

## Interview

# Dimitri Maes: “Les intermédiaires ont besoin d’aide pour la mise en œuvre de la nouvelle réglementation.”

“**R**assurer l’agent d’assurance en lui disant que tout ira bien n’est pas la solution. Les courtiers doivent surtout savoir en quoi consiste exactement le nouveau cadre réglementaire”, explique Dimitri Maes, *Managing Director* de Stratton Maes.

Le cabinet de conseil est présent sur le marché belge depuis trois ans. Ses huit consultants actifs en Belgique et ses quatre spécialistes établis en France proposent un soutien en matière de conformité réglementaire et aident les étudiants et les jeunes diplômés à rejoindre des bureaux de courtage.

**Vous aidez les courtiers à assimiler l’ensemble des nouvelles réglementations?**

**Dimitri Maes:** “Nous analysons les nouvelles réglementations relatives au blanchiment de capitaux, aux directives DDA/MiFID et à la protection des données (RGPD), nous mettons en œuvre les pro-

documents et procédures qui y sont disponibles. Nous testons les procédures et examinons si elles sont conformes à la réglementation. Nous en vérifions l’application en nous basant sur la vision et les directives des contrôleurs. C’est comme si l’intermédiaire se présentait à un examen. Si nous constatons une lacune, nous y remédions. Ce faisant, nous exerçons notre mission conformément aux instructions de la FSMA, qui exige un plan d’action.”

**Mais de préférence, bien sûr, avant le passage du contrôleur?**

**Dimitri Maes:** “De préférence, oui. Mais nous intervenons aussi de manière réactive après un mauvais rapport d’inspection. Les bureaux nous assurent parfois qu’ils sont déjà plus ou moins en règle ou qu’ils sont assistés par leur association professionnelle. Mais lorsqu’ils font l’objet d’une inspection, ils lèvent les mains au ciel car ils ont obtenu une mauvaise note...”

**“Les intermédiaires sont souvent dépassés par la conformité réglementaire et les processus IT.”**

cédures requises et veillons à ce qu’elles soient respectées par l’intermédiaire. Cette dernière mission est cruciale. C’est là l’aboutissement de la solution proposée par notre cabinet. Contrairement aux autres acteurs du secteur, nous opérons au sein même du bureau et utilisons les

**L’intermédiaire moyen est-il prêt à passer avec succès une inspection portant sur la conformité réglementaire?**

**Dimitri Maes:** “Il règne encore beaucoup de confusion concernant les mo-



dalités de respect de la nouvelle réglementation. Les acteurs du secteur déploient chacun des efforts considérables, mais les collaborateurs d’un bureau ne sont pas toujours tous sur la même longueur d’onde, car il n’existe aucune procédure écrite. Lors du passage du contrôleur, les courtiers constatent alors que les lacunes sont nombreuses.”

**J’entends que vous encadrez aussi activement de jeunes talents en vue d’une collaboration au sein des bureaux de courtage.**

**Dimitri Maes:** “Par le biais de notre institut de formation BIIC (*Belgian Insurance Intermediary College*), nous collaborons avec la plupart des hautes écoles flamandes où nous dispensons la formation Finances et Assurances. Nous donnons un cours sur la conformité réglementaire aux hautes écoles PXL de Hasselt et Karel de Grote d’Anvers ainsi qu’à l’Arteveldehogeschool de Gand et à la haute école Howest. Nous envisageons d’enseigner aussi à Leuven et de l’autre côté de la frontière linguistique.

Nous dispensons ces cours car nous constatons que le secteur des courtiers connaît une pénurie aiguë de collaborateurs certifiés. Ce qui explique que nous soyons également actifs dans le secteur du recrutement. Les jeunes diplômés que nous encadrons en vue d'une collaboration au sein des bureaux de courtage sont en outre des *digital natives* et sont, par conséquent, capables d'assimiler plus rapidement des connaissances dans les domaines des technologies de l'information et de la conformité. Ils ont en outre la capacité de stimuler les générations précédentes qui ont généralement un peu plus de mal avec ces matières."

### Les jeunes se tournent-ils facilement vers un poste auprès d'un courtier?

**Dimitri Maes:** "Les jeunes sont toujours d'abord attirés par les grandes marques, une grande société ou une banque renommée. Cela fait partie de la conscience collective. Alors qu'en réalité, le travail confié au sein d'une grande société est généralement plus stéréotypé que les missions accomplies auprès d'un courtier. Chez un courtier, les nouveaux venus peuvent être amenés à jouer un rôle plus important. Ils peuvent en outre se voir plus rapidement confier davantage de responsabilités et être plus vite promu à un poste plus élevé. S'ils s'en rendent compte lors d'un stage captivant, nous n'avons plus à les convaincre."

### Veiller au respect de la réglementation et rechercher des talents pour les bureaux... Comment en êtes-vous arrivé à cette combinaison?

**Dimitri Maes:** "Ce sont des vases communicants. Souvent, les intermédiaires attribuent aussi ce manque de conformité à une pénurie de collaborateurs professionnels. Nous tentons de remédier à cette lacune en mettant à la disposition du secteur des personnes hautement qualifiées. Mais nous proposons aussi d'autres talents."

### Cela s'apparente un peu à une mission.

**Dimitri Maes:** "A vrai dire, oui, notre mission consiste à former l'intermédiaire 2.0. Le secteur des assurances est un peu à la traîne en la matière. D'autres secteurs comme le secteur immobilier, par exemple, assimilent plus rapidement tant les applications IT que la réglementation. C'est ce qu'il ressort des rapports d'inspection établis par les autorités. Et nous le constatons aussi lors de nos audits RGPD. Ces outils posent problème à de nombreux intermédiaires. Même si un système de gestion est disponible dans le *cloud*, bon nombre de données sensibles sont encore et toujours enregistrées sur les GSM personnels ou sur d'autres supports accessibles via un mot de passe trop faible. En cas de perte de ce support, c'est la catastrophe! Telle est la réalité!"

### En tire-t-on des leçons?

**Dimitri Maes:** "Nos collègues, les instances officielles et notre cabinet mettent tout en œuvre pour remédier à cette situation. Mais il n'est en effet pas évident de 'laisser faire' le courtier. La seule façon de procéder efficacement est d'imposer une méthode unique. Car beaucoup de courtiers ont l'ambition de le faire correctement. Mais ils doivent bien sûr disposer du temps nécessaire à cette fin et aussi savoir quelle voie emprunter. Enfin, pour être honnête, nous devons reconnaître que les sociétés, les fédérations... proposent de beaux outils IT. Mais pour pouvoir les utiliser de manière efficace, il faut les maîtriser et cela demande du temps."

### Quelle est la marge réservée à la valeur ajoutée?

**Dimitri Maes:** "Il ne faut pas oublier que les tâches auparavant effectuées par les sociétés relèvent aujourd'hui de la responsabilité des bureaux de courtage. En outre, les intermédiaires sont sous pression pour ce qui est des rémunérations. Pour faire face à cette pression sur les revenus, il faut donc augmenter la production. Cette réalité crée une zone de tension. Les bureaux doivent par ailleurs consentir de nombreux efforts tant au niveau réglementaire que dans le

domaine des technologies de l'information. Alors que la profession de courtier a pour vocation de décharger les clients."

### A quel point le courtier est-il tirailé?

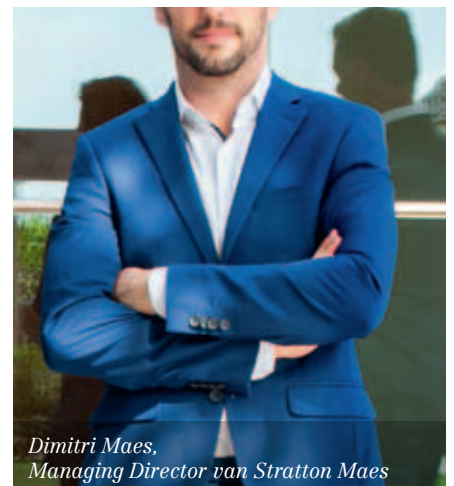
**Dimitri Maes:** "Honnêtement? La situation n'est pas dramatique, mais elle est grave. Il y a souvent un profond déséquilibre. Faute de temps, le courtier n'est pas en mesure de jongler efficacement entre réglementation, volet numérique et surtout relations avec les clients. Les courtiers manquent cruellement de temps pour leurs clients."

### Comment le temps est-il réparti au sein d'un bureau?

**Dimitri Maes:** "A l'heure actuelle, l'intermédiaire consacre 65 à 70% de son temps à des obligations certes importantes, mais qui ne relèvent pas de l'activité principale d'un conseiller en assurances. Les 30 à 35% restants réservés aux contacts avec les clients sont largement insuffisants. Nous voulons donc inverser les proportions de manière à ce que l'intermédiaire consacre 65 à 70% de son temps aux clients et 30 à 35% à ses obligations restantes."

### Comment pensez-vous y parvenir?

**Dimitri Maes:** "Nous croyons très fortement qu'il reste encore suffisamment de marge pour l'efficacité dans les processus des bureaux. L'accent est, par exemple, souvent mis sur l'établissement et la présentation pour signature de



*Dimitri Maes,  
Managing Director van Stratton Maes*

fiches clients, alors que, paradoxalement, le contenu de ces dernières ne cadre pas toujours avec les attentes du contrôleur. En revanche, les courtiers ne misent pas assez sur l'*up-selling* et la fidélisation de la clientèle. Nous avons effectué un sondage auprès de 350 bureaux. En Flandre, un intermédiaire détient en moyenne 2,3 polices par preneur d'assurance. Et pourtant, le nombre moyen de polices souscrites par ménage est de 5. *Quid* des 2,7 polices restantes? Le courtier wallon est plus performant à cet égard. La culture de la confiance joue un rôle plus important en Wallonie. Le courtier y est encore plutôt perçu comme un ami de la maison – c'était d'ailleurs également le cas en Flandre il y a quelques dizaines d'années."

**En Wallonie, les bureaux en quête de croissance sont moins nombreux qu'en Flandre, où le message véhiculé est plutôt 'pour survivre, il faut grandir...'**

**Dimitri Maes:** "En Wallonie, le lien avec le portefeuille est plus fort et les courtiers connaissent mieux les familles. Qu'ils construisent un *pool house* ou louent un kot pour leurs enfants, les Wallons auront davantage tendance à souscrire des assurances supplémentaires. L'esprit d'entreprise est plus marqué en Flandre. Les fusions et les reprises y sont plus nombreuses, mais comme les cessions de portefeuilles sont permanentes, l'affinité avec les familles qui les composent s'effrite. Exploiter les données pour mettre en place des actions de marketing concrètes reste une mission compliquée. Ce volet offre encore, selon nous, un potentiel non négligeable."

**Il faut donc aussi du temps pour traiter efficacement les données?**

**Dimitri Maes:** "Si nous parvenons à faire face aux contraintes législatives de manière plus efficace et adéquate, nous disposerons à nouveau de temps libre pour les contacts avec les clients. Nous plaçons en faveur d'un courtier 'phygital', c'est-à-dire qui combine contacts physiques et accès numérique. Les cour-

riers ne peuvent développer des contacts plus étroits avec les clients, à plus grande échelle, que s'ils adoptent le numérique et choisissent les moments de contact opportuns. Les courtiers doivent rationaliser leur emploi du temps. Pourquoi tous les bureaux ne sont-ils pas rentables? Parce que le temps n'est pas toujours exploité de manière efficace."

**Adopter le numérique de manière adéquate. Qu'entendez-vous par là?**

**Dimitri Maes:** "Les systèmes de gestion prévoient une zone clients. Le problème est que de nombreux clients ne sont pas actifs sur cette zone clients. Comment expliquer cela alors que ces mêmes clients se connectent régulièrement sur leur appli bancaire pour consulter leurs mouvements? Mais les portails clients des assureurs ne sont pas toujours aussi attractifs. Vous avez déjà entendu quelqu'un dire 'Tiens, tu as vu l'appli de mon courtier? Géniale, non?' Par contre, les clients vantent régulièrement les mérites de leurs applis bancaires."

**Pourquoi?**

**Dimitri Maes:** "Aucun mécanisme n'a été mis en place pour encourager l'utilisation de ce portail. Si le preneur d'assurance ne s'y rend pas, il ne peut pas non plus mettre à jour sa situation actuelle. Comme le courtier n'a pas le temps d'interroger en permanence son client, ces données sont perdues, au même titre que les 2,7 polices souscrites ailleurs. Bon nombre de bureaux ont du mal à mettre à jour et à compléter leurs données clients."

**Le courtier peut aussi rentabiliser le peu de temps dont il dispose en concentrant son attention sur les groupes de clients intéressants en termes de chiffre d'affaires ou de potentiel. Cela se fait-il suffisamment?**

**Dimitri Maes:** "Nous rencontrons quand même beaucoup d'intermédiaires qui refusent de continuer à fournir leurs services à certains clients si



ceux-ci ne souscrivent pas un minimum de deux polices. Cela se fait, mais le plus gênant n'est pas que des courtiers consacrent 80% de leur énergie à 20% de leurs clients. Les problèmes de gestion du temps ne s'expliquent pas par l'attention exclusive dont jouissent certains clients. Les intermédiaires sont simplement dépassés par la mise en œuvre de toutes les nouvelles réglementations et par les processus opérationnels. C'est là le cœur du problème. Les courtiers doivent donc avant tout savoir comment procéder pour assurer la conformité réglementaire. Quelles sont les attentes précises du contrôleur? Que devons-nous mettre en œuvre? Faut-il établir un rapport annuel dans le cadre de la prévention du blanchiment de capitaux? Que devons-nous faire quant aux évaluations globale et individuelle des risques? Lorsque j'aborde ces questions lors de nos séminaires, de nombreux courtiers tombent des nues..."

J'entends parfois: 'Ah, mais c'est mon logiciel de gestion qui s'en charge. Il annonce: score blanchiment: faible, moyen ou élevé...' Or, cette réponse n'est pas complète. Certains de ces logiciels pour courtiers ne tiennent compte que de quelques paramètres, comme, par exemple, la profession et le domicile. Or, la loi définit des dizaines de facteurs de risques à évaluer. Il faut en outre fixer un niveau de vigilance en fonction du score blanchiment obtenu et mettre en place des mesures d'identification et d'examen. Peu de courtiers, et ce, quelle que soit leur taille, procèdent de la sorte. Et, ce n'est pas tout. Il est prévu de compléter l'application Cabrio de la FSMA par l'ajout des conditions d'inscription et d'adhésion, entre autres. Or, certains courtiers ignorent même qu'ils doivent se connecter à Cabrio."

**Votre cabinet, par contre, connaît parfaitement les attentes des auto-rités?**

**Dimitri Maes:** "Disons que nous en avons une vision générale claire."

**Les courtiers critiquent souvent l'attitude du contrôleur qui leur dit 'Vous devez faire ceci et cela', mais qui ne leur donne aucune réponse concrète lorsqu'ils insistent pour savoir comment procéder exactement.**

**Dimitri Maes:** "Sur ce point, je dois néanmoins abonder dans le sens de la FSMA. La FSMA est une autorité de contrôle. Et l'autorité de contrôle n'a pas pour mission de former et de *coach* les courtiers. Ce sont le secteur, les fédérations, les consultants qui assistent l'intermédiaire qui doivent s'en charger.

En France, où nous sommes également actifs, le contrôleur adopte aujourd'hui une attitude moins répressive et les courtiers disposent d'une plus grande marge de manœuvre pour se conformer à la réglementation. Chez nous, par contre, l'autorité de contrôle pratique depuis des années une politique de tolérance et est beaucoup plus active dans la diffusion de lettres d'information, de circulaires et d'outils. Vous me direz que leur contenu porte sur une matière complexe et pas toujours claire, d'ailleurs. Certes, mais un avocat ou un consultant peut rapidement aider l'intermédiaire à mieux en comprendre les tenants et aboutissants. Notre principal atout est que nous procédons de façon pragmatique. L'assistance individuelle que nous fournissons aux bureaux dans le cadre d'inspections nous permet d'avoir une idée précise de la manière dont le contrôleur interprète la loi. Nous savons ce qu'il attend du courtier."

**Les nouvelles réglementations contiennent donc de créer du remous. Alors que les assureurs pensent avoir assimilé les adaptations et disposer de plus de temps pour la distribution...**

**Dimitri Maes:** "Les assureurs peuvent compter sur leur département juridique

interne, car il a pris les mesures nécessaires pour s'adapter. Mais le législateur a aussi fait en sorte que l'intermédiaire assume une grande part de la responsabilité. Le courtier s'est vu imposer des tâches supplémentaires. C'est à l'intermédiaire qu'il appartient désormais d'identifier les opérations de blanchiment potentielles. Supposons qu'un client indépendant se présente subitement pour verser une prime importante et déclare: 'Il faut souscrire ce produit Vie auprès de cet assureur étranger', tout en s'informant spécifiquement des modalités de rachat anticipé du contrat Vie. Une telle demande doit activer tous les clignotants. Le client obtient dans ce cas un score blanchiment plus élevé qui donne lieu à un niveau de vigilance plus élevé. Une telle situation requiert des actions supplémentaires qui doivent être mises en œuvre selon une procédure prévue à cet effet. Dans pareil cas, le courtier doit demander les statuts ainsi que l'identité des bénéficiaires. Vérifier si les résultats de l'entreprise justifient cette prime élevée, etc. Toutes ces missions incombent désormais à l'intermédiaire. Or, l'expérience de l'intermédiaire en la matière est dérisoire."

**Combien de temps faudra-t-il, selon vous, aux intermédiaires pour remédier à toutes les lacunes?**

**Dimitri Maes:** "Je pense vraiment qu'il faudra encore deux à trois ans. Ces deux dernières années, la FSMA a misé sur la lutte contre le blanchiment de capitaux. Elle a pratiqué une politique de tolérance pendant deux à trois ans. A partir de maintenant, elle appliquera une politique plus répressive en matière de blanchiment de capitaux. Et il faut s'attendre à ce qu'il en soit de même pour le respect des règles de conduite issues des directives DDA/MiFID. Une enquête a d'ailleurs été récemment diffusée sur le sujet. Lorsque je vois où en sont les bureaux aujourd'hui et le chemin qu'il reste à parcourir, nous aurons sans nul doute du pain sur la planche pendant encore deux à trois ans."

**Les courtiers doivent donc rectifier le tir rapidement?**

**Dimitri Maes:** "Oui, car certains de mes clients reçoivent encore des rapports d'inspection comportant sept pages. Et toutes ces pages contiennent des injonctions auxquelles ils doivent donner suite sous peine de suspension et de radiation. Le problème c'est que certains acteurs du secteur préfèrent faire croire aux courtiers que tout se passera bien. On les rassure et on leur dit: 'Tout va s'arranger'. Or, ce tableau ne correspond pas à la réalité qui leur est cachée. La réalité est que le contrôleur établit des rapports d'inspection de sept pages et que les courtiers ne comprennent pas pourquoi ils ont reçu un rapport aussi mauvais. Ce rapport est un véritable coup de massue! Les intermédiaires doivent donc pouvoir compter sur des professionnels qui leur donnent une vision exacte de la situation. Qui leur expliquent franchement ce à quoi ils doivent s'attendre et ce qu'ils doivent faire pour être en conformité avec la réglementation.

Des cours sont bien sûr organisés, mais nous devons également veiller à ce que la théorie soit mise en pratique chez le courtier. Cela fait quelques années que la FSMA répète que les bureaux de courtage doivent respecter les procédures. C'est pourquoi nous envoyons nos collaborateurs sur place. Ils établissent des procédures concrètes qu'ils passent en revue avec les collaborateurs du bureau. En moyenne, il nous faut sept mois pour garantir la conformité du bureau. Nous intervenons en tant qu'intégrateur, nous lui attribuons un *coach* et un inspecteur qui agissent de concert avec le courtier. Au terme de notre mission, nous chargeons un auditeur de procéder à une sorte d'audit pilote. Nous proposons ensuite au courtier nos services afin d'assurer le suivi. La grande différence entre nous et les autres consultants et formateurs réside dans notre solution globale de A à Z."

**Hans Housen**