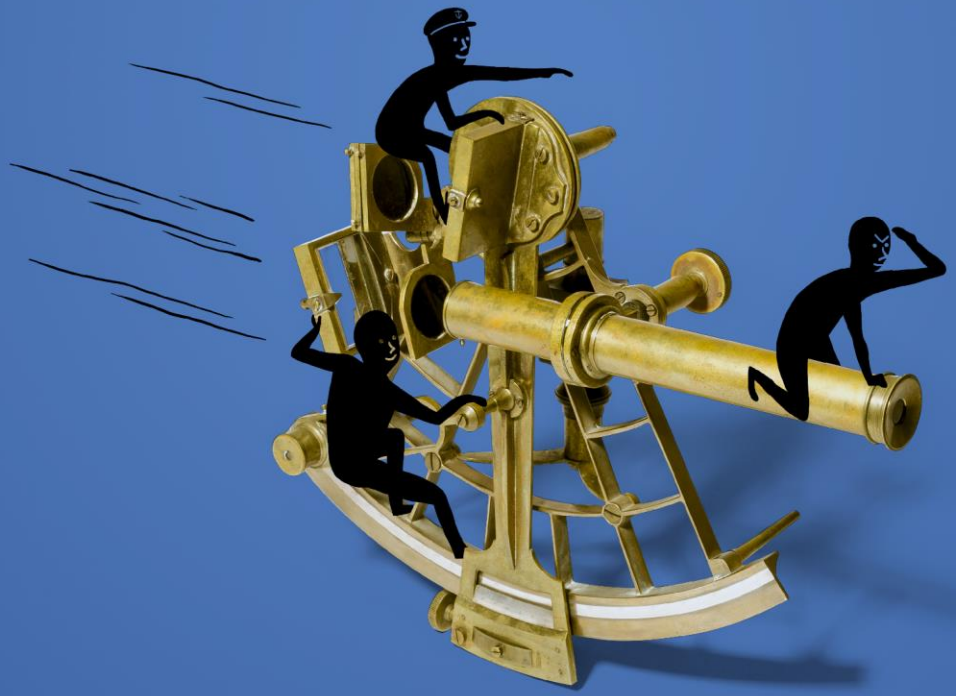
LE BAROMÈTRE DES DÉCIDEURS DE L'ASSURANCE 2017

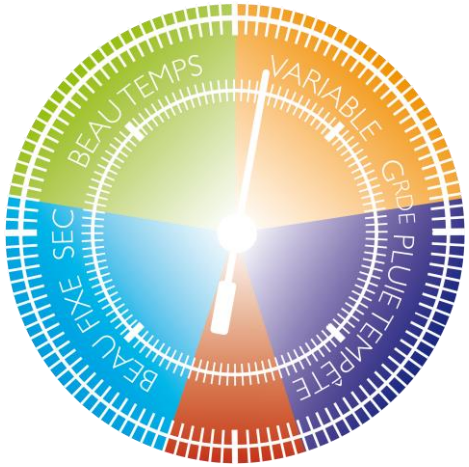
14e édition
17 Novembre 2017

IA, chatbot, place de la relation humaine… Pour quel service client en assurance en 2020 ?



EUROGROUP CONSULTING

L'ART DE LA **MOBILISATION**



BAROMÈTRE DES DÉCIDEURS DE L'ASSURANCE

Résultats 2017

EUROGROUP CONSULTING

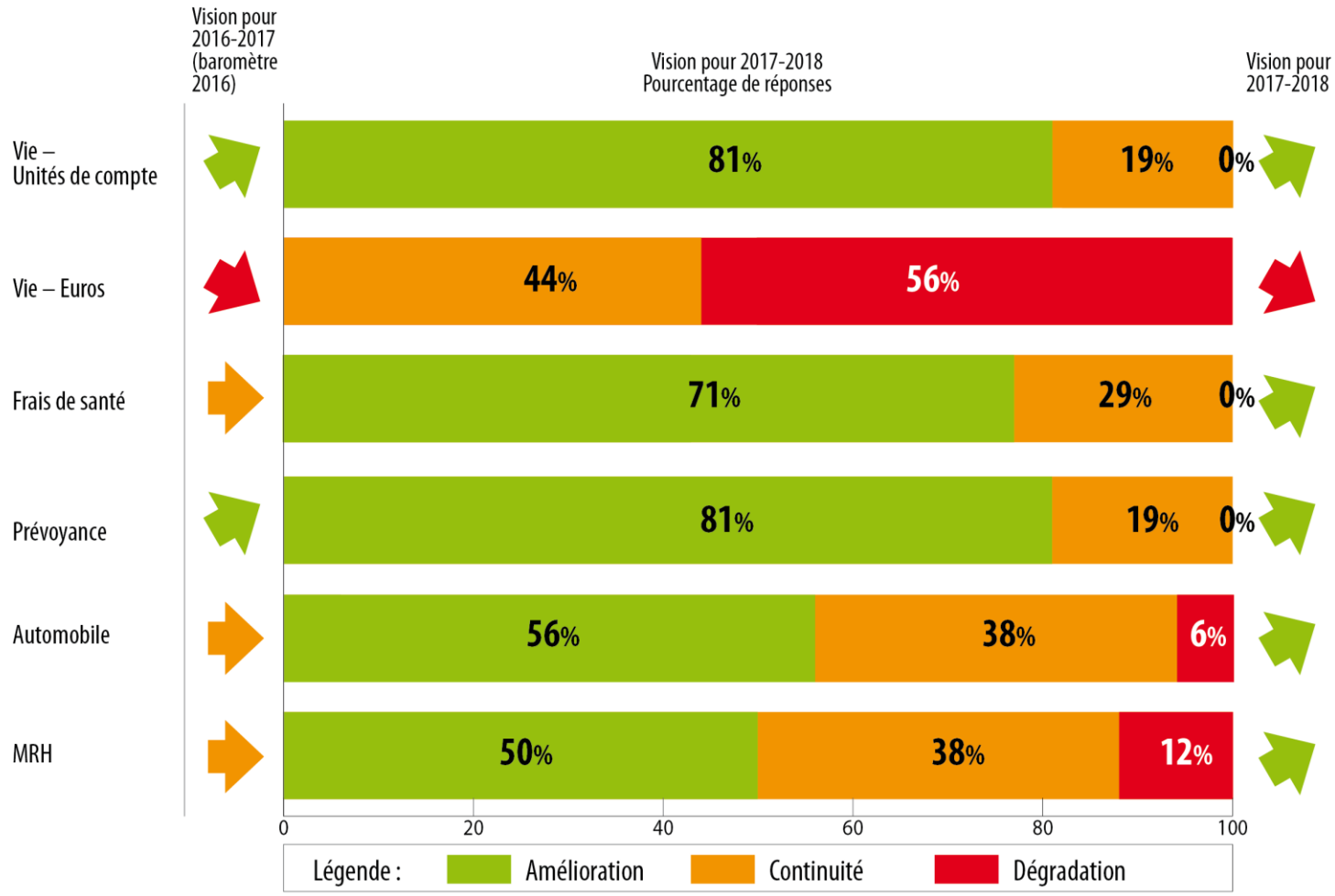
Plus de 25 sociétés interrogées

COMPAGNIES ET COURTIERS	BANCASSUREURS	MUTUELLES D'ASSURANCES	IP ET MUTUELLES 45
SCOR	SOGECAP	Groupama Gan VIE	GROUPE AESIO
AXA	BNP PARIBAS CARDIF	FIDELIA ASSISTANCE	AG2R LA MONDIALE
GENERALI	NATIXIS	thélem assurances	MNT Les territoriaux solidaires
Fédération Française de l'Assurance	PREPAR-VIE	MACSF Le Sou Médical	mgen
LesFurets.com Comparez futé	LA BANQUE POSTALE	Matmut	KLÉSIA PROTECTION ET INNOVATION SOCIALES
SIACI SAINT HONORE		MACIF	EOVIMCD mutuelle
la médicale assure les professionnels de santé			MUTEX
			Harmonie mutuelle

© 2017 – Résultats du Baromètre des Décideurs de l'Assurance

Un marché très orienté à la hausse de la collecte et des tarifs…

… sauf en assurance Vie - Euro



© 2017 – Résultats du Baromètre des Décideurs de l'Assurance

Assurance Vie et Epargne, une prophétie auto réalisatrice? Pas tant que ça!

De mémoire de baromètre des décideurs de l'assurance, jamais des opinions si tranchées n'avaient été mises en avant en près de 15 ans!

- Oui, les assureurs prédisent un avenir sombre à la collecte de produits en euros ou, plus exactement, ils souhaitent sa décroissance autant qu'ils la prophétisent !
  - Un maintien des taux à un niveau bas alors que leurs stocks d'actifs à fort rendement s'amenuisent dangereusement mettrait définitivement leur modèle économique à mal,
  - Une remontée brusque des taux aurait des conséquences catastrophiques sur la fuite hors des contrats si elle se maintenait dans le temps

  Alors oui, il faut dissuader les épargnants d'investir en euros mais davantage en UC, produits pour lesquels on parie sur un avenir radieux ! Et chacun s'y emploie usant parfois presque d'intimidation plus que de persuasion. Le contexte des marchés actions et de l'immobilier « surperformants » depuis plusieurs années, rend certes les choses plus faciles auprès d'épargnants averses au risque mais à mémoire courte.

- La prophétie des assureurs est-elle en passe de se réaliser ? Dans un sens, mais pas intégralement comme ils le souhaitent. Certes, sur les neuf premiers mois de 2017, la collecte en UC représente 28% du total des flux contre moins de 20% les années précédentes. Mais à force de dire aux épargnants qu'il ne faut plus investir en produits euros, ils finissent par ne plus investir tout court ! La collecte nette à fin septembre 2017 se monte ainsi à 5,5 Mds d'€uros contre 15,5Mds d'€uros l'année précédente. Les Français épargnent nettement moins dans l'assurance vie.

- L'incertitude sur l'attrait fiscal de ces produits et celui de l'épargne réglementée ajoute au mouvement. L'instauration de la flat tax, l'incertitude sur le taux de taxation des produits d'épargne collective (application du taux de CSG à la sortie du contrat) sont autant de freins à la prophétie. Il est urgent de trouver des produits qui lui permettront de se réaliser pleinement. Le lobbying des assureurs auprès des pouvoirs publics pour relancer les produits Euro croissance montre qu'ils en sont conscients.

“

Assurance Vie :

Des idées tranchées, un marché plus hésitant

Santé, Prévoyance : 2015 et 2016 ont marqué le pas mais les assureurs y croient encore!

En assurance santé, 2015 et 2016 auront été des années remarquables : pour la première fois depuis une quinzaine d'années, la croissance du marché aura été inférieure à celle de la CSBM (Consommation de Soins et de Biens Médicaux). Ceci s'explique d'une part, par la lutte acharnée pour conquérir les nouveaux marchés collectifs suite à l'ANI, et d'autre part, par la limitation des garanties par le contrat responsable. Toutefois l'optimisme (déjà présent à tort l'année dernière) reste de mise. Quelques explications peuvent sous-tendre cet espoir renouvelé voire accentué.

« La croissance va continuer... Cette fois c'est sûr! »

- Le sentiment que le gros de la bagarre est passé et que le marché va pouvoir revenir au « business as usual » et donc au redressement des portefeuilles
- L'espoir que l'amélioration de la conjoncture économique, le glissement progressif du financement de la protection sociale vers l'impôt garderont dans les années qui viennent le marché d'une nouvelle salve de réformes assassines pour la profession
- La conviction au contraire que le désengagement du régime obligatoire va se poursuivre doucement et permettre des augmentations de primes progressives
- La volonté de ne pas croire à la réalisation des promesses électorales de celui qui est désormais le Président : pas de RAC 0 sur l'optique, le dentaire et l'audioprothèse sans répercussion sur les tarifs des complémentaires

En prévoyance, le même optimisme est de mise. Là encore les causes d'enthousiasme sont multiples.

- D'une part la profession a échappé à une réforme brutale du report de l'âge de départ en retraite qui aurait mis à mal les comptes de la prévoyance
- D'autre part les assureurs continuent à miser sur une meilleure couverture des Français en prévoyance et sur le développement du marché, même si l'espoir d'un ANI prévoyance semble définitivement envolé
- Par ailleurs des épiphénomènes tels que l'application de la Loi HAMON ou l'amendement BOURQUIN sur l'assurance emprunteur ont animé le marché et focalisent l'attention vers un nouvel Eldorado que ne représente plus l'assurance santé

Rendez-vous l'année prochaine pour vérifier si cette fois la profession ne s'est pas trompée !

© 2017 – Résultats du Baromètre des Décideurs de l'Assurance

Assurances automobiles et habitations, des tarifs à nouveau orientés à la hausse…

Même si la concurrence reste forte sur ces marchés des assurances de biens et responsabilités, les effets de la loi Hamon sont maintenant maitrisés par les assureurs qui vont rattraper deux années d'observation par de nouvelles politiques de hausses tarifaires.

- Les bancassureurs continuent à gagner du terrain, profitant des effets cumulés des renégociations de prêts et de la loi Hamon pour « prendre » des contrats habitation et automobile
- L'effet de la loi Hamon semble aujourd'hui stabiliser les taux de résiliations de ces contrats à un point de plus en moyenne au dessus des taux connus par les acteurs avant cette loi
- Toutefois, comme nous le mentionnions déjà l'année dernière, les compagnies traditionnelles qui gardent un tarif portefeuille différent de leur tarif affaire nouvelle ont vu leurs taux de rotation augmenter beaucoup plus, pour un solde de production qui peine à rester positif in fine
- Au-delà de l'effet sur les taux de rotation, la loi Hamon a aussi accéléré les initiatives des assureurs pour :
  - Affiner encore davantage leur segmentation tarifaire au profit des meilleurs risques
  - Développer de nouvelles approches en terme de fidélisation, mieux équilibrées avec les promotions offertes aux nouveaux clients
  - Améliorer la qualité de service et l'expérience client
- Sur l'ensemble de ces sujets, de plus en plus d'acteurs ont engagé des pilotes utilisant les apports de l'intelligence artificielle. Certains en sont même à des stades plus avancés que le pilote dans certains domaines (scoring, actions marketing et commerciales, identification des clients fragiles, …)

Ainsi, sur des marchés sur lesquels les réflexions s'engagent aussi sur les impacts de la voiture autonome ou l'habitat intelligent, l'enjeu de la donnée apparaît plus que jamais de premier plan.

“

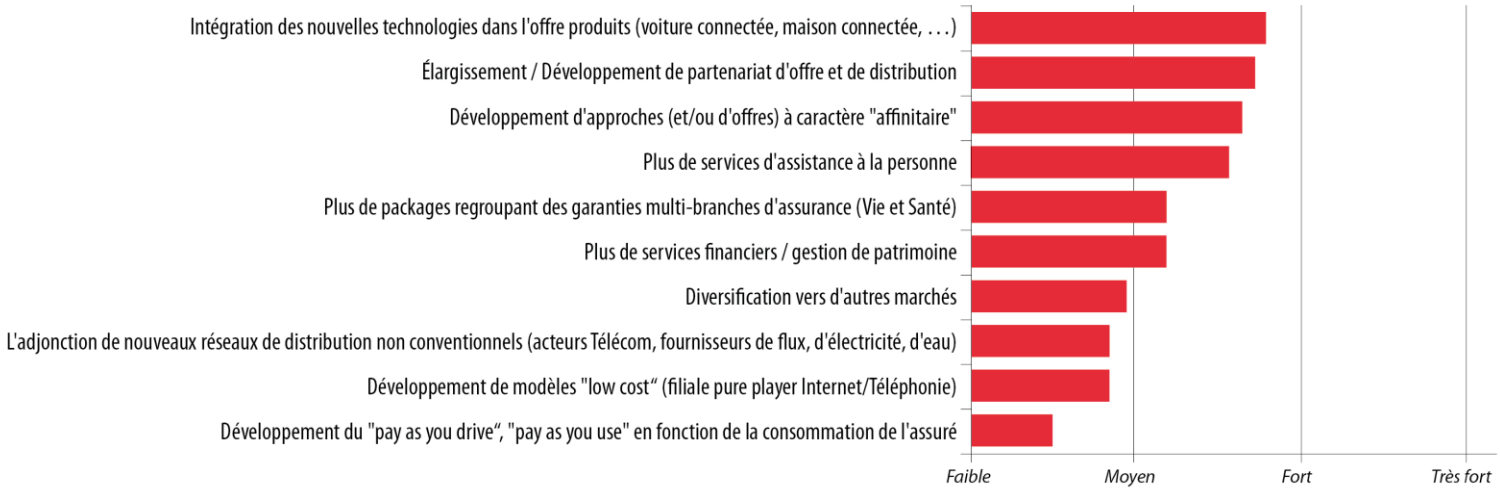
Segmentation, fidélisation, performance commerciale, maitrise de la sinistralité… … l'enjeu de la donnée devient plus que jamais prioritaire !

© 2017 – Résultats du Baromètre des Décideurs de l'Assurance

L'assureur comme usine de services augmentés : la fin de l'assurance à la papa ?

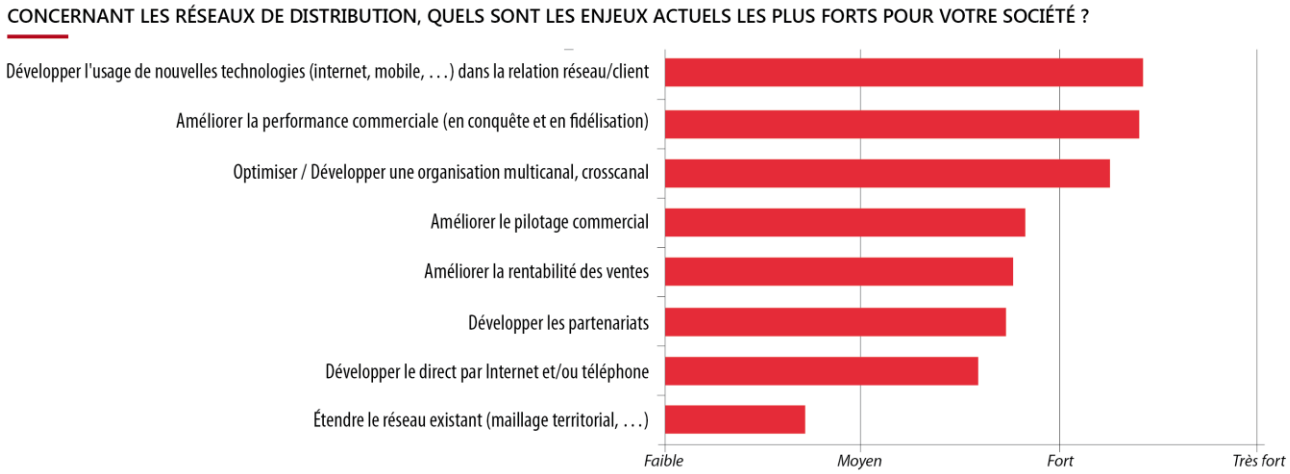
Après plusieurs années de recherche du modèle adéquat pour s'adapter à un contexte technico-économique dans lequel il est impossible d'ignorer la montée en puissance des outils numériques, les acteurs interrogés commencent à mieux intégrer dans leur modèle d'affaires ces nouvelles technologies. Il n'est donc pas étonnant que dans notre baromètre, l'axe prioritaire de développement sur le marché domestique à l'horizon 2020 plébiscité soit l'intégration des nouvelles technologies dans les offres. En effet, les offres de type connectées représentent un enjeu important de développement. Qu'elles soient orientées fidélisation des clients, gestion des sinistres ou prévention, ces dernières se retrouvent notamment dans l'automobile, la santé et l'habitation. L'Intérêt pour de tels services est double: au-delà de la fidélisation des clients qui reste un objectif affirmé dans un marché tendu, Il s'agit à la fois de maitriser voire de réduire substantiellement la sinistralité et de baisser les prix pour les clients.

QUELS SONT VOS PRINCIPAUX AXES DE DÉVELOPPEMENT SUR LE MARCHÉ DOMESTIQUE À L'HORIZON 2018-2021 ?



L'intégration des nouvelles technologies dans l'offre de produits passe aussi par la montée en puissance des partenariats notamment entre les assureurs et les start-ups de l'économie collaborative. Le poids économique de tels partenariats reste encore modeste mais ils ont le mérite de positionner les assureurs dans un environnement totalement digital (et sans héritage organisationnel) avec un fort potentiel synergique. Les assureurs s'ouvrent ainsi un nouveau canevas de développement avec deux modèles disponibles : un premier modèle dans lequel la plateforme reste en « front » en souscrivant le service auprès de l'assureur et en payant la prime d'assurance, un second modèle dans lequel l'assurance est souscrite par le client final de la plateforme pour une durée limitée notamment le temps de la prestation de ce dernier.

L'usage des nouvelles technologies (Internet, mobile, …) dans la relation réseau / client devient un enjeu stratégique pour les acteurs de l'industrie

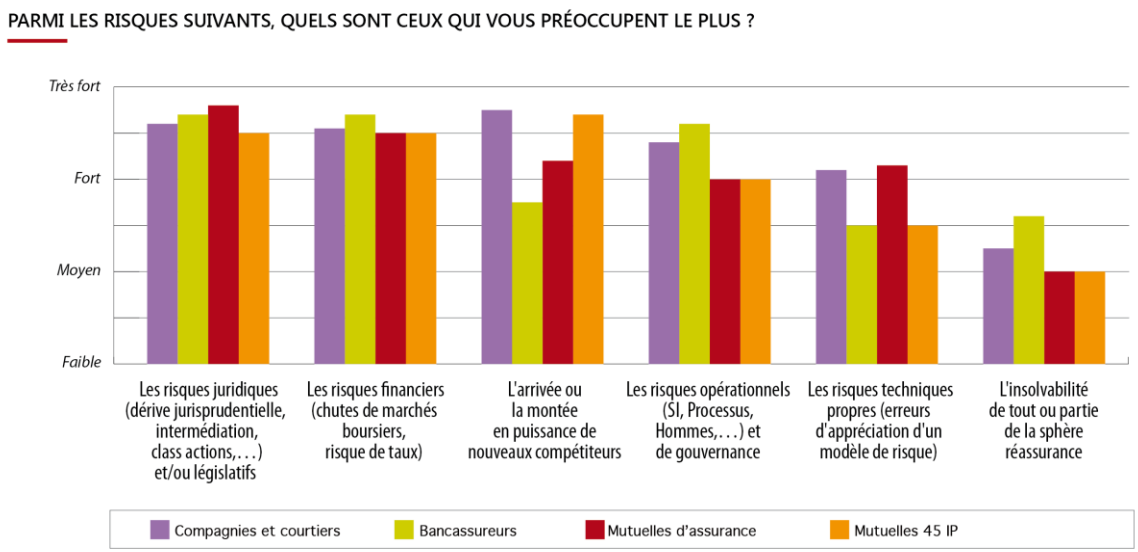


- Avec une concurrence de plus en plus forte et une législation protectrice pour les assurés, les nouvelles technologies (Internet, mobile, …) sont des réservoirs de performance tant pour la fidélisation, l'expérience client que pour la maitrise des coûts. Le développement de ces technologies dans la relation réseau / client devient le premier enjeu en matière de distribution.
- Améliorer la performance commerciale se place en seconde position et là aussi de nouvelles solutions technologiques permettent des gains de progrès significatifs. L'usage de l'IA notamment pour mieux cibler les actions commerciales et optimiser les actions marketing est en test ou déjà déployé chez plusieurs acteurs.

- La montée en puissance des Insurtech est une raison supplémentaire pour miser sur une performance des réseaux de distribution même si les barrières à l'entrée dans le secteur de l'assurance restent encore nombreuses.
- Les nouvelles technologies restent donc un levier important pour une relation client optimisée. Cependant, l'outillage technologique doit être accompagné d'une véritable stratégie de gestion de la relation client. Prenons l'exemple des robots conversationnels (chatbots), ils peuvent être utilisés pour remplacer ou réduire les interactions physiques ou humaines avec les collaborateurs de l'entreprise ; ou tout simplement pour compléter et accompagner les interactions avec l'entreprise. Dans le premier cas, l'entreprise peut « offshorer » le service client, dans le second cas, l'entreprise devra investir en priorité dans la formation et l'accompagnement pour permettre aux collaborateurs des centres de relation client de répondre de manière efficace et ainsi augmenter la productivité.
- La performance commerciale passe aussi par une véritable réflexion sur le métier d'assureur à l'aune de la révolution numérique. En effet, le numérique est synonyme de transparence, de rapidité et d'efficacité. Il ne suffit pas simplement d'instrumentaliser les processus existants. Il faut repenser le métier d'assureur à la lumière de ce changement paradigmatique. Cela passera au moins par des contrats d'assurance compréhensibles pour tous les clients (ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui) et pour cela, nul besoin à priori d'outils. Une politique de fidélisation doit aussi porter sur les clients n'ayant jamais eu de sinistre. Lorsque ces derniers déclarent leur premier sinistre, il serait judicieux de ne pas les pénaliser comme un client à forte sinistralité et mieux les accompagner tout au long du processus (ou de leur parcours / expérience devrait-on dire).

© 2017 – Résultats du Baromètre des Décideurs de l'Assurance

Face aux évolutions législatives et réglementaires récurrentes, les risques juridiques mettent en exergue l'exigence accrue de conformité externe



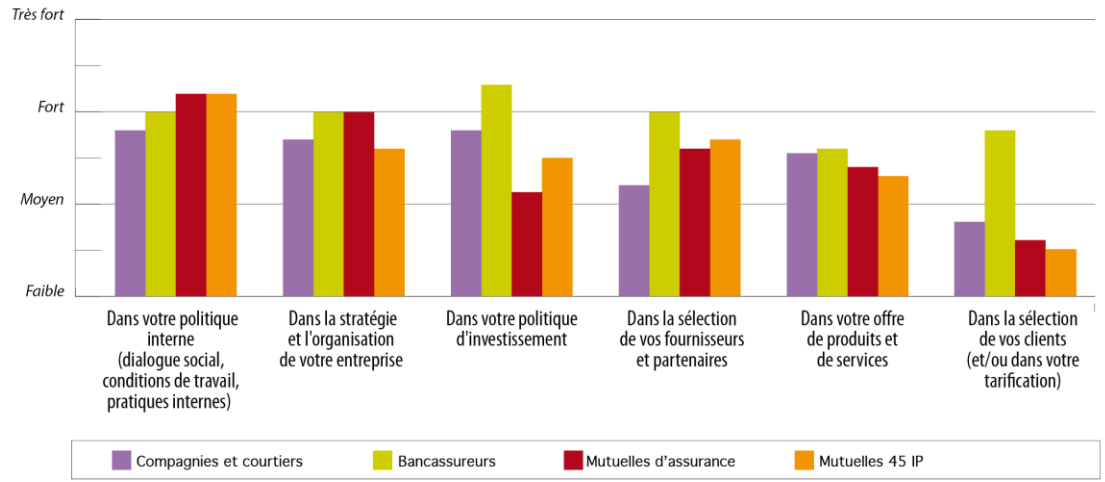
- Les risques juridiques et législatifs dont on pointait la montée en puissance dans notre dernier baromètre sont aujourd'hui une préoccupation majeure des assureurs juste derrière les risques financiers. Les règlementations touchent tous les segments de l'industrie (vie, santé, prévoyance, assurance emprunteur…). Les dispositifs de mise en conformité sont couteux et les périmètres couverts larges. C'est notamment le cas de la directive sur la distribution des produits d'assurance (DDA) qui impacte la gouvernance produit, l'information précontractuelle, la rémunération, la formation etc.
- Les risques financiers en 1ère position l'année dernière se retrouvent en seconde position cette année. En effet, les contraintes prudentielles liées à Solvabilité 2 continuent d'être pour certains acteurs interrogés un enjeu important. Néanmoins, les exigences en capital de Solvabilité II sont en majorité satisfaites. L'agence de notation Moody's note d'ailleurs que les assureurs souhaitent davantage placer leur excès de capital cette année.
- L'agressivité de la concurrence reste une préoccupation pour les acteurs de l'industrie. La baisse du nombre d'acteurs dans l'industrie de l'assurance notamment avec les regroupements de mutuelles ne desserre pas l'étau de la concurrence, au contraire, la naissance de grands compétiteurs, plus solides financièrement participent à redynamiser le marché.
- Les assureurs ont aussi l'œil sur les nouveaux acteurs. En effet, pour maitriser les risques de disruption, de nombreux acteurs du marché ont mis en place des laboratoires d'innovations voire des incubateurs pour détecter les nouveautés et les accompagner dans leur développement afin de créer des synergies. Certains acteurs vont jusqu'à monter une « start-up interne », c'est notamment le cas de la société générale insurance avec Moonshot-Internet.

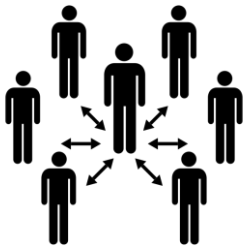
© 2017 – Résultats du Baromètre des Décideurs de l'Assurance

La RSE, parent pauvre de l'engagement des acteurs de l'industrie ?

- Conformément aux autres années, la RSE est intégrée dans les réflexions stratégiques et dans la politique interne des répondants. L'importance des sujets RSE est quasi unanimement reconnue par tous les acteurs interrogés. Néanmoins le passage de la théorie à la pratique c'est-à-dire l'intégration de la RSE dans la sélection des clients et dans l'offre de produits et de services reste à ce jour limitée. Une des raisons réside dans les injonctions paradoxales qui traversent les acteurs de l'industrie. Les actionnaires jugent toujours leurs investissements essentiellement du point de vue financier; pour les assurés, bien que de plus en plus sensibilisés aux sujets de responsabilité sociale, le prix des prestations restent un critère important dans le choix de l'assurance.

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





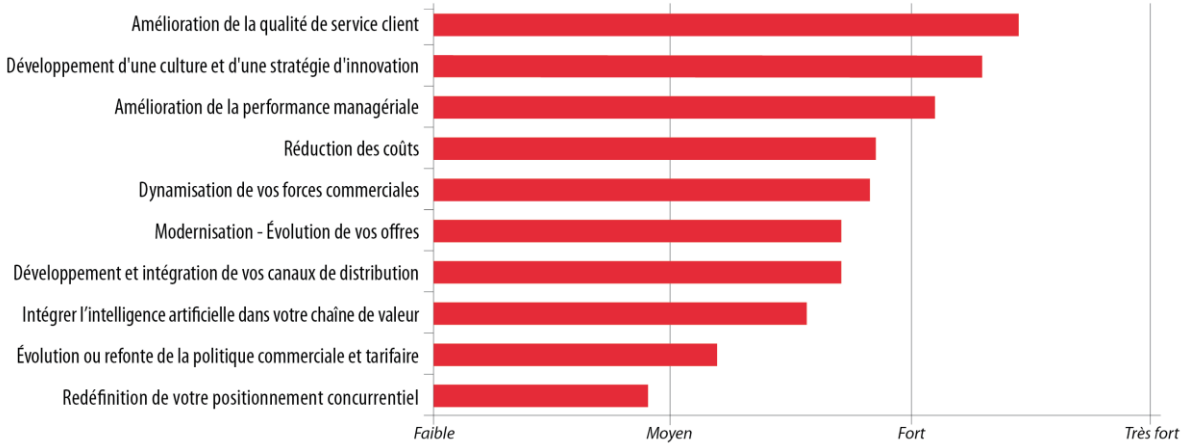
- Outre l'intégration relative de la logique RSE dans la politique d'investissement (désengagement dans l'industrie du tabac par exemple), un acteur majeur comme Axa veut directement impacter le public sur les sujets RSE. L'entreprise vient de lancer une plateforme dans 6 pays européens, accessible à tous, permettant aux utilisateurs de voir la fréquence des dégâts des eaux et des cambriolages près de chez eux. Cette plateforme « Give Data Back » doit permettre à chacun de connaître et de réduire ses risques de dégâts des eaux et de cambriolages. La plateforme diffuse des conseils de prévention et permet aux utilisateurs d'indiquer leurs propres bonnes pratiques. Assistons-nous à la naissance de la RSE « peer » to « peer » outillée par les acteurs de l'industrie ?

© 2017 – Résultats du Baromètre des Décideurs de l'Assurance

Assurer une qualité de service optimale et développer une culture et une stratégie d'innovation : les deux piliers d'une performance durable

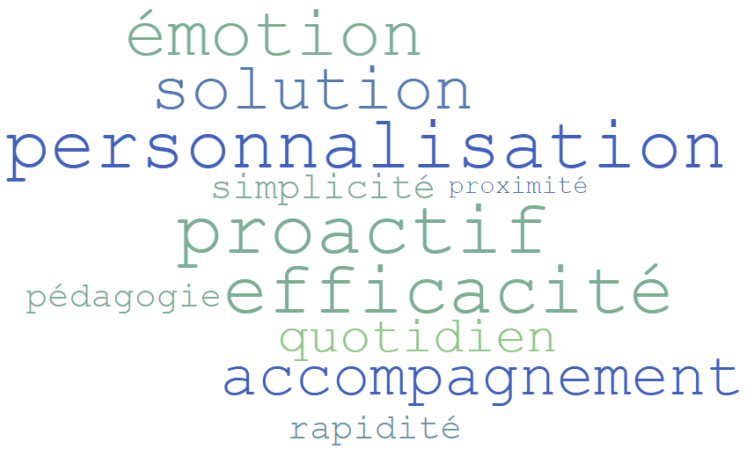
- C'est la 4ème année consécutive que l'amélioration de la qualité de service demeure la principale problématique pour les acteurs de l'industrie interrogés. La volatilité des clients sous l'impulsion de la loi Hamon couplée par l'intensité de la concurrence font de la qualité de service un enjeu stratégique pour les acteurs de l'industrie. L'utilisation des nouveaux outils comme les chatbots ou le selfcare robotisé permettent de gagner en efficacité pour focaliser les énergies humaines sur la gestion émotionnelle de la relation. En effet, la majorité des acteurs ne souhaitent pas une relation client complétement digitalisée et la relation humaine reste à leurs yeux centrale pour un service client de qualité. L'enjeu de la qualité de service réside donc dans le bon dosage entre l'utilisation des outils disponibles et la présence humaine. Il s'agit surtout de ne pas répéter les erreurs commises par l'industrie bancaire en mettant le curseur trop loin dans l'instrumentalisation des processus de la relation client (plateformisation du service client, quasi-impossibilité de joindre son conseiller…) et qui leur a valu une dégradation de leur image auprès des clients.

QUELLES SONT VOS PRINCIPALES PROBLÉMATIQUES POUR 2017-2018 ?



- C'est un truisme que de dire que l'innovation est devenue l'atout indispensable pour tout acteur qui veut être pérenne. Ces dernières années, les assureurs ont donc multiplié les projets et initiatives d'innovations produits/services comme process. Avec les innovations produits/services, les acteurs de l'industrie cherchent à diversifier/enrichir leurs offres, à profiter du développement du numérique ou tout simplement à prendre de l'avance sur leurs concurrents. Avec les innovations de process, ils cherchent à rationaliser leur système de production, à minimiser les coûts de transaction et améliorer leur qualité de service.
- Avec la montée en puissance du numérique, la capacité d'innovation est de moins en moins descendante et de plus en plus ascendante. L'arrivée et le développement des Insurtech en est la preuve. Les acteurs traditionnels ont compris que leurs collaborateurs peuvent être porteurs d'innovations incrémentales ou de ruptures profitables pour l'entreprise. Dans cette optique, ils souscrivent à la fois à l'idée de développer une véritable culture de l'innovation mais aussi à la nécessité d'une amélioration de la performance managériale qui passe par la libération des énergies et la mise en œuvre d'une véritable capacité à changer.

Le modèle relationnel client de demain en assurance : à chacun son équilibre entre digital et relation humaine



Interrogés sur leur modèle de service client de demain (horizon 2020), les acteurs de l'assurance présentent assez distinctement deux visions sensiblement différentes :

1. Pour une première famille d'acteurs, le parcours et l'expérience client seront principalement digitaux avec la possibilité, à la demande, de faire intervenir « l'humain ».
2. Pour les seconds, le parcours et l'expérience seront principalement basés sur la relation humaine avec le digital en complément et appui à celle-ci.

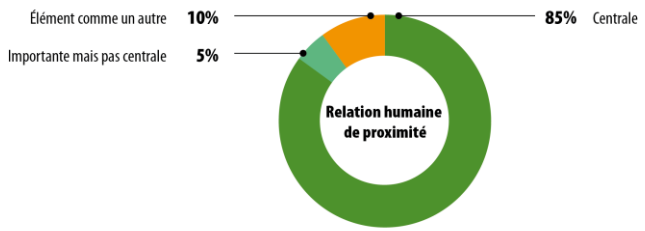
Pour les premiers, les mots clés mis en avant dans leur promesse client sont ou seront : simplicité, rapidité, efficacité, proactivité, présence au quotidien. Pour les seconds, les notions mises en avant seront davantage portées sur la proximité, la pédagogie, l'accompagnement, la gestion de l'émotion (vs. une relation transactionnelle) et la personnalisation.

Paradoxalement, ce sont plutôt les acteurs ayant des réseaux physiques importants qui constituent la première famille (Bancassureurs, compagnies traditionnelles). Les mutuelles d'assurances, mutuelles 45 et IP, pourtant beaucoup moins développées en matière de réseau physique, portent davantage le second modèle.

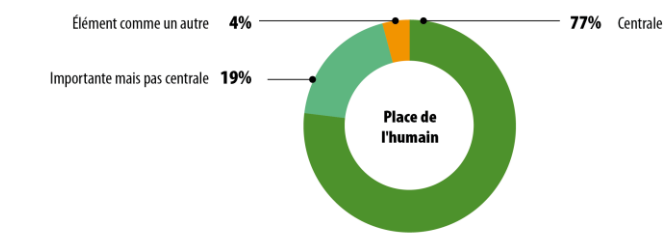
Si on analyse ces résultats de façon plus approfondie, on peut supposer que ce paradoxe exprime en fait un souhait de rééquilibrage de leurs modèles respectifs : les premiers ayant besoin de mieux développer la relation à distance (avec le digital) et les seconds ayant besoin de créer davantage de proximité (avec l'humain) avec leurs clients.

Notons d'ailleurs que la très grande majorité des acteurs placent toujours l'humain au centre de leur modèle relationnel et que lorsqu'il s'agit de mettre en avant la proximité, c'est bien la relation humaine qui la matérialise le mieux.

DANS VOTRE MODÈLE RELATIONNEL, QUELLE EST LA PLACE DE LA RELATION HUMAINE DE PROXIMITÉ ?



QUELLE EST LA PLACE DE L'HUMAIN DANS VOTRE MODÈLE RELATIONNEL CLIENT ?



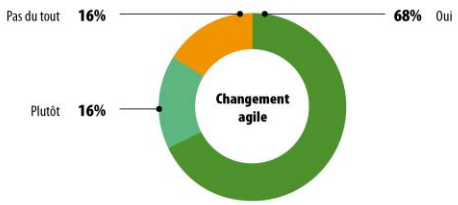
© 2017 – Résultats du Baromètre des Décideurs de l'Assurance

L'IA et le digital dans la relation ne sont que les parties visibles d'une transformation de modèle bien plus profonde

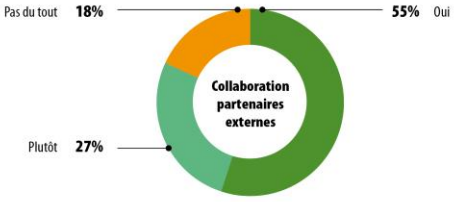
Aujourd'hui, un acteur sur deux déclare tester ou utiliser l'intelligence artificielle dans le cadre de sa relation client. Les « use cases » les plus matures concernent le ciblage de clients dans le cadre d'actions marketing et/ou commerciales ou tout simplement dans la lutte contre la fraude. L'aide à l'orientation et aux traitement des emails est aussi évoqué par plusieurs acteurs.

Les chatbots, eux, sont moins testés ou développés. Seul un acteur sur trois a une initiative en cours ou une solution de ce type dans son modèle. Encore trop perçus comme un substitut à la relation humaine davantage qu'un complément, ce sont surtout les acteurs de la première famille (cf. page précédente) qui prennent cette voie.

AVEZ-VOUS ENTENDU PARLER DU CHANGEMENT AGILE ?



PENSEZ-VOUS COLLABORER AVEC DES PARTENAIRES EXTERNES (START-UPS, EDITEURS...) DANS LES 18 MOIS, SUR DES SUJETS COMME LA RELATION CLIENT ET/OU LA SATISFACTION CLIENT ?



Bien sûr, ces évolutions de modèle de service au client créent de nouveaux métiers (datascientists, designer, …). Ils amènent aussi à développer de nouvelles compétences, en premier lieu pour les collaborateurs en relation directe avec les clients : développement d'une culture et d'un esprit de service, de compétences de résolutions de problèmes, de compétences numériques pour accompagner le client dans le nouveau modèle relationnel multicanal voire omnicanal, développement aussi de l'autonomie et la gestion de marge de manœuvre au plus près du terrain.

Les nouveaux outils numériques et ces nouvelles promesses d'accompagnement font évoluer certaines pratiques. La plus souvent citée est celle qui consiste à passer du « face à face » au « côte à côte » dans la relation commerciale pour co-construire des solutions personnalisées avec le client sur tablette ou autre écran partagé.

On s'oriente clairement vers ce que certains appellent déjà le commercial ou le collaborateur « augmenté »; augmenté par la biais du modèle relationnel plus complet offert au client; augmenté aussi par des outils mis à sa disposition pour apporter des solutions plus pertinentes et rapides au client.

C'est pourquoi, certains acteurs pensent même à réinternaliser leurs plateformes de relation client considérant qu'elles vont faire de plus en plus partie du cœur de leur valeur ajoutée.

Pour réussir leur transformation, les acteurs de l'assurance ont conscience qu'ils devront gagner en agilité : agilité dans leur capacité à s'adapter continuellement à un environnement instable mais aussi agilité dans leur capacité à aligner leurs processus internes avec les enjeux de création de valeur. La plupart prévoit aussi de collaborer avec des partenaires externes type start-up pour accélérer et innover. Ce sont de profondes révolutions culturelles et parfois organisationnelles qui leur permettront de développer progressivement des démarches de changement agile dans lesquelles la mise en responsabilité et les marges de manœuvre données aux collaborateurs de terrain seront nécessaires.

Le rôle et la place des managers intermédiaires et de proximité devront aussi profondément évolués pour accompagner et faciliter ces nouveaux modes de fonctionnement de l'entreprise.

© 2017 – Résultats du Baromètre des Décideurs de l'Assurance

Contacts

Maxime Letribot
Associé
maxime.letribot@eurogroupconsulting.fr
Mob. : +33(0)6 46 43 76 98

Ibrahima Fall
Directeur
Ibrahima.fall@eurogroupconsulting.fr
Mob. : +33(0)7 85 06 32 54

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.