

## L'avenir du courtier d'assurances au Canada

Jean Dalpé

Volume 36, numéro 2, 1968

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1103636ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1103636ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)

2817-3465 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Dalpé, J. (1968). L'avenir du courtier d'assurances au Canada. *Assurances*, 36(2), 137–145. <https://doi.org/10.7202/1103636ar>

# L'avenir du courtier d'assurances au Canada

par

JEAN DALPÉ

On m'a demandé de vous parler de l'avenir du courtier d'assurances au Canada.<sup>1</sup> Je ne suis ni un voyant, ni une pythonisse. Aussi suis-je un peu embarrassé pour répondre à la question que l'on m'a posée. J'essayerai tout de même d'apporter ici quelques idées générales. 137

L'avenir du courtier d'assurances sera ce que celui-ci le fera. Voilà une idée simple, mais juste, je pense, comme toutes les données élémentaires qui visent à simplifier la vision des choses.

Quelques tendances de l'avenir immédiat se précisent en ce moment dans le marché des assurances. Et d'abord, la centralisation des sociétés. Parmi les groupes anglais, il y a eu celui de la Royal qui a réuni un nombre imposant de sociétés en Angleterre et au Canada. Vous savez quel rôle il joue dans cet aréopage qui règle nos destinées. Il y a aussi celui de Sun, Alliance, London; puis, Guardian qui a réuni autour d'elle la Caledonian et l'Union de Canton et à qui on prête d'autres intentions. Il y a aussi Commercial Union qui s'alliera bientôt au groupe Northern. Les sociétés américaines ont fait de même. Sans parler d'America Fore — l'exemple type — il y a eu la fusion de Travelers-Phoenix, qui fait de Hartford<sup>2</sup> l'un des centres d'assurances les plus puissants chez nos voisins.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Même si cette conférence ne sera jamais prononcée, peut-être le lecteur aimera-t-il prendre connaissance de ces idées toutes simples, élémentaires, mais qui seront peut-être utiles à ceux en qui habite le doute.

<sup>2</sup> Connecticut.

<sup>3</sup> En France, la même chose se produit puisqu'on vient de fondre une trentaine de sociétés nationalisées en trois groupes, au rang des grandes sociétés internationales.

L'orientation est très nette chez les assureurs: les sociétés s'unissent pour faire face à des besoins nouveaux qu'exige l'importance des capitaux et des risques à assurer. Il y a là une réaction de force, de puissance, de défense aussi dans un marché en pleine évolution, face à des besoins énormes, mais aussi un désir d'économie.

138 Mais quels sont ces impératifs ? Il y a d'abord la nécessité d'offrir aux capitaux assurables la garantie voulue. Si les États-Unis l'exigent avec leurs énormes risques, le Canada va de plus en plus le demander. Or, comme chacun sait, malgré tout l'effort de réassurance qu'elles ont fait jusqu'ici, les sociétés canadiennes sont incapables isolément de faire face à la demande en dehors du risque moyen ou petit, à moins qu'elles ne consentent à la création de *pools*, comme elles l'ont fait pour les risques protégés par extincteurs automatiques. Par ailleurs, parce qu'elles ne peuvent ou ne veulent pas prendre une part substantielle des gros risques, les sociétés canadiennes sont moins exposées et elles ont des résultats généralement plus favorables que les grands ensembles américains ou anglais.<sup>1</sup>

Pour les courtiers, le mouvement de concentration des forces est sérieux parce qu'il a pour effet d'entraîner une restriction des marchés, sinon correspondante, du moins importante. Or, les risques, il faut les garantir. Le problème est grave surtout pour le petit et le moyen courtier, qui se trouvent d'une part devant l'assurance automobile qu'ils doivent placer et, de l'autre, devant les demandes qu'on leur fait, dans d'autres domaines pour faire passer l'assurance automobile.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Surtout, si on en exclut ceux des sociétés canadiennes que ces groupes englobent.

<sup>2</sup> Cela les force à un déséquilibre qui rend le placement de leurs affaires difficile. Le fait est d'autant plus marqué que certains assureurs veulent tirer le maximum de la "Reinsurance facility" qui a remplacé le Bureau des risques assignés. Auparavant, on y trouvait automatiquement le marché nécessaire. Théoriquement, le nouvel organisme accepte tous les risques. En pratique, l'acceptation n'est pas aussi automatique qu'on s'y était engagé, semble-t-il.

Je reviendrai sur le sujet un peu plus loin.

Si les sociétés d'assurance se groupent, c'est aussi pour diminuer leurs frais d'administration, comme je l'ai signalé déjà. De plus en plus, les assureurs devront justifier la part de la prime qui reste pour les sinistres, une fois payés les frais d'administration et de production. Ceux-ci sont actuellement élevés, très élevés même, en partie à cause de la commission d'acquisition d'une part et de la diminution de la commission de réassurance, d'autre part.

139

On sait qu'en assurance automobile, les assureurs ont comprimé le plus possible la commission du producteur. À mon avis, ils ne l'ont pas fait en toute logique. Ils n'ont pas voulu reconnaître l'effort bien différent du petit courtier — simple apporteur d'affaires — et du courtier bien organisé qui connaît le marché, place, finance la prime, facilite et suit le règlement.

La compression des frais n'est pas jugée suffisante dans certains états américains, où l'on demande que le rendement du portefeuille-titres devienne un élément de tarification, destiné à augmenter la part des sinistres dans la prime et, par voie de conséquence, à éviter les hausses de tarif.<sup>1</sup> Il y a là une tendance nouvelle qui se répandra peut-être au Canada avant longtemps. Quoi qu'on en pense, il est probable qu'éventuellement l'idée de comprimer les frais davantage atteigne les autres domaines. Certains sont très exposés. Comment peut-on justifier la commission de trente pour cent actuellement versée à l'intermédiaire pour la maison d'habi-

---

<sup>1</sup> Le refus récent du Commissaire des assurances dans l'Etat du New Jersey est très caractéristique. "Employez d'abord le rendement de votre portefeuille à l'augmentation de votre revenu. Nous verrons ensuite s'il y a lieu de vous permettre d'augmenter votre tarif de vingt pour cent." Il y a là un précédent extrêmement grave puisque les assureurs ne parviennent à compenser les déficits techniques que par leurs résultats financiers. Qu'on les force à jeter dans la balance résultats techniques et financiers est une initiative nouvelle, qui touche aussi bien les assureurs que les assurés et qui, par les répercussions possibles, atteint aussi le courtier.

tation et son contenu, par exemple ? Par les résultats ? Mais ce n'est pas dans la logique du métier de rémunérer l'effort de l'intermédiaire en tenant compte des résultats du groupe. On me dira que la loi de l'offre et de la demande joue ici pleinement; on rémunère bien ce qui paie. Mais l'assuré, lui, ne peut-il protester contre des frais de production hors de proportion avec le service rendu ?

140 Si l'assureur va devoir rechercher la productivité de plus en plus pour justifier ses tarifs, ne faut-il pas prévoir qu'il s'orientera vers la production directe, sans intermédiaire ? Certaines sociétés l'ont fait, comme Wawanesa et Allstate au Canada. D'autres ont constitué leurs réseaux d'agences et ne veulent pas en sortir: la publicité collective servant à alimenter la production tout en aidant l'effort individuel des agents ou représentants reconnus. Dans quelle mesure, d'autres suivront-ils, tentés par la hausse de production des "*direct writers*", c'est-à-dire ceux qui agissent sans intermédiaire ? Les courtiers ont empêché le mouvement de se répandre, jusqu'ici, tant ils tiennent bien le marché des risques industriels et commerciaux et tant la situation technique y est différente. À telle enseigne que l'assurance sans intermédiaire se traite presque uniquement au niveau des affaires individuelles: assurance accidents et maladie, des automobiles, des maisons d'habitation, des meubles, des effets personnels, où le courtier joue un simple rôle d'apporteur.

C'est hors de ce domaine, je pense, que de plus en plus interviendront les courtiers. Ils ont tous ensemble un intérêt commun. Il ne faut pas se le cacher. Ils ne peuvent résister aux tendances isolatrices du marché que dans la mesure où ils peuvent justifier les services qu'ils rendent et pour lesquels ils sont rémunérés. Qu'ils le soient trop dans certains domaines et pas assez dans d'autres, le fait est très net: le courtier ne peut être un parasite, c'est-à-dire un rouage sans

justification, sans existence propre. Jusqu'ici, trop d'entre eux ont compté sur le sourire, les relations, le bon garçonisme, les petits services rendus, les invitations à déjeuner, la bonne chère. Tout cela n'est pas à dédaigner, mais, de plus en plus, ce sera un moyen accessoire, mis à la disposition d'une compétence accrue, d'un esprit de travail allié à une productivité essentielle du courtier, à de l'imagination et à un désir véritable de rendre service.

141

Il serait vain de se cacher les faits. De moins en moins, l'assureur essaiera de se persuader qu'il a besoin du courtier. De plus en plus, il tentera d'avoir son propre réseau de représentants qui travailleront uniquement ou à peu près uniquement pour lui. Le fait n'est pas nouveau. En Europe et en France, en particulier, chaque société a ses agents, qu'elle considère comme sa chose et dont les affaires sont sa propriété, même si l'agent garde certains droits qu'il peut vendre à un autre, lequel restera attaché à l'entreprise avec l'assentiment de l'assureur.

C'est contre cette autre tendance que le courtier doit s'organiser s'il veut garder sa place.

Je sais que, déjà, un effort de formation a été fait par notre association et par les courtiers. Je me rappelle les jours où, en exagérant à peine, j'affirmais pour le plus grand dam de notre ami, Jean-Charles d'Auteuil, qu'être courtier d'assurances était la chose la plus simple au monde. Il suffisait de verser dix dollars et de mettre sa croix en face de son nom si l'on ne savait pas signer. C'était l'époque où les patrons payaient mal leur comptable et lui donnaient le placement de leurs assurances. Les entrepreneurs étaient courtiers, comme aussi les oncles, les neveux, les fils. Tout cela donnait lieu à des coupes de commission, à des relations où le bakchich régnait en maître et où la compétence n'avait aucune espèce

d'importance. Grâce à l'Association des Courtiers d'Assurances de la province de Québec, les choses ont bien changé. Et fort heureusement.

142

Nécessité de la formation technique la plus poussée, voilà donc le facteur essentiel de l'avenir. Déjà, il y a autour de nous d'excellents spécialistes. Il en faudrait davantage, car de plus en plus l'avenir ou même la survie de notre fonction sera à ceux qui sauront où placer, que placer et comment placer. Cela pose la question des marchés. De plus en plus, il faudra réunir chiffre d'affaires et efforts individuels des spécialistes. De moins en moins, l'assureur voudra traiter avec de petits courtiers. S'il le fait, il cherchera à se les attacher solidement comme des agents du groupe. Jusqu'ici, à certains endroits, on préférerait encore le petit au gros, car on pouvait lui imposer ce qu'on voulait. Tout cela va changer. Aussi faudra-t-il que le courtier ait recours de plus en plus à l'union des forces, au *pool* pour le placement des affaires importantes, difficiles, pour les affaires qui exigent de l'imagination. Croyez-moi l'imagination sera encore longtemps un autre élément important du succès. Pourquoi vouloir faire tout ce que les autres font ? Pourquoi ne pas essayer de trouver des domaines nouveaux, des solutions nouvelles, des procédés différents ? C'est ce qui se passe en ce moment dans l'assurance de groupe, auquel bon gré, mal gré, il faut faire face. N'y a-t-il pas là un moyen pour le courtier de faire face à l'assurance directe ?

Union des forces par la fusion des bureaux ou par la centralisation du placement des affaires, mais aussi formation technique, je le répète. Je vois le rôle joué par notre association dans ce domaine. Formation technique de ses membres, mais également surveillance, constitution d'un fonds de garantie, d'une comptabilité uniforme, d'un contrôle de l'emploi des fonds. Il ne faut plus que l'intermédiaire se serve des fonds

des autres pour assurer ses besoins. Je vois aussi, sur une plus grande échelle, des séminaires, des échanges de vues, des études de problèmes faites en commun, la publication d'études de jurisprudence, de tarification, de productivité. On devra davantage étudier les problèmes que posent l'assurance automobile, par exemple, le règlement des sinistres, la simplification des polices d'assurance et des méthodes de règlement, les retards apportés à l'expédition du travail par les assureurs, la mauvaise qualité du travail. Tout cela intéresse le courtier au plus haut point. Pourquoi n'étudierait-il pas des solutions avant qu'on lui en impose d'autres qui ne feront pas nécessairement son affaire.

143

Il appartient aux assureurs de déterminer les tarifs, mais il reviendrait de plus en plus au courtier d'en surveiller l'application. C'est un autre aspect du succès dans l'avenir. Or, pour cela, il faut connaître les tarifs et les discuter. Le temps n'est plus où un préposé décidait tout sans appel. Un tarif, c'est une chose mouvante, vivante qui s'étudie comme les réflexes d'une femme ou d'un homme devant la vie, suivant l'angle sous lequel on se place. Le tarificateur, c'est un peu comme le percepteur du revenu, c'est-à-dire un homme qui peut se tromper, errer et qu'il faut essayer de ramener dans le droit chemin. Pour cela, il faut qu'il y consente, mais pour l'y amener, il faut que le courtier connaisse le métier suffisamment.

Connaître le métier, voilà, je pense, à la fois, l'immense et étroite porte du succès.

Puis, il y a la productivité. La productivité, c'est l'art de tirer le maximum d'une situation, d'un état de chose, d'un fait connu mais plus ou moins négligé jusque-là. Pour le courtier, c'est l'art d'obtenir le plus de son effort. Est-ce en produisant tous les jours un peu plus qu'il parviendra au succès ? C'est

144

un peu cela car nous sommes tous plus ou moins en face d'un problème de chiffre d'affaires en regard de dépenses croissantes. Pour faire face à des frais accrus, il faut tendre à produire avec une qualité meilleure et à un coût moindre. La productivité, c'est donc — chaque année — tirer un peu plus de l'effort fait. Et c'est possible. Pour le comprendre, je crois qu'il faut penser au sportif et à ses performances croissantes. Au golf autrefois, 72 était un minimum, auquel pour ma part je n'ai jamais pu aspirer. Maintenant, 72 est un maximum pour ces as du *club* à qui tout semble facile: 67 paraissant davantage un minimum, grâce à une meilleure étude des mouvements et à un contrôle plus grand de l'effort et des nerfs. Je crois qu'il faut procéder ainsi dans notre métier. Trop de méthodes sont désuètes. On passe peut-être trop de temps derrière son bureau. On vérifie trop de petits détails. On s'arrête à trop de vétilles. Je crois que ce serait le rôle de l'Association des courtiers d'indiquer à ses membres les meilleures méthodes, les standards les plus efficaces afin de diminuer le coût de revient, sans aller jusqu'à cette facturation par l'assureur, qui est une étape dans la mainmise de l'assureur sur les affaires du courtier. Est-il possible de comparer le coût par police d'un bureau à l'autre pour arriver à des méthodes plus expéditives? Peut-être que oui pour les polices individuelles, tout en évitant que son agence ne soit qu'une boîte aux lettres. Mais quelle différence peut exister entre deux bureaux dont l'un est centré sur la vente et l'autre sur la qualité du travail. Peut-être l'un va-t-il à l'extrême de l'autre, sans justification suffisante. Peut-être le secret est-il dans un meilleur équilibre. *In medium stat virtus*, disaient les anciens! Mais comme il est difficile de s'en tenir à la plus saine mesure.

La marche de la production est sûrement un élément essentiel de succès. Un très bon bureau ne peut exister que si la production est suffisante. Par contre, il cesse d'être

efficace si l'augmentation est trop rapide. Dix pour cent est un minimum. Par contre, trente pour cent n'est acceptable que si la hausse permet de rétablir l'équilibre momentanément rompu. Trente pour cent ou à plus forte raison, cinquante pour cent, en un seul exercice, est trop, à moins que le personnel soit beaucoup trop nombreux pour les besoins normaux. Ce personnel, il a fallu le former. Et comment y parviendra-t-on pour qu'il puisse tenir ce train d'enfer ?

145

Messieurs, voilà quelques aspects de notre problème: le vôtre comme le mien. Il n'y a pas de formule définitive dans ce domaine. Il n'y a qu'un équilibre auquel on parvient en tombant souvent sur les genoux. L'important, c'est de se relever et de ne pas se laisser chauffer au soleil, dans un parc où abondent essences rares et magnifiquement colorées, comme dans cette bonne ville de Lisbonne, en espérant que d'autres résoudre nos problèmes pour nous. Le secret, c'est en somme de lutter contre l'immobilisme. Il ne suffit pas de le constater. Il faut faire le nécessaire pour l'éviter.



Peut-être n'aimera-t-on pas ces idées qui me sont venues un jour qu'au Rossio, à Lisbonne, je sirotais un Porto excellent, en songeant à la question qu'on m'avait posée au sujet de l'avenir de notre métier. Accepteriez-vous de nous dire où nous allons, m'avait-on dit ? Je m'y étais refusé par fatigue d'esprit. Et voilà que repris par des préoccupations professionnelles, j'y répons en essayant de dégager des tendances. Qu'on n'y cherche rien d'autre que le désir d'être utile. Mais peut-être cela même est-il présomptueux !

*Lisbonne, avril 1968.*