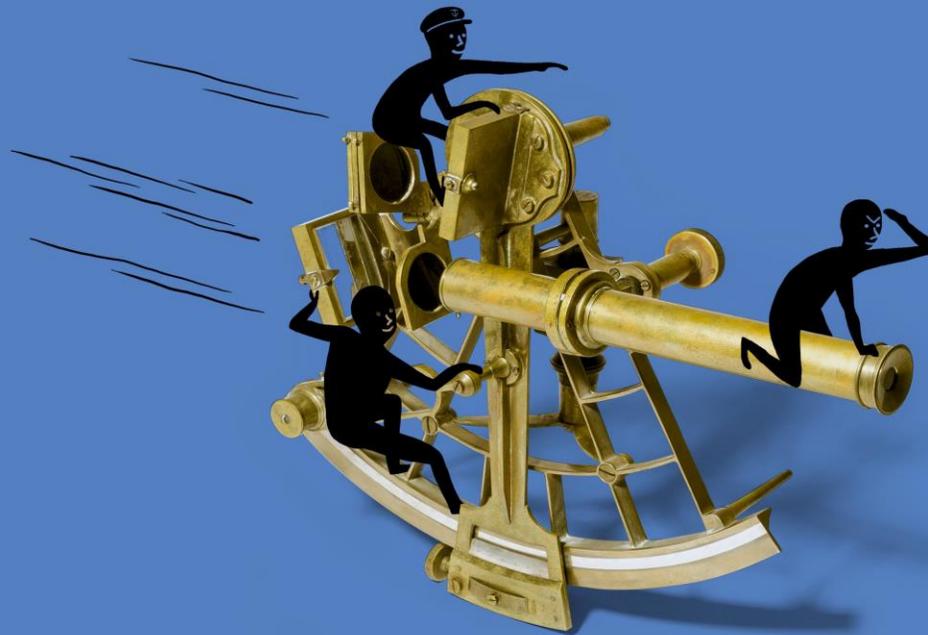


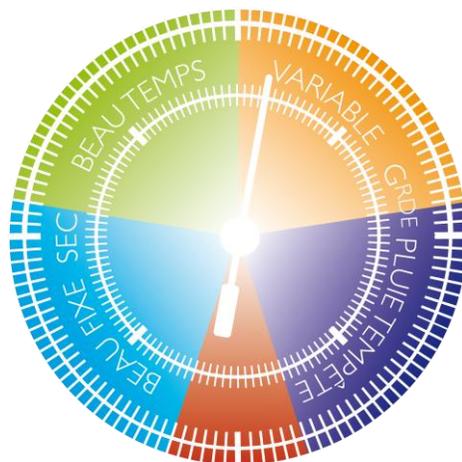


LE BAROMÈTRE DES DÉCIDEURS DE L'ASSURANCE 2018

15^e édition
23 Novembre 2018

Transformation des modèles de distribution. Où en sont les assureurs ?





BAROMÈTRE DES DÉCIDEURS DE L'ASSURANCE

Résultats 2018

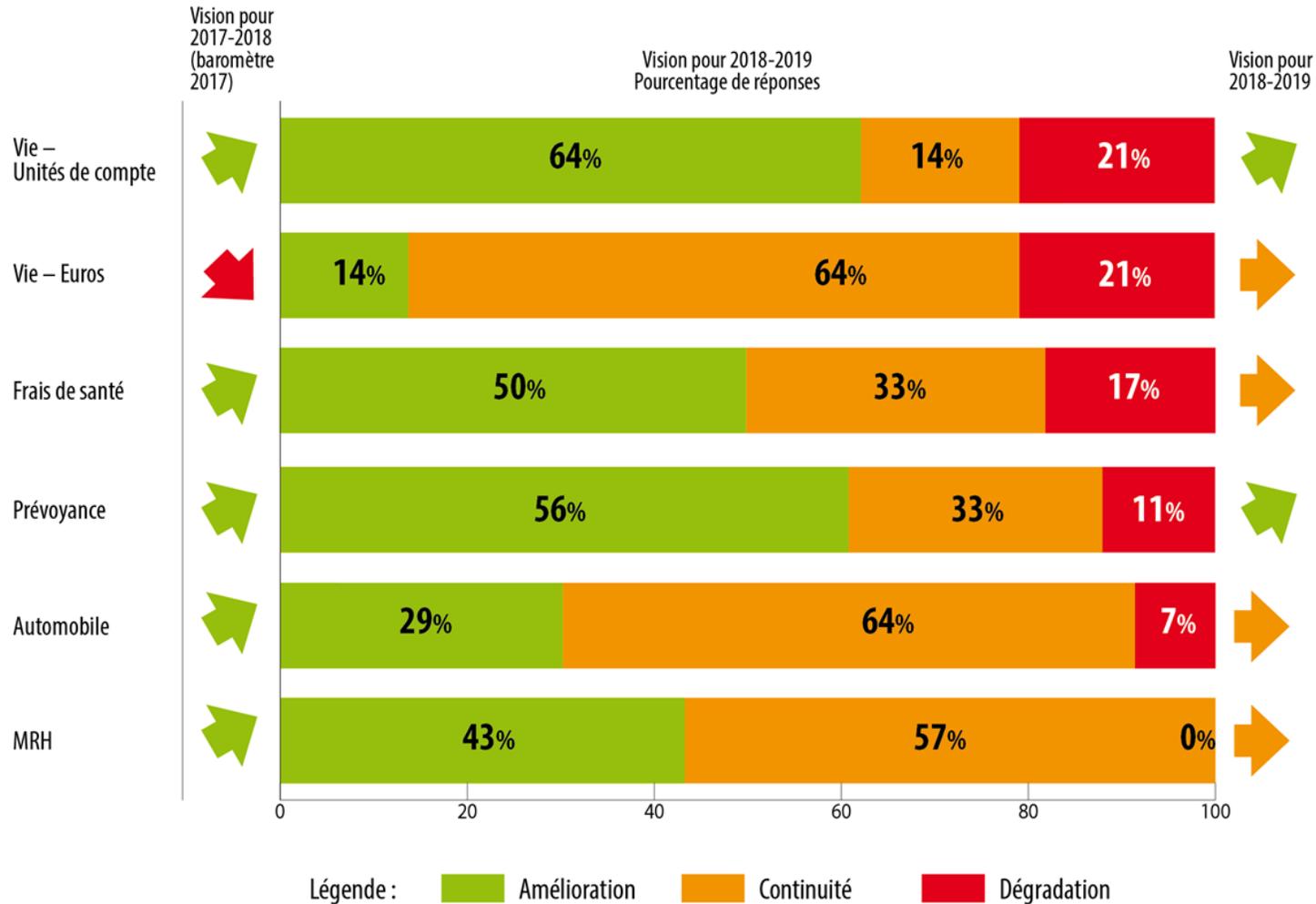
Plus de 25 sociétés interrogées



COMPAGNIES ET COURTIERS	BANCASSUREURS	MUTUELLES D'ASSURANCES	IP ET MUTUELLES 45
			
 			
 			 
 			
 			
			

Un marché encore orienté à la hausse, surtout pour les UC...

... mais l'on revient néanmoins dans des perspectives de croissance plus mesurées qu'en 2017



Assurance Vie et Epargne, une embellie 2018 de courte durée ?



Avec une collecte nette à fin août 3 fois supérieure à celle de la même époque en 2017 (+17 Mds € contre +5 Mds €) le doute n'est pas permis. 2018 fera un beau millésime en assurance vie, surtout après une année 2017 bien morose.

Si des premiers signaux positifs étaient apparus en fin 2017 avec l'avènement de la Flat Tax qui avantage l'assurance vie à court terme (avec baisse de la fiscalité en cas de sortie à moins de 4 ans) tout en pénalisant indirectement l'investissement immobilier qui ne bénéficie pas de cet abattement, les espoirs semblent se poursuivre avec le maintien des avantages en termes de transmission et l'éloignement du big bang qu'aurait constitué l'introduction de la possibilité de transferts de contrats dans le cadre de la loi Pacte.

Pour autant, la question centrale de la grande majorité des assureurs est celle de la durabilité de cette embellie...

Quelques nuages restent néanmoins persistants dans le paysage de l'assurance vie :

- Le risque de retournement de la courbe des taux demeure d'actualité et pourrait mettre à mal les efforts fournis pour accroître la performance commerciale ;
- Si la Flat Tax donne un avantage à court terme, difficile de prévoir son impact sur la volatilité à moyen terme de la nouvelle collecte qui ne bénéficie plus de l'avantage fiscal en cas de sortie au-delà des quatre ans par rapport aux niveaux de fiscalité actuels ;
- L'arrivée du PER, formule loi Pacte, devrait bénéficier fortement à une orientation des flux vers l'épargne retraite grâce à son intérêt fiscal fort à l'entrée ;
- Enfin, les grandes mutations réglementaires avec notamment l'avènement de DDA et peut-être demain d'un DDA2 plus contraignant encore suivant le modèle de MIF2, qui amènerait les assureurs à revoir leurs politiques de rémunération de leurs réseaux, générant potentiellement un peu d'inertie dans le système de commercialisation.

Ainsi pour capter une collecte durable les acteurs de l'assurance vie devront aussi accroître les occasions et la qualité des points de contacts avec leurs clients et prospects, mieux gérer les données clients tout en poursuivant des stratégies attractives visant à réorienter leur collecte et leur stock de contrats vers des supports de type UC qui permettent de limiter les effets négatifs d'un retournement des taux.



Assurance Vie :

**Une année exceptionnelle
mais de nombreuses
menaces à l'horizon**



Santé, Prévoyance : 2018 marque le pas, même si les assureurs restent encore optimistes, on entrevoit une forme de scepticisme



En assurance santé, 2017 a été marqué par un vent d'optimisme. Ceci était alimenté par plusieurs raisons : conviction que la « bagarre » post ANI était passée, espoir de l'amélioration de la conjoncture économique post élection présidentielle, conviction d'un désengagement du régime obligatoire, scepticisme quant à la mise en place de certaines promesses électorale en particulier le Reste à Charge zéro.

2018, marque le pas, les avis sont plus contrastés et une forme de retour au pessimisme commence à se faire ressentir. Quelques explications peuvent sous-tendre cette tendance :

- D'un côté, la conviction d'un désengagement du régime obligatoire comme le développement des services (prévention, assistance, service à la personne,...) offre des perspectives de croissance progressive des prix...
- Toutefois, alors que les prévisions de croissance économiques restent rassurantes et les fondamentaux des entreprises solides, des interrogations subsistent quant à la pérennité de la croissance pour les prochains mois,
- Enfin, même si la réforme du 100% santé constitue un véritable levier de transformation sociale salué par la plupart des acteurs de la profession, elle n'en demeure pas moins « un virage serré à négocier » pour lequel les conséquences en termes de montant et de volume des cotisations restent encore inconnues, surtout au regard de la pression mise par le gouvernement pour limiter les impacts sur les tarifs

En prévoyance, l'optimisme reste de mise, toutefois les motifs d'enthousiasme sont plus nuancés que les années précédentes :

- Compte tenu du taux de pénétration de ce marché, la profession continue à miser sur une meilleure couverture des français en prévoyance à travers des produits comme la GAV chez les particuliers, les produits Madelin chez les TNS, le renforcement de la couverture des salariés à travers les offres des branches professionnelles.
- Et en même temps, les évolutions réglementaires comme l'extension de l'ANI pour la prévoyance des cadres ou l'amendement Bourquin, ont certes fait bouger le marché, mais visiblement pas à la hauteur des ambitions et attentes de bons nombres d'acteurs du secteur.

En synthèse, les perspectives économiques incertaines, conjuguées aux facteurs de pression sur les marges, ne rassurent pas franchement les acteurs du secteur qui réfléchissent de plus en plus, en lien avec le plan du gouvernement « Ma Santé 2022 », à développer les services et les approches de type parcours de soin.



Assurances Santé et Prévoyance :

Une croissance probable mais peut-être moins forte et surtout moins rentable qu'attendue



Assurances automobiles et habitations, vers une recherche permanente d'équilibre technique



La concurrence reste forte. Les bancassureurs continuent leur percée dont la dynamique s'accroît par des ambitions encore plus fortes de tous les acteurs (même BNPP ravive la flamme avec son nouveau partenaire Matmut) mais aussi parce que leur modèle bancaire de base souffre.

On peut d'ailleurs commencer à s'interroger sur un possible retournement de cette dynamique le jour où le modèle de banque de détail, essoufflé, ne fournira plus aux bancassureurs ce qui fait leur principal avantage compétitif actuel, à savoir une performance commerciale exceptionnelle liée à leur nombre d'agences et de conseillers répartis sur le territoire.

En attendant, la concurrence reste très forte et met la pression sur les prix mais plusieurs facteurs vont tout de même permettre et imposer de relever modestement les tarifs :

- Les impacts de la loi Hamon sont connus et finalement presque inexistantes sur les taux moyens de rotation des portefeuilles, ce qui montre au passage les effets positifs des stratégies déployées par les assureurs pour garder leurs bons risques ;
- L'augmentation permanente du nombre de non assurés (évalué à près d'un million) commence à peser sur la sinistralité et pourrait conduire à une hausse des taxes du fonds de garantie ;
- Les catastrophes naturelles augmentent aussi en fréquence et parfois aussi en intensité avec un impact aussi bien en automobile qu'en habitation ;
- Enfin, ces marchés ne sont toujours pas à l'équilibre en moyenne sur le marché et des hausses de tarifs sont nécessaires.

De façon plus prospective, la plupart des grands assureurs automobile et habitation continue à investiguer les impacts et types d'offres associés aux nouveaux usages (co-voiturage ou location de sa résidence principale) et aux nouvelles technologies vers la voiture de plus en plus connectée voire autonome et l'habitat intelligent.

Mais d'une façon générale, les assureurs sont surtout revenus très fortement sur les fondamentaux qui doivent leur permettre de garder ou développer leurs parts de marché de façon rentable (performance des modèles de distribution et de gestion).



Voiture autonome, habitat intelligent...

... la fin de l'assurance traditionnelle ?

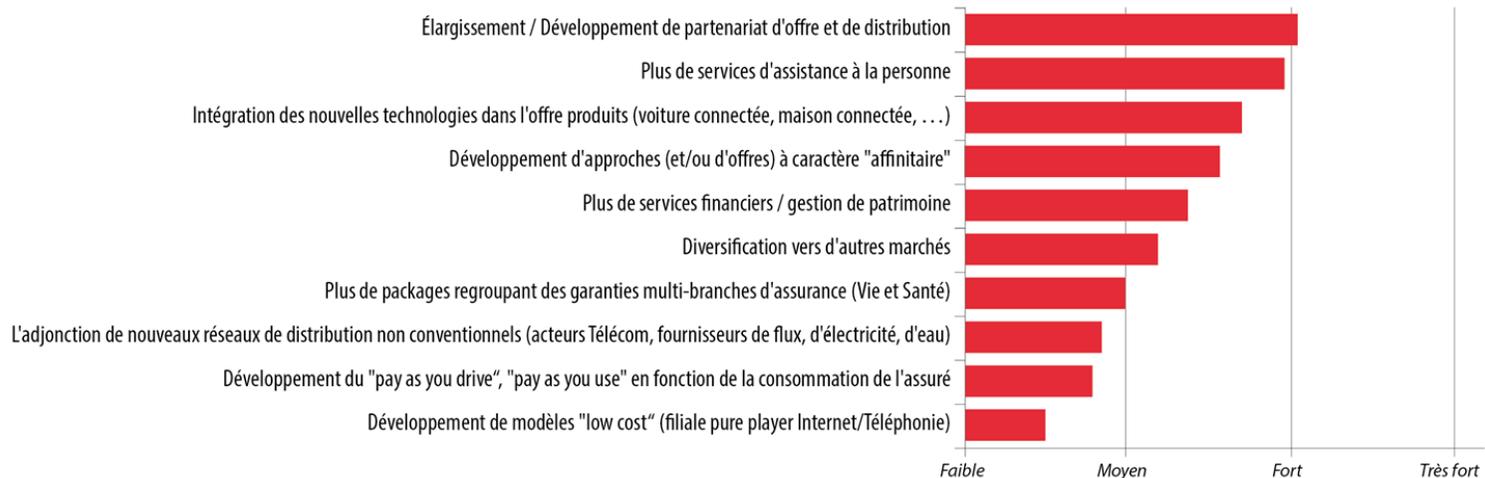


La recherche de nouvelles capacités de service comme nécessité dans une industrie en mutation



L'industrie a très vite compris la nécessité de s'arrimer au virage technologique actuel qui concrétise des changements dans la façon même de concevoir et de vendre un produit d'assurance. Néanmoins, après plusieurs années d'exploration de nouvelles solutions et technologies notamment à travers la mise en œuvre de POC (proof of concept), beaucoup d'acteurs du marché se heurtent aux difficultés liées à l'industrialisation. Celles-ci s'expliquent au moins en partie par l'héritage organisationnel et par voie de conséquence la difficile interopérabilité des nouveaux systèmes avec ceux existants. Ainsi, cette année, cet impératif d'intégration des nouvelles technologies dans l'offre, bien que toujours importante, passe de la première à la troisième place des axes de développement prioritaires.

QUELS SONT VOS PRINCIPAUX AXES DE DÉVELOPPEMENT SUR LE MARCHÉ DOMESTIQUE À L'HORIZON 2020 ?

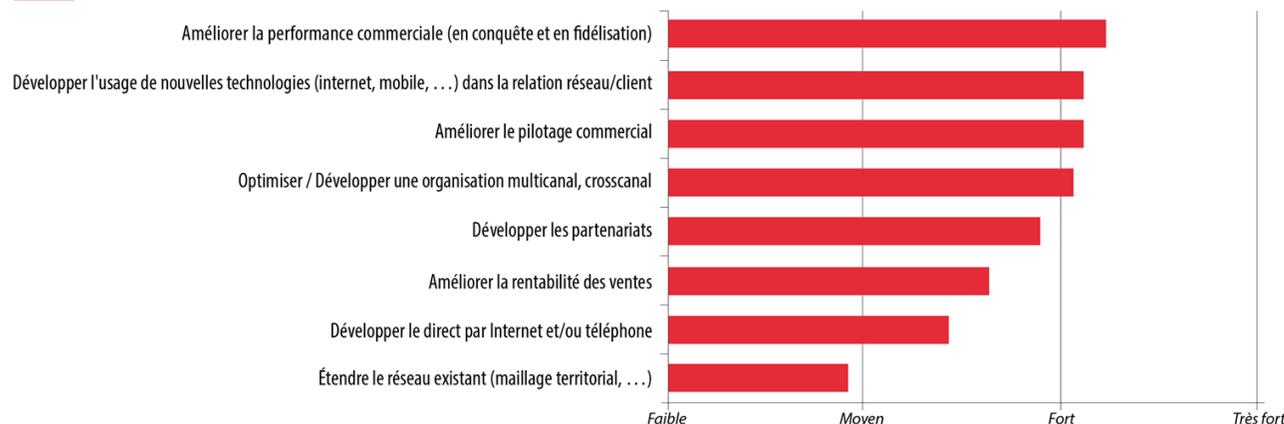


Au final, « l'élargissement / développement de partenariat d'offre et de distribution » arrive cette année en tête des principaux axes de développement des acteurs de l'industrie suivi par « plus de services d'assistance à la personne ». Face à des choix d'investissement IT de plus en plus lourds, à une conformité réglementaire de plus en plus couteuse et un marché qui se consolide, sans oublier la dimension facilitante des nouvelles technologies, la recherche de partenariats d'offre et de distribution devient un facteur clé de succès. Cette recherche de partenariats peut aller jusqu'au rapprochement pour créer un nouveau groupe, on peut citer les rapprochements Macif-Aésio ou Matmut-AG2R pour faire émerger des leaders mutualistes en assurances de biens et de personnes. Le développement des services (en seconde position) s'inscrit aussi généralement dans le cadre de partenariats. On peut citer la Macif et LeasePlan qui se sont associés pour permettre à la Macif de commercialiser « Macif C'parti », un produit de LLD à particuliers qui comprend tout un bouquet de garanties et de services.

La performance commerciale redevient l'enjeu numéro 1 dans un contexte de marché où la pression concurrentielle reste très forte



CONCERNANT LES RÉSEAUX DE DISTRIBUTION, QUELS SONT LES ENJEUX ACTUELS LES PLUS FORTS POUR VOTRE SOCIÉTÉ ?



- Les assureurs reviennent aux fondamentaux aussi sur le commerce. Ainsi la performance et le pilotage commerciale gagnent chacun une place pour se positionner respectivement à la première et la troisième place de ce classement sur le volet distribution.
- Comme nous le développons plus loin sur la thématique centrale du baromètre de cette année, les acteurs du secteur continuent d'investir sur leur modèle de distribution pour tendre vers un modèle cible multicanal intégré (ou multi-accès), voire omnicanal. Aucun n'est encore arrivé à la cible désirée et, en attendant, la performance des forces commerciales restent un enjeu majeur.

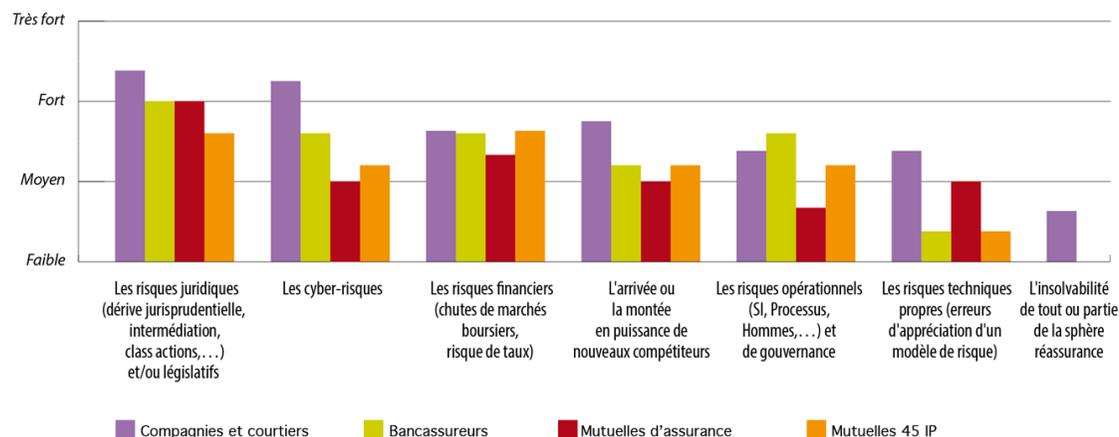
- Nombre d'acteurs revoient leurs pratiques et démarches commerciales qui intègrent de nouvelles approches et relations avec les prospects et les clients comme par exemple la passage du « face à face » au « côte à côte » induit par l'usage des tablettes ou autres écrans partagés. Les techniques de ventes pour accrocher les prospects évoluent car ceux-ci ont des questions plus précises et des attentes plus fortes face à un commercial. De même le rôle des commerciaux devient de plus en plus crucial pour transformer les devis ou projets en contrats sur un marché où les souscriptions se font encore à plus de 80% en agence ou avec un commercial. Ainsi, certains acteurs créent ou modernisent leur école de vente pour développer et déployer ces nouvelles pratiques. L'amélioration du pilotage commercial concoure au même objectif de renforcer la performance des réseaux.
- L'intégration du digital dans la relation réseau / client, bien que perdant une place, reste un enjeu majeur. Le déploiement des outils liés à la mobilité d'une part ou à l'amélioration de la connaissance client d'autre part sont les principaux axes d'investissement des assureurs en la matière. Le développement des interfaces numériques dans la relation client est aussi un enjeu fort, toujours dans cette logique de parfaire le modèle multi-accès.
- Enfin, notons que si le développement du maillage territorial existant n'est pas un enjeu pour la plupart des acteurs, le développement d'approches pures directes par internet et téléphone ne l'est pas davantage.



Les cyber-risques font leur entrée directement à la seconde place des risques qui vous préoccupent le plus



PARMI LES RISQUES SUIVANTS, QUELS SONT CEUX QUI VOUS PRÉOCCUPENT LE PLUS ?



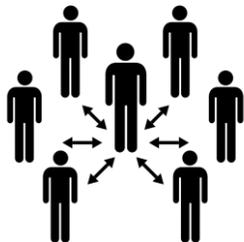
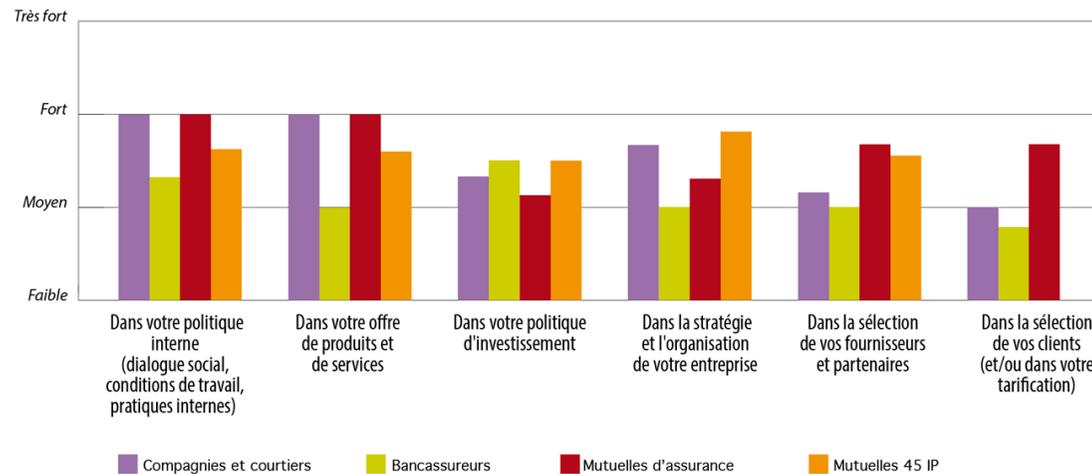
- Les risques juridiques gardent la tête du classement. Les nouvelles réglementations obligeant les acteurs du marché de l'assurance à s'adapter en permanence et à mobiliser constamment des ressources et des moyens financiers pour la compliance. Ceci inquiète de plus en plus les assureurs qui n'investissent pas ces ressources sur leurs enjeux de développement, de modernisation et de performance. Cette compliance alourdit aussi chaque année les contraintes qui créent de ce fait de l'inertie pour se mouvoir dans un monde où le spectre des start-up agiles inquiète. Les principales réglementations ayant marqué l'année 2018 sont notamment l'amendement Bourquin, le RGPD, la DDA, la Loi Pacte, ... Pour les acteurs internationaux, des réformes fiscales, notamment aux USA (Covered Agreement on Insurance and Reinsurance Measures), sont également source d'inquiétude. Ce risque est d'autant plus marqué pour les compagnies d'assurance.
- Les cyber risques font leur entrée directement à la seconde place. La cybercriminalité et les questions relatives à la sécurité des données et aux atteintes à la réputation sont désormais clairement d'actualité. Cela est d'autant plus marqué pour les Compagnies d'assurance et les Bancassureurs, ces derniers étant fortement sensibilisés à ce sujet depuis de nombreuses années sur leur activité bancaire.
- Les risques financiers, en seconde position l'année dernière et en première position en 2016, ont encore perdu une place et se retrouvent en troisième position cette année. La conjoncture alliant des taux d'intérêts bas depuis des années et une bourse très élevée, continue à inquiéter les acteurs de l'assurance, cependant cela ne constitue plus le risque majeur. Cette situation est désormais devenue une réalité à laquelle les assureurs se sont préparés afin de savoir faire face.
- Tous les acteurs s'accordent sur un marché sur lequel la concurrence va rester féroce. L'arrivée de nouveaux compétiteurs, notamment en provenance des GAFAs ou autres géants du numérique, inquiète toujours beaucoup. Les récents partenariats entre ces géants et certains acteurs traditionnels sont regardés avec beaucoup de circonspection.

La RSE, une progression lente mais qui commence à apparaître dans l'offre de produits et de services de certains acteurs



- Conformément aux autres années, la RSE est quasi systématiquement intégrée dans les réflexions stratégiques et dans la politique interne des répondants. A l'aune de l'actualité et des enjeux considérables que revêt ce type de démarche, l'ensemble des acteurs interrogés soulignent l'importance du sujet RSE. Néanmoins, le passage de la théorie à la pratique reste encore relativement limité.

COMMENT INTÉGREZ-VOUS LE DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE / DURABLE DANS L'EXERCICE DE VOTRE MÉTIER ?



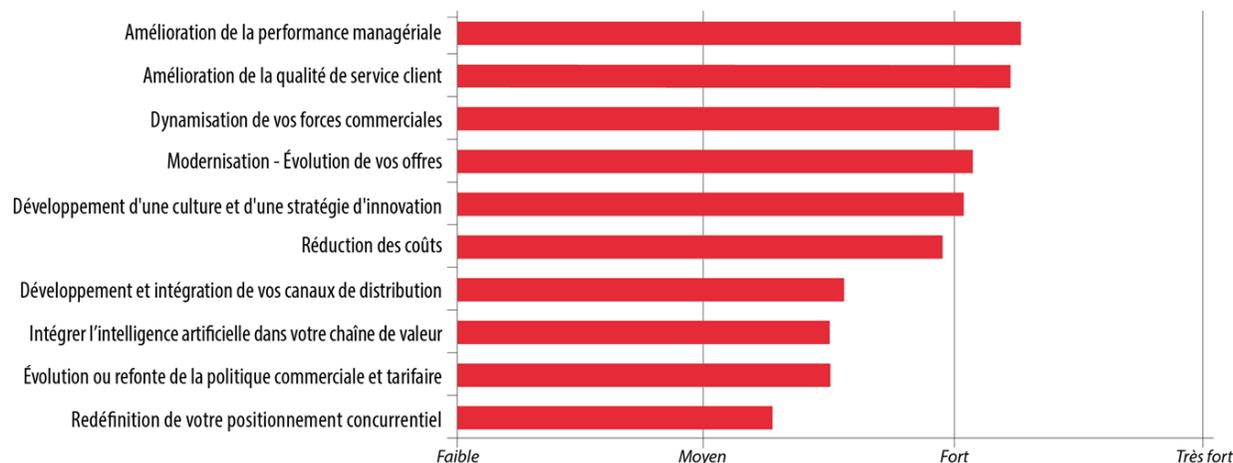
- Par rapport aux années précédentes, une des évolutions significative réside toutefois dans le renforcement de la prise en compte du RSE dans l'offre de produits et de services pour proposer des offres adaptées aux comportements écoresponsables (économie du partage par exemple) ou aux équipements individuels ou collectifs qui préservent l'environnement.
- Il semble aussi que de plus en plus d'acteurs intègrent cette dimension dans leur politique d'investissement.
- Il sera aussi intéressant de voir comment les acteurs du secteur déclineront les volets RSE de la future loi Pacte en matière de représentativité des salariés dans les instances de gouvernance ou encore la féminisation des instances de direction.

Les managers de l'entreprise : clés de voûte du succès des transformations et de la performance au quotidien



- Les enjeux de transformation des acteurs de l'assurance sont toujours aussi forts. Que ce soit pour s'adapter aux nouvelles réglementations et en tirer profit ou pour améliorer la performance de leurs modèles distributifs ou opérationnels, les transformations se multiplient, voire s'accroissent, toujours avec ce spectre d'une attaque possible d'acteurs plus agiles venus du monde numérique.
- Pour engager, supporter et pérenniser ces transformations, les assureurs ont compris l'importance du rôle des managers. Trop de grandes et belles idées n'ont jamais vu le jour ou sinon de façon très dégradées parce que le corps social de l'entreprise n'était tout simplement pas en mesure de porter et pérenniser celles-ci sur le terrain. Le rôle des managers est à la fois la clé de voûte du succès de ces évolutions mais aussi celle de la performance au quotidien. C'est la raison pour laquelle, l'amélioration de la performance managériale gagne cette année la première place du podium des principales problématiques à adresser.

QUELLES SONT VOS PRINCIPALES PROBLÉMATIQUES POUR 2018-2019 ?

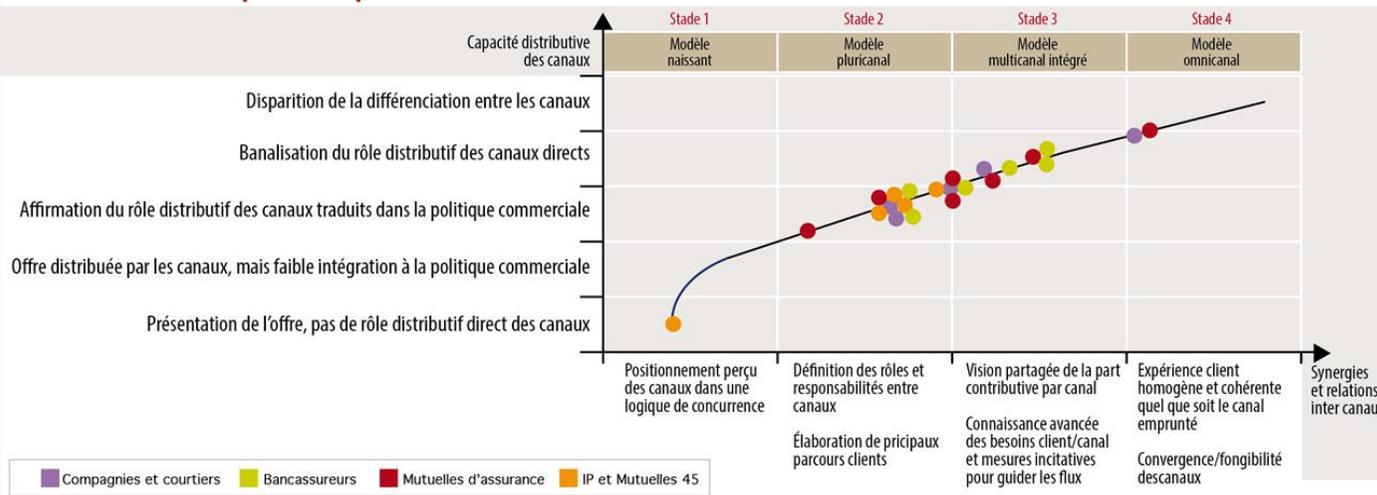


- L'amélioration de la qualité de service reste une problématique majeure. De nombreux efforts ont été réalisés en la matière et les taux faibles de rotations des portefeuilles malgré la loi Hamon matérialisent ces résultats, mais les coûts d'acquisition explosent avec les modèles multi-accès et l'enjeu de fidélisation n'en devient que plus crucial. La très bonne qualité de service est donc vitale pour conserver les clients, et encore davantage sur un marché où les acteurs veulent développer des approches de plus en plus servicielles.
- A noter que l'intégration de l'intelligence artificielle dans la chaîne de valeur, sujet dont on parle pourtant beaucoup, reste un enjeu mesuré au regard de l'amélioration des fondamentaux. L'enjeu affiché par les dirigeants sur ce sujet consiste essentiellement maintenant à passer à la phase d'implémentation et d'industrialisation après avoir dépensé quelques millions d'euros sur des POCs qui n'ont que trop rarement pu être déployés.

Des modèles distributifs qui évoluent vers le multicanal intégré mais pas encore au bout du chemin...

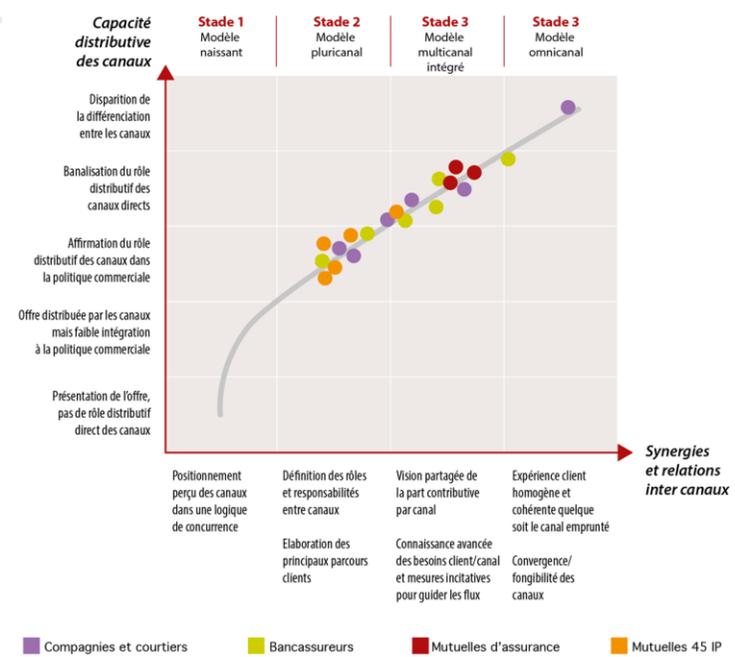


À quel stade positionnez-vous la maturité de votre modèle sur le référentiel suivant ?



Les résultats de 2018 (ci-dessous) montrent une progression de la maturité des modèles distributifs des assureurs vers le modèle multicanal intégré si on compare ces positions aux réponses des acteurs à la même question posée lors du baromètre 2013.

2013 vs. 2018



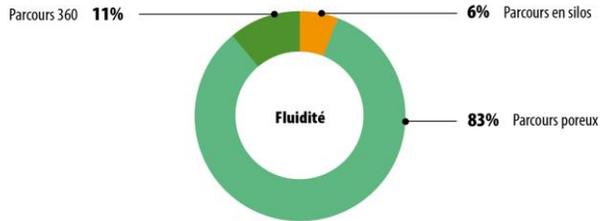
Résultats du baromètre des décideurs de l'assurance 2013

- Si on y regarde de près, on peut constater que les mutuelles santé et groupes de protection sociale sont les acteurs les plus en retard dans cette transformation vers le multi-accès. Cette situation s'explique principalement par deux facteurs cumulatifs. Premièrement, ces acteurs ont surtout été occupés par des mouvements de fusions et rapprochements ces dernières années. En second lieu, ce sont des acteurs qui, historiquement, disposent de peu de réseaux physiques et cette situation ne leur permet pas de développer exactement le même modèle de distribution que leurs confrères à réseaux (mutuelles d'assurances, compagnies ou bancassureurs).
- Il est aussi intéressant de constater que les bancassureurs ne sont pas si avancés que cela non plus sur leur modèle multi-accès. En effet, si la relation client par internet est plus que développée, la commercialisation de produits par internet pour les grandes banques de détail ne l'est pas tant que cela. A ceci se rajoute le fait qu'en dehors du crédit mutuel, aucune banque ne distribue de l'assurance à de purs prospects mais elles restent toutes encore pour le moment dans un modèle d'équipement de leur clientèle.

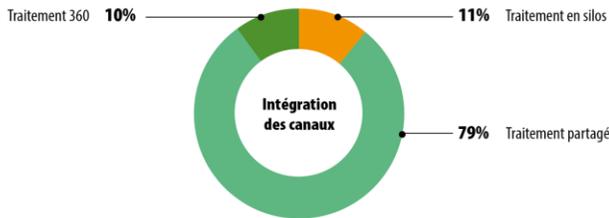
Seul un acteur sur dix propose aujourd'hui des parcours vraiment 360° à ses clients et prospects et seulement un acteur sur deux est présent sur tous les supports numériques



COMMENT POSITIONNERIEZ-VOUS VOTRE MODÈLE MULTICANAL EN TERMES DE FLUIDITÉ PERÇUE PAR VOS CLIENTS ET PROSPECTS SUR L'ÉCHELLE CI-DESSOUS ?



COMMENT POSITIONNERIEZ-VOUS VOTRE MODÈLE MULTICANAL EN TERMES D'INTÉGRATION DES CANAUX VUS DE VOTRE ENTREPRISE SUR L'ÉCHELLE CI-DESSOUS ?

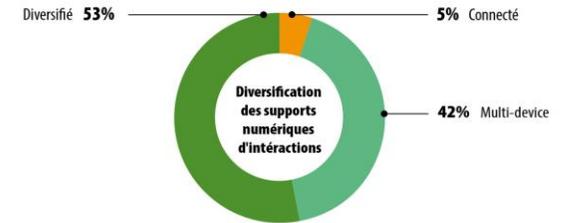


Si l'on peut se réjouir qu'il n'y ait plus qu'un acteur sur dix pour lequel les canaux restent totalement silotés, ils ne sont malheureusement pas davantage à disposer de parcours totalement fluides à 360°.

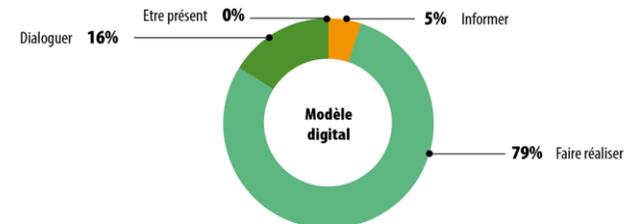
Ainsi la grande majorité des acteurs permet à ses clients ou prospects de passer d'un canal à l'autre mais bien souvent cela ne se fait pas de façon fluide et il peut soit y avoir une perte d'information en ligne, soit encore parfois une rupture dans l'expérience client. On peut par exemple noter que certains acteurs continuent à proposer des offres en lignes qui ne sont pas accessibles en agence, ce qui pose problème lorsque le prospect ayant commencé sur internet souhaite conclure en point de vente.

Il est intéressant de relever que d'autres acteurs incitent leurs commerciaux sur le taux d'utilisation des canaux ou services numériques par leurs clients. L'objectif est alors multiple : sensibiliser les clients à ces nouveaux canaux et services, faire comprendre aux forces commerciales physiques que les canaux numériques ne sont pas leurs ennemis mais leurs compléments et enfin libérer les forces commerciales sur les actions à plus forte valeur ajoutée en conseil, vente ou relation client.

COMMENT POSITIONNERIEZ-VOUS VOTRE MODÈLE MULTICANAL EN TERMES DE DIVERSIFICATION DES SUPPORTS NUMÉRIQUES D'INTERACTIONS PROPOSÉS À VOS CLIENTS ET PROSPECTS SUR L'ÉCHELLE CI-DESSOUS ?



COMMENT POSITIONNERIEZ-VOUS VOTRE MODÈLE DIGITAL EN TERMES DE SERVICE PROPOSÉ À VOS CLIENTS SUR L'ÉCHELLE CI-DESSOUS ?



Au-delà de l'approche multicanal, de plus en plus d'acteurs réfléchissent à créer des passerelles entre leurs différents réseaux « propriétaires », en particulier les réseaux salariés et les réseaux agents. Ainsi, on commence à voir se développer des initiatives pour multiéquiper par exemple un client vie du réseau salariés par des agents généraux en assurances de biens et responsabilités ou encore l'inverse. Ces modèles imposent de repenser, pour ces cas de figure, les modèles de rémunération ou d'incentive des réseaux concernés.

Ces questions de rémunération et de partage de la valeur se posent aussi lorsqu'une compagnie transforme seule un prospect en client via les canaux numériques et téléphoniques et qu'il faut traiter alors la question de quel réseau va travailler ce client pour le multiéquiper et avec quelles conditions de rémunération. Dans un contexte où 15 à 20% des affaires nouvelles aujourd'hui sont réalisées sans passer en agence, ces questions vont se poser d'autant plus que les coûts d'acquisition des clients via internet explosent et dépassent bien souvent les 200€ par contrat.



Contacts



Maxime Letribot

Associé

maxime.letribot@eurogroupconsulting.com

Mob. : +33(0)6 46 43 76 98

Julien Prudence

Principal

julien.prudence@eurogroupconsulting.com

Mob. : +33(0)6 46 43 76 61



www.eurogroupconsulting.fr

EUROGROUP
CONSULTING

 citizen of nextcontinent

EUROGROUP CONSULTING est membre fondateur de NextContinent, un réseau international de cabinets de conseil, indépendant et d'essence européenne.