?</b> .....	55
3.1. Introduction .....	55
3.2. Vous êtes entrepreneur et (nous l'espérons) encore un peu humain ! .....	55
3.3. Vos motivations personnelles : inspiration et réflexion .....	56
3.4. Mission, vision, ambition et valeurs fondamentales .....	58
3.4.1. La vision et l'ambition .....	59
3.4.2. La mission .....	59
3.4.3. Les valeurs fondamentales .....	60
3.4.4. Principes de travail directeurs .....	63
3.5. Les revenus et les dépenses : une mesure de référence .....	63
3.6. Le modèle d'entreprise actuel .....	64
3.7. Changez ce que vous voulez .....	65
3.8. Continuez à dresser l'inventaire de votre propre situation .....	67
3.9. Qu'est-ce que je souhaite et quels sont les domaines où je suis bon ? .....	69
3.10. Le nouveau modèle d'entreprise (souhaité) .....	70
<b>CHAPITRE 4 POUR QUI CHANGER ?</b> .....	73
4.1. Introduction .....	73
4.2. Les blocs de base à utiliser .....	74
4.3. Segmenter les clients .....	75
4.3.1. Quelle est la meilleure méthode de segmentation pour votre organisation ? .....	76
4.3.2. Comment vos clients voient-ils votre bureau ? .....	77
4.4. Travailler ses relations avec sa clientèle .....	80
4.5. Activation des canaux que les clients veulent utiliser .....	81
4.5.1. Nouveaux médias (sociaux) .....	81
4.6. Segmentation de la clientèle en fonction des revenus et du patrimoine .....	82
4.7. Segmentation de la clientèle selon l'âge et la phase de vie .....	84
4.8. Que veulent vos clients ? .....	88
4.9. Trop de clients et de produits, pas assez de conseillers .....	90

4.10. Modèle de segmentation : pour quels clients voulez-vous créer une plus-value ? .....	93
4.11. À chaque segment son concept de service et son plan commercial	96
<b>CHAPITRE 5 QU'AI-JE À LEUR APPORTER ? .....</b>	<b>99</b>
5.1. Introduction .....	99
5.2. Les blocs de base à utiliser .....	100
5.3. Aperçu des propositions de valeur .....	102
5.4. Proposition de valeur 1 : compréhension et vue d'ensemble. ...	103
5.4.1. Absence d'approche intégrale. ....	104
5.4.2. Liste des produits et fournisseurs possibles. ....	105
5.5. Proposition de valeur 2 : Conseil (intégral). ....	107
5.5.1. Définition de « conseil financier intégral » .....	108
5.5.2. Conseil intégrant .....	109
5.6. Autant de prestations de services que d'individus .....	111
5.7. Proposition de valeur 3 : Intermédiation. ....	116
5.7.1. Conseils > < intermédiation de produits .....	116
5.8. Proposition de valeur 4 : Suivi (gestion active). ....	117
5.8.1. Un suivi naturel .....	118
5.8.2. Suivi et adaptation des produits. ....	120
5.8.4. De l'importance du suivi. ....	120
5.9. Le juste milieu entre les besoins de vos clients et votre proposition de valeur .....	122
5.11. Internalisation ou externalisation ? .....	123
5.12. Activation des canaux de communication. ....	123
5.13. Lien avec le modèle de segmentation. ....	125
<b>CHAPITRE 6 DE QUOI AI-JE BESOIN ? .....</b>	<b>127</b>
6.1. Introduction .....	127
6.2. Les blocs de base à utiliser .....	128
6.3. Ressources nécessaires .....	129
6.4. Compétences et aptitudes .....	130
6.5. Des canaux et des relations clients efficaces .....	130
6.6. CRM : le moteur d'une mécanique bien huilée .....	131
6.6.1. Portail client .....	133
6.6.2. CRM et efficacité .....	134
6.6.3. CRM et les logiciels intégrés .....	138
6.6.4. Enregistrement du temps de travail .....	139
6.7. Activités clés et normes de service .....	140
6.7.1. Introduction des procédures standard. ....	141
6.8. Partenariats : internaliser ou externaliser ? .....	144

6.8.1. À quoi faut-il penser lorsque vous sous-traitez des activités ?.....	145
6.9. Structure des coûts.....	146
<b>CHAPITRE 7 QU'AI-JE À Y GAGNER ?.....</b>	<b>149</b>
7.1. Introduction.....	149
7.2. Blocs de base à utiliser.....	150
7.3. Différences de prix.....	151
7.3.1. Compréhension et vue d'ensemble.....	152
7.3.2. Conseil.....	153
7.3.3. Intermédiation.....	153
7.3.4. Suivi.....	154
7.4. Variables influençant le montant du tarif.....	154
7.4.1. Nature et ampleur des tâches (services et prestations)...	154
7.4.2. Formation et connaissances (compétences / qualifications).....	155
7.5. Types de rémunération directe.....	155
7.5.1. Tarif horaire.....	156
7.5.2. Tarif à l'opération / Tarif tout compris / Tarif fixe (forfait).....	159
7.5.3. Abonnements.....	159
7.5.4. Tarif mixte.....	161
7.6. Étape 3 : Modèle de segmentation.....	161
7.7.1. Conseil intégral et abonnements.....	166
7.7.2. Flux de revenus du bureau de conseil « ABC Finances » .	169
<b>CHAPITRE 8 COMMENT LE VENDRE ?.....</b>	<b>175</b>
8.1. Introduction.....	175
8.2. Objectif de l'entretien.....	177
8.2.1. Techniques d'entretien.....	179
8.2.2. Préparation de l'entretien.....	181
8.3. Début de l'entretien personnel.....	182
8.3.1. La pluie, le beau temps et puis, quoi ?.....	183
8.3.2. Discussion : 1 <sup>re</sup> partie du questionnaire personnel (profil client/risque).....	184
8.3.3. Discussion : 2 <sup>e</sup> partie du questionnaire personnel (profil client/risque).....	186
8.4. Expliquez votre valeur, votre méthode de travail et votre rémunération.....	187
8.4.1. Écartez les objections.....	189
8.4.2. Les souhaits et objectifs à la loupe.....	190

8.4.3. À la recherche d'autres souhaits et objectifs . . . . .	191
8.4.4. Priorité aux souhaits et objectifs . . . . .	192
8.4.5. Tous les clients ont des souhaits et objectifs . . . . .	193
8.4.6. Discussion : 3 <sup>e</sup> et 4 <sup>e</sup> parties du questionnaire personnel (profil client/risque) . . . . .	195
8.4.7. Discussion : 5 <sup>e</sup> partie du questionnaire personnel (profil client/risque) . . . . .	196
8.5. Phase d'analyse . . . . .	198
8.6. Phase de conseil . . . . .	199
8.7. Phase d'intermédiation . . . . .	200
8.8. Phase de suivi . . . . .	201
8.9. Votre nouveau bureau de conseil est à présent terminé : vous pouvez vous mettre au travail ! . . . . .	202
<b>CONCLUSION . . . . .</b>	<b>203</b>
<b>ANNEXE 1. VOS MOTIVATIONS PERSONNELLES : SOURCES D'INSPIRATION ET DE RÉFLEXION . . . . .</b>	<b>205</b>
<b>ANNEXE 2. LA MISSION, LA VISION, L'AMBITION ET LES VALEURS CLÉS PARTAGÉES AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE . . . . .</b>	<b>213</b>
<b>ANNEXE 3. PRINCIPES DE TRAVAIL DIRECTEURS ET COMPÉTENCES . . . . .</b>	<b>219</b>
<b>ANNEXE 4. REVENUS . . . . .</b>	<b>225</b>
<b>ANNEXE 5. DÉPENSES . . . . .</b>	<b>227</b>
<b>ANNEXE 6. INVENTAIRE : DE QUOI AI-JE BESOIN ET QUAND ? . . . . .</b>	<b>231</b>
<b>ANNEXE 7. SEGMENTS DE CLIENTÈLE . . . . .</b>	<b>235</b>
<b>ANNEXE 8. RELATIONS CLIENTS . . . . .</b>	<b>239</b>
<b>ANNEXE 9. PROPOSITIONS DE VALEUR . . . . .</b>	<b>241</b>
<b>ANNEXE 10. CANAUX . . . . .</b>	<b>245</b>
<b>ANNEXE 11. RESSOURCES . . . . .</b>	<b>249</b>

---

ANNEXE 12. ACTIVITÉS CLÉS .....	253
ANNEXE 13. PARTENAIRES.....	255
ANNEXE 14. LISTE DE CONTRÔLE POUR LA SOUS-TRAITANCE .	257
ANNEXE 15. STRUCTURE DE COÛTS .....	261
ANNEXE 16. FLUX DE REVENUS.....	265
ANNEXE 17. ÉCARTER LES OBJECTIONS .....	269
ANNEXE 18. CHARTE D'ENGAGEMENT .....	275
ANNEXE 19. EXEMPLE DE GUIDE DES PRESTATIONS DE SERVICES .....	277
ANNEXE 20. EXEMPLE DE LISTE D'INFORMATIONS ET DE DOCUMENTS.....	285
ANNEXE 21. EXEMPLE DE CONTRAT DE MISSION.....	289
ANNEXE 22. QUESTIONNAIRE PERSONNEL (PROFIL CLIENT ET RISQUE).....	293
ANNEXE 23. TEST DE QUOTIENT ÉMOTIONNEL SUR L'ARGENT	311
ANNEXE 24. SUGGESTIONS DE THÈMES POUR LE SUIVI.....	317
ANNEXE 25. LETTRE DE SUIVI .....	323