



**TRANSFORMATION DES
MODÈLES DE DISTRIBUTION.
OÙ EN SONT LES ASSUREURS ?**

**TRANSFORMATION DES MODÈLES DE
DISTRIBUTION.
OÙ EN SONT LES ASSUREURS ?**

Dans la même collection

*Besoin de simplification et nécessité de régulation : vers un état plus agile ?
(novembre 2017)*

IA, chatbot, place de la relation humaine... pour quel service client en assurance en 2020 ? (septembre 2017)

*Intelligence artificielle : des libertés individuelles à la sécurité nationale
(mars 2017)*

*Innovation/Disruption : risque ou opportunité pour le secteur de l'assurance
(septembre 2016)*

*Quelles stratégies et quelles organisations pour les territoires de demain ?
(juillet 2016)*

Loi Hamon : impact et stratégie de réponse des assureurs (septembre 2015)

L'énergie en Afrique à l'horizon 2050 (septembre 2015)

Le numérique : jusqu'où réinventer les services publics ? (mai 2015)

La révolution digitale dans le secteur de l'assurance (juin 2014)

*Transition énergétique : quelles opportunités pour l'industrie française ?
(mai 2014)*

L'éthique dans le monde bancaire et financier (mai 2014)

*Quelle participation des usagers et des agents aux politiques publiques ?
(avril 2014)*

Les clés de la réussite sur le marché de l'assurance de particuliers (juin 2013)

Et retrouvez toutes nos publications sur www.eurogroupconsulting.com

RÉFLEXIONS À PARTAGER

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

SOMMAIRE

Préface	9
Maxime LETRIBOT <i>Associé, Eurogroup Consulting</i>	
L'omnicanal au service de la proximité	23
Marie-Laure CASSÉ <i>Directrice marketing, distribution et client, Groupama</i>	
Les réseaux d'agents généraux, un réseau moderne pour relever les défis de demain	37
Patrick ÉVRARD <i>Président, AGEA</i>	
L'hybridation : pierre angulaire de notre modèle de distribution	53
Nicolas GOMART <i>Directeur général, Matmut</i>	
Le commerce : des fondamentaux et un enjeu de ressources humaines avant tout	65
Hervé HOUDARD <i>Vice-Président et directeur général, Siaci Saint-Honoré</i>	
Accélérer la transformation de notre distribution par les technologies et la donnée	77
Rodolphe PLOUVIER <i>Membre du comité exécutif, en charge de la distribution, Generali France</i>	
Biographies	89

PRÉFACE

Maxime LETRIBOT

Associé, Eurogroup Consulting

Depuis près de dix ans maintenant, la quasi-totalité des acteurs de l'assurance ont choisi leur modèle de distribution, le modèle omnicanal (c'est-à-dire un modèle dans lequel tous les canaux sont proposés et intégrés, voire sont « déclenchables » en même temps). Dans cet ouvrage, notre objectif n'est pas de décrire pour la énième fois ce que recouvre ce modèle, mais davantage de faire un point de situation sur le chemin parcouru pour y arriver, les difficultés rencontrées et les défis à encore relever pour y parvenir complètement.

Ainsi, comme chaque année, nous avons proposé à des personnalités du secteur de l'assurance, fortement concernées par cette problématique et au cœur de ces transformations, de partager avec nous leurs premiers retours d'expérience et leur vision des défis à venir.

Toutefois, avant de vous livrer à la lecture de leurs propos, je voulais partager avec vous notre vision du sujet et des priorités à adresser pour conduire ces évolutions et réussir la mise en place de modèles distributifs et relationnels performants.

Pour commencer, il est important de bien intégrer le fait que les avancées technologiques récentes ont structurellement changé la donne et vont continuer à la changer durablement. Internet et le web 2.0 ont donné au consommateur un sentiment de connaissance et de maîtrise qui change profondément sa relation avec son assureur dans l'acte d'achat. Les nouveaux canaux et médias d'échange et de communication complexifient fortement les interactions avec les prospects et clients, tout en leur permettant de

réaliser directement un certain nombre d'actes quand et où ils le souhaitent. Enfin, les puissances de calcul de l'informatique permettent aujourd'hui l'exploitation d'une immense quantité de données avec des restitutions en temps réel qui ouvrent des champs quasi infinis d'optimisation de la chaîne de valeur et du modèle relationnel. Pour autant, ces transformations semblent ne toucher que les modèles opérationnels, distributifs et relationnels existants, mais ceci s'accompagne, en plus, d'un bouleversement des univers de besoin et objets de risques couverts par l'assurance (voiture autonome, habitat connecté, e-santé...), c'est dire si le secteur est confronté à des transformations majeures.

L'importance du contact et de la relation humaine

Le succès, au moins en France, du modèle omnicanal (par opposition au modèle pur direct) montre l'attente de la clientèle à la possibilité de conserver un contact humain avec son assureur. Cette relation humaine, qu'elle soit physique – en agence ou sur le terrain – ou distante – au téléphone –, doit répondre à quelques exigences nouvelles dans un modèle relationnel amplifié par les canaux numériques. Elle doit apporter une valeur ajoutée au client. Quelle que soit la situation, le collaborateur, en relation directe avec un prospect ou un client, doit disposer de nouvelles compétences pour jouer ce rôle et apporter cette valeur : l'écoute active, pour bien appréhender et comprendre la situation, la demande et les besoins de son interlocuteur ; l'empathie, pour montrer à l'interlocuteur que l'on comprend sa situation et que l'on partage son problème ; l'esprit de service et de résolution de problème

pour s'emparer pleinement du problème ou de la demande du client, et tout faire jusqu'au bout pour lui apporter une réponse ou une solution complète. Dans un secteur dans lequel processus, règles de gestion et pratiques commerciales standardisées ont été déployées de force dans les réseaux et centres de gestion au cours des trente dernières années, il est devenu urgent de remettre de l'intelligence humaine au cœur de l'interlocution client et permettre aux acteurs de terrain de disposer de marges de manœuvre afin d'apporter la valeur ajoutée de cette relation attendue par les clients. Cette évolution est d'autant plus importante que le modèle relationnel complet se complexifie en fonction de l'arrivée de nouveaux canaux de communication et d'échange. Or, si les canaux numériques apportent des réponses simples et accessibles dans la grande majorité des cas standards, la moindre demande plus exotique ou sortant du standard du point de vue du client nécessite justement que l'humain puisse reprendre la main avec une véritable intelligence des situations pour traiter ces cas particuliers.

Ainsi, les collaborateurs en relation directe avec les clients doivent non seulement disposer des compétences relationnelles décrites plus haut, mais ils doivent aussi accompagner les prospects et les clients dans leur parcours avec l'assureur, en leur expliquant la façon dont ils vont être conseillés, couverts et pris en charge et les différentes modalités, y compris numériques, qui leur seront offertes pour « vivre cette expérience ». Ce terme peut être jugé excessif au regard de la matière « assurance », mais nous devons considérer que, même si cette expérience est davantage subie que choisie (obligation d'assurance en

souscription ou gestion d'un sinistre), elle n'en demeure pas moins vécue par le client ou le prospect, et elle doit à ce titre d'autant plus être rassurante et excellente qu'elle n'est justement pas désirée.

Enfin, la multiplication des canaux numériques pour interagir avec son assureur a une conséquence directe : lorsque le client va chercher un contact humain, c'est bien qu'il attend quelque chose de plus. Il peut s'agir soit d'un besoin de réassurance, comme exprimé ci-dessus, soit d'un besoin de conseil plus pointu, plus précis et plus personnalisé que celui qu'il a trouvé par ailleurs. Ainsi, les demandes sont plus délicates ou complexes à traiter, nécessitant un énorme travail de formation et de conduite du changement de la part des assureurs pour permettre à leurs collaborateurs d'y faire face et apporter toute la valeur ajoutée attendue.

Au-delà de ces aspects inédits de formation et de conduite du changement qu'il faut mettre en œuvre pour accompagner les commerciaux ou les gestionnaires dans ces mutations, la question du recrutement et du management des nouvelles générations se pose également avec acuité. Il est clair que les nouvelles générations n'ont plus les mêmes aspirations et attentes vis-à-vis de l'entreprise que celles que nous avons nous-mêmes en entrant sur le marché du travail. Ces nouvelles recrues ne sont pas moins performantes pour autant, mais il faut savoir leur proposer un cadre professionnel qui les motive et les fasse grandir en même temps. Ainsi, le management, voire parfois la gouvernance de l'entreprise, doivent intégrer ce changement de paradigme RH pour attirer, développer et fidéliser les talents, notamment au niveau des forces commerciales. Cela

passera souvent par la responsabilisation en donnant plus de marges de manœuvre au terrain. Cela passera aussi par des managers plus orientés vers le rôle de facilitateur que celui de commandeur ou contrôleur. Enfin, l'organisation de l'entreprise ne devra pas être un frein ou un irritant si elle veut permettre au collaborateur, commercial ou gestionnaire, de pleinement satisfaire son client. Ainsi, il faudra décloisonner, injecter de la porosité et de la fluidité dans les silos de l'organisation, et permettre des modes de fonctionnement, notamment au niveau des prises de décision, qui soient plus simples et réactifs.

La simplicité d'accès, d'achat et d'usage

Le fameux parcours prospect ou client ou, de façon plus large, l'expérience client sont devenus des *must-have* dans un monde marchand où plusieurs secteurs ou marques ont fait très largement progresser le niveau d'exigence des clients en la matière. Cette expérience est bien évidemment marquée par la qualité des relations humaines, décrites ci-dessus, mais elle doit aussi être portée par la simplicité des actes que le client doit fournir pour obtenir une réponse à sa demande ou sa problématique. On voit d'ailleurs de plus en plus d'acteurs développer maintenant le *customer effort score* (CES), en complément ou à la place du *net promoter score* (NPS). Beaucoup d'acteurs travaillent cette notion de « simplicité », car tous ont pris conscience de son importance. Les niveaux d'avancement par rapport à cette notion sont encore hétérogènes, et on peut constater plusieurs difficultés ou pièges rencontrés.

Parmi les difficultés, sans prétendre ici être exhaustif, il semble que la coordination et le partage d'informations simultanées entre les différents canaux ou acteurs en relation avec le client soient l'un des principaux sujets rencontrés. Ainsi, si l'on ne sort pas de son canal, on a des chances de vivre une expérience relativement positive. Toutefois, dès que l'on va changer de canal ou d'interlocuteur, les choses se compliquent. Dans le meilleur des cas, on doit refaire ou redire ce que l'on a fait ou dit à l'étape précédente, dans le pire des cas, on va avoir le sentiment d'avoir à faire à une autre entreprise qui contredit ce que l'on a eu comme message jusqu'ici, voire nous faire comprendre que le temps passé jusqu'alors était inutile. Dans de très nombreuses situations, ces dysfonctionnements sont liés à une organisation qui n'a pas su gérer les évolutions de ces canaux de façon coordonnée, avec pour obsession de maintenir en permanence un parcours client fluide, simple et de qualité. Au-delà des projets qui n'ont pas su être coordonnés, l'organisation en place pour gérer l'activité n'est pas en mesure de pallier ces ruptures de chaîne. Pourtant, il existe des pratiques, modes de fonctionnement et quelques principes organisationnels qui permettent de mieux intégrer et gérer ses situations et surtout limiter le fait qu'elles se présentent.

Parmi les pièges, sans prétendre non plus ici être exhaustif sur les retours d'expérience de la profession, nous pouvons en relever au moins trois fréquemment rencontrés :

- le premier est celui du *self-care*. En effet, développer le *self-care* pour permettre au client de réaliser lui-même un certain nombre d'actes de façon autonome et à tout

moment est un point positif. Toutefois, cette pratique ne doit pas devenir une contrainte pour le client, soit parce qu'on ne lui offre plus aucun autre mode d'action, soit parce que les autres modes deviennent compliqués ou coûteux, voire payants. Ceci est d'autant plus « piégeux » lorsque le *self-care* ne permet pas de traiter tous les cas de figure ; le client, qui va sortir du cas standard dans 20 % des situations, va se trouver alors confronté à un parcours, certes, mais qui relève davantage de celui du combattant que du client ;

- le second piège est celui de la productivité. Bien sûr, il est important d'avoir une bonne performance, et donc un bon rapport entre productivité et qualité de service. Toutefois, il est fréquent de constater que pour des raisons de productivité immédiate, on raccourcit ou on dégrade la gestion d'une situation client. Or ces « économies » de procédure ou de geste métier, non seulement altèrent souvent fortement la qualité de service perçue, mais génèrent bien souvent aussi une moindre performance *in fine* car, au mieux les clients rappellent ou reviennent engendrant de nouvelles interactions inutiles, au pire, il faut gérer un client insatisfait. À titre d'illustration courante, on peut citer dans cette catégorie le manque de précision et de complétude des informations orales ou écrites transmises au client lors ou suite à un acte ;
- le troisième piège est celui de la priorité donnée au nouveau client par rapport au client historique. Cette observation dépasse le cadre des promotions ou avantages accordés essentiellement aux clients nouveaux. Bien souvent, dans un souci légitime

d'efficacité commerciale, on demande aux commerciaux et plateformes commerciales d'avoir une très forte réactivité. Mais alors, pourquoi un client existant n'aurait-il pas le droit d'obtenir aussi vite un rendez-vous ou joindre aussi vite un conseiller au téléphone ? Plus généralement, on constate parfois (et ceci est notamment le cas dans les réseaux bancaires) que les conseillers sont totalement mobilisés sur des rendez-vous qu'ils ont sollicités auprès de leur client, et qu'ils se retrouvent alors moins disponibles ou joignables pour les clients qui cherchent à les obtenir. Cette situation est devenue un vrai paradoxe dans le mode de fonctionnement de certains réseaux.

L'exploitation des données au service de la simplicité et du contact humain

Pour répondre aux besoins décrits ci-dessus de contact humain à valeur ajoutée et de qualité et à celui de la simplicité pour obtenir des réponses à ces demandes, les solutions sont avant tout organisationnelles et RH. Il est par ailleurs important que les outils et systèmes d'information fonctionnent et permettent de délivrer la bonne information ou les bonnes fonctionnalités au bon interlocuteur. L'intégration et l'interopérabilité de ces outils sont enfin un impératif pour qu'ils portent ou soutiennent à leur niveau la fluidité du parcours du client d'un canal à l'autre ou d'un interlocuteur à l'autre. Ces éléments semblent être des basiques mais, à ma connaissance, aucun des acteurs du secteur ne dispose à ce jour du d'un système complet (organisation, ressources humaines et outils) proposant

toutes ces compétences, qualités et fonctionnalités décrites ci-avant, avec pour conséquence, une expérience client 100 % fiable, fluide et efficace. Ceci est d'ailleurs normal puisque ces transformations sont profondes et souvent longues à mettre en œuvre, d'une part, et que de nouveaux outils et médias de communication à intégrer à ces modèles apparaissent régulièrement (hier le mail, aujourd'hui le SMS, le tchat et demain, les objets connectés...).

La démultiplication des outils numériques a aussi engendré une explosion du nombre de données et informations que les clients laissent sur leur chemin. Les puissances de calcul actuelles permettent maintenant leur collecte et exploitation en temps réel. Ces possibilités, pour les acteurs qui sauront les mettre en œuvre et les intégrer à leur système global, seront des atouts considérables au service à la fois de la simplicité, mais aussi du contact humain et plus globalement la performance d'ensemble du modèle.

Sans citer tous les cas d'usage dans lesquels l'exploitation des données selon des approches de *machine* ou *deep learning* apporteront de grandes avancées, on peut néanmoins en relever quelques-uns : la gestion de la fraude, pour déporter la suspicion du conseiller vers l'algorithme ; le ciblage et le *scoring*, pour proposer au client ou prospect l'offre la plus proche de son besoin exprimé ou non, voire déterminer si une promotion peut déclencher un acte d'achat ; mieux canaliser, orienter et même parfois préparer la réponse à des demandes formulées par écrit pour un traitement plus rapide ; évaluer la qualité des *leads*, pour prioriser leur traitement ou même les filtrer, rendre plus intelligente la sélection médicale en prévoyance pour définir quel client

doit passer quel examen, plutôt que de prendre cette décision sur des critères trop figés...

On pourrait citer de nombreux autres cas ; nous en avons dénombré plus de 100 pour l'un de nos clients assureurs. Ce qui est important dans leur identification et leur sélection, c'est de savoir ce qui sera réalisable, intégrable, et de connaître l'impact réel qu'on peut en espérer. Réaliser ces travaux sur les données, étudier et mettre en œuvre de nouveaux processus ou une nouvelle organisation associée pose encore de nouvelles questions, ici de gouvernance, pour conduire ces projets, là d'organisation, pour gérer ces nouveautés au quotidien dans l'activité. Ceci ne s'improvise pas et ne peut pas être considéré comme de simples tests ou initiatives innovantes car, dans ces cas, le passage à l'échelle n'est quasiment jamais possible, ensuite et surtout le fait d'avoir isolé un élément de la chaîne de valeur dans la façon de l'adresser risque de déstabiliser le parcours client que l'on veut justement améliorer. Les assureurs, comme tous les acteurs des secteurs d'activité concernés par ces mutations, doivent faire évoluer leur manière de conduire ces projets, ce qui implique de modifier certains modes de fonctionnement ou de prises de décision dans l'entreprise afin de permettre ces changements. Les maîtres mots des nouveaux modes de fonctionnement doivent être : simplicité, rapidité, bénéfice client, bénéfice collaborateur.

En synthèse, il faut savoir aller à l'essentiel et surtout conjuguer plutôt qu'opposer

Aller à l'essentiel, c'est à la fois le souci de simplicité, de précision et aussi de recherche immédiate de la bonne

solution. Pour y parvenir, il faut conjuguer l'humain avec le numérique, la donnée avec le relationnel, la gestion du prospect avec celle du client, la relation physique avec la relation à distance, le SI avec les ressources humaines (RH), le commercial avec la gestion... La plupart des acteurs du secteur sont bien avancés sur ces transformations, mais elles sont longues et compliquées et, si le cap est connu, les chemins pour y arriver sont nombreux. Les changements culturels et organisationnels pour porter ces transformations sont peut-être les éléments clés qu'il manque encore à beaucoup. Eurogroup Consulting a fait de l'accompagnement de ces transformations son cœur de métier. Notre filiale, La Javaness, dispose des meilleurs *datascientists* de la place parisienne, notre laboratoire d'innovation managériale est probablement le *think tank* français le plus en pointe sur les enjeux d'évolution culturelle, managériaux et plus généralement de conduite du changement dans les entreprises qui vivent ces mutations. Il s'appuie d'ailleurs sur les travaux de la chaire Essec sur l'innovation managériale et excellence opérationnelle dont nous sommes membres fondateurs. Notre plateforme d'ateliers numériques participatifs, Mob'Up, nous permet de déployer des démarches de conduite du changement très efficaces, à très grandes échelles si besoin, y compris à l'international. Je pourrais citer encore de nombreux outils ou atouts dont nous disposons et que nous avons développés depuis plus de trente-cinq ans pour accompagner nos clients sur ces enjeux majeurs de transformation de leurs modèles distributifs et relationnels. Nous espérons pouvoir bientôt les mettre à votre profit, mais en attendant, je vous invite maintenant à découvrir les témoignages des personnalités

qui ont accepté de partager avec nous et vous la façon dont ils ont avancé sur ces chemins pour transformer leur propre modèle. Je tiens à nouveau à les remercier très chaleureusement.

L'OMNISCANAL AU SERVICE DE LA PROXIMITÉ

Marie-Laure CASSÉ

Directrice marketing, distribution et client, Groupama

L'une des forces de Groupama par rapport à la plupart des acteurs traditionnels du secteur réside dans sa présence historique forte au cœur des territoires grâce à ses caisses régionales, à la base de l'organisation du système mutualiste, et de ses 2 000 agences, au plus proche du client et pivot de la relation. Les évolutions des usages et modes de consommation des clients nous ont amenés, depuis plusieurs années, à développer une approche omnicanale, complétant la proposition de valeur portée par le réseau physique, par des centres d'appels et fonctionnalités de *self-care* sur nos interfaces digitales, à même de traiter à distance les problématiques rencontrées par nos sociétaires.

« L'omnicanal » vision Groupama consiste ainsi à permettre à chacun, prospect ou client, d'interagir comme bon lui semble, sur le canal qui lui convient, au moment où cela l'arrange, tout en sachant qu'un conseiller « personnel » est à sa disposition quand il le souhaite et qu'il peut passer le pas d'une agence, proche de chez lui, pour entrer en relation avec celui-ci. Si cette vision est devenue notre cible, nous devons admettre que la force et le caractère différentiant de notre réseau physique nous ont peut-être, pendant un moment, moins fait investir sur le développement de nos canaux digitaux et plus généralement sur la gestion de la relation à distance.

Aujourd'hui, dans un contexte de baisse de fréquentation des agences, d'avènement du digital et de nouvelles réglementations, le développement du « à distance » prend bien évidemment tout son sens. Il s'agit donc de considérer désormais, dans leur globalité, de nouveaux modèles de relations et de parcours clients, dans lesquels l'agence

devient l'incarnation physique de l'offre *online*. Ainsi, tout en s'appuyant sur un réseau physique extrêmement dense sur le territoire français, Groupama a pris en compte la demande d'omnicanalité de plus en plus forte de ses sociétaires et ses prospects, afin de faire évoluer non seulement son modèle de distribution, mais aussi son modèle relationnel. Le Groupe doit aller plus loin que de simplement développer une stratégie digitale : il doit opérer un mix pertinent du réseau physique et des canaux à distance que sont principalement le téléphone et les interfaces numériques.

Groupama.fr, un levier de conquête significatif au service du groupe

Notre site web est un fort pourvoyeur de leads pour les caisses régionales. Cela représente en moyenne, au global, un apport de 10 % des nouveaux clients. Sur certains produits et pour certaines caisses, ce chiffre peut atteindre les 20 %. Se structurer pour traiter efficacement ces devis est donc essentiel. Toutes les caisses ont mis en place des agences dites « internet », ou « web », pour appeler directement les internautes ayant réalisé un devis dans les 15 minutes suivant sa réception. Aujourd'hui, ce sont donc sur les caisses régionales elles-mêmes que s'appuie le site internet pour effectuer les relances auprès des prospects et des clients. Il n'existe pas de plateforme centrale pour le traitement des devis issus du web. Certaines caisses se démarquent vraiment dans ce domaine avec des taux de transformation des devis en affaires nouvelles absolument exceptionnels ; d'autres n'ont pas encore achevé leur mue en termes d'organisation. L'enjeu, pour ces dernières, est

de parvenir à ajuster à la hausse le niveau de ressources permettant de gérer l'afflux de cette activité digitale.

Différents modèles de relance et traitement des devis existent : certaines caisses traitent la souscription dans leur « agence web », il s'agit d'un *call center* composé de conseillers dédiés à cette activité d'appels sortants ; d'autres préfèrent renvoyer le prospect en agence, une fois la qualification par téléphone effectuée, ce qui favorise des taux de multiéquipement extrêmement bons. Les caisses ont embrassé très largement ce nouveau canal de distribution et ont très bien compris qu'il n'y a pas de concurrence entre les modèles physique et distant. Les caisses se dirigent donc vers un modèle omnicanal afin de préparer l'avenir, un avenir dans lequel on ne pourra plus composer sans le digital.

Si Groupama a bien avancé, le chemin à parcourir vers l'omnicanalité reste toutefois encore long. Le digital est à l'origine de 6 % des affaires nouvelles. Notre objectif est de doubler ce taux d'ici à 2020.

Le marketing relationnel au service de la génération d'activité pour les caisses régionales

Groupama a développé depuis deux ans la part de business générée par son plan de contact et des progrès considérables ont été réalisés : création de campagnes *trigger* basées sur des événements en agence, au téléphone ou sur le web, logiques de campagnes rebond post envoi de communications, automatisation de cycles de bienvenue digitalisés (*welcome process*) ont pris leur place à côté des campagnes orientées

business ou relationnelles, réalisées à l'initiative des caisses régionales. Facebook et Google font aussi partie aujourd'hui partie de notre stratégie d'activation CRM (*customer relationship management*, ou gestion de la relation client [GRC]) ou PRM (*prospect relationship management*, ou gestion de la relation prospect [GRP]) grâce à notre *data management platform* (DMP).

Certaines campagnes majeures sont donc désormais opérées au niveau national tout en laissant la place à de la personnalisation locale (personnalisation du téléphone du conseiller, par exemple). Certaines caisses régionales se structurent désormais pour traiter, *via* leur plateforme dédiée, des relances téléphoniques auprès des sociétaires ayant ouvert ou cliqué dans une communication *push* par mail. Cela s'avère très payant puisque certaines campagnes peuvent donner lieu, dans 50 % des cas, à un rendez-vous physique avec un conseiller. Cette activité « plan de contact » est l'un des canaux qui prennent de plus en plus d'ampleur et celui-ci fait partie intégrante de notre stratégie de distribution omnicanale.

Quelle organisation efficace pour développer le digital au sein des caisses régionales ?

Notre organisation recherche la meilleure complémentarité entre les caisses régionales et le « central ». Dans chaque caisse, c'est le directeur du développement qui anime le réseau physique et les « agences web » constituées pour transformer les *leads* générés par le digital ou le plan de contact. Dans certaines d'entre elles, une personne travaillant en direct avec le DGA est dédiée à l'animation, à

tous les niveaux de la transformation digitale. Dans d'autres, c'est le responsable du centre de relation client (CRC) qui porte l'activité digitale. Si des disparités demeurent entre les caisses, en termes d'organisation, celles-ci font toutes le même constat : le responsable de ces activités doit être suffisamment bien positionné dans l'organisation pour avoir la légitimité et l'autorité nécessaires pour engager les actions.

En central, le rôle de la Direction marketing, distribution et clients est essentiel aussi. Le site web www.groupama.fr est géré de manière centralisée au sein de cette direction : création de trafic, optimisation des tunnels de génération de *leads*, gestion des contenus, de l'espace client ou de l'application mobile. Elle participe ensuite activement à l'animation des 9 caisses régionales sur l'ensemble des problématiques liées à l'omnicanalité. Ceci passe, entre autres, par des partages de bonnes pratiques entre caisses ou chez les concurrents externes, permettant ainsi de pousser les caisses à emprunter la voie du modèle le plus performant. Le central n'étant pas légitime pour imposer un modèle de fonctionnement aux caisses, nous cherchons à être force de proposition et de conviction par les performances. Les personnes responsables des plateformes digitales se réunissent ainsi mensuellement afin d'aborder des thématiques telles que l'optimisation des transformations de devis par les caisses. Des études clients sont également réalisées post appels par les plateformes téléphoniques des caisses régionales pour analyser la mémorisation des appels ou encore la qualité du discours tenu. Enfin, des groupes de travail « efficacité commerciale multicanale » réunissent des

opérationnels huit fois par an autour des enjeux d'efficacité commerciale multicanale. Le principe est d'aborder une problématique à part entière, puis de décortiquer la performance des caisses en matière de distribution avec une logique omnicanale à partir de grilles d'analyse. Ce sont toutes ces pratiques qui, mises bout à bout, participent à notre démarche d'animation.

Les modèles, notamment économiques, varient d'une caisse à l'autre, mais la vertu de cette hétérogénéité réside dans le fait que chacune est libre de développer le modèle qui lui paraît le plus approprié à son territoire. En outre, cette mise en concurrence des pratiques permet de tirer la performance vers le haut.

Le rôle du national pour porter la voix de l'omnicanalité et faire bouger les lignes des modèles relationnels existants est essentiel.

L'enjeu du mix et de la bonne articulation des canaux entre eux

L'expérience client est notre guide pour définir quel rôle joue chaque canal et savoir quelle est la valeur apportée par chacun (le site groupama.fr, le réseau physique en vente directe ou en indication, la distribution indirecte *via* le plan de contact, etc.). Le Groupe fonctionne aujourd'hui sur le principe de l'expérimentation pour établir la performance des différents modèles. Plus qu'une restructuration du Groupe, c'est une transformation des caisses régionales et de notre modèle d'ensemble que l'on opère progressivement. Le développement du digital impose aujourd'hui de structurer

l'organisation de la génération et du traitement des activités à distance plus fortement qu'avant. Par exemple, certaines régions reçoivent énormément de devis issus du digital. Il peut être parfois complexe d'effectuer des arbitrages de moyens entre les ressources mises à disposition du réseau physique et celles investies sur le traitement « à distance » de ces *leads*. Et pourtant, les caisses n'ont pas le choix. Elles doivent « bouger leur modèle » et absorber ces nouvelles activités génératrices de valeur.

Un autre exemple concerne les campagnes de relances téléphoniques issues du plan de contact qui visent à générer de l'activité : quelle est la personne pertinente pour relancer ces campagnes marketing ? Est-ce le conseiller réseau physique qui connaît bien le client et voit son flux naturel en agence se tarir, mais qui n'est, aujourd'hui, pas forcément un expert de la relance téléphonique proactive, ou plutôt le CRC, qui possède cette compétence mais qui doit du coup être bien dimensionné et formé pour opérer ces appels sortants ?

Chez Groupama, il existe donc aujourd'hui autant de modèles de distribution que de modèles économiques, en passant de celui où le conseiller est au centre de la relation avec l'agence au cœur des territoires, en lien complet avec l'ADN Groupama, jusqu'au full « à distance » sur certains actes. Nous ne constatons pas encore d'écart de performance globale entre les caisses qui fonctionnent sur un modèle purement physique et les caisses ayant adopté le modèle omnicanal. En partant du principe que sur les produits dits *retail* comme la MRH, l'auto et la santé, le digital va prendre une place de plus en plus forte, c'est sur les sujets

de protection de la personne que la question du choix entre relation « à distance » ou « physique » se pose le plus. En effet, le lien que le client a avec son conseiller n'est pas négligeable et il convient de définir comment positionner le réseau sur les éléments de conseil et d'accompagnement, qui exigent davantage de valeur ajoutée de la part de l'humain (retraite, prévoyance, santé). Certaines expérimentations sont menées afin de traiter ces problématiques sur un mode vraiment omnicanal. Par exemple, des outils de visioconférence permettent de faire appel à des experts qui interviennent hors des agences. Chaque outil ou méthode est ensuite généralisé dès qu'il a fait preuve de son efficacité.

Les enjeux qui entourent le modèle de distribution soulèvent également des problématiques autour du modèle relationnel. D'ailleurs, la pertinence du réseau physique est démontrée par les études clients que nous réalisons : il existe un fort attachement à l'agence en local. Toutefois, le poids croissant des affaires nouvelles issues d'internet, apportant des profils plus nombreux sur les zones urbaines dans lesquelles Groupama est peu présent, nous impose de repenser l'accueil de ces nouveaux clients et, plus globalement, notre manière d'interagir avec eux.

De nombreuses évolutions sont encore nécessaires pour permettre cette omnicanalité

Ces nouveaux modèles relationnels impliquent une logique où l'outil de travail doit évoluer et où les démarches commerciales, le discours et la façon d'approcher le client doivent être adaptés. L'une des évolutions majeures au sein du réseau a déjà résidé dans le développement de la signature

électronique qui comptabilise aujourd'hui des volumes extrêmement significatifs, y compris lors d'un entretien en face à face. La qualité de l'expérience en agence en a été significativement améliorée. De cette évolution technique a découlé assez naturellement le fait d'effectuer de la vente à distance au sein de quelques agences. Afin d'endiguer la baisse de fréquentation des réseaux physiques, d'une part, et gérer la multiplication des sollicitations par mail ou téléphone, d'autre part, les conseillers ont été formés à vendre par téléphone, à leur portefeuille client pour commencer. Le développement de ces pratiques soulève des enjeux en termes de professionnalisation de la gestion d'appels sortants ou de ventes sur appel entrant qui peut être facilitée par plusieurs outils. Groupama a, par exemple, investi sur des outils type Genesis afin de bien traiter les appels, que ce soit en agence ou à distance.

Le lancement du plan d'action autour de l'emprunteur suite aux modifications réglementaires a permis de tester un nouveau modèle de distribution où, pour une fois, la caisse ne faisait pas tout « de bout en bout », mais où elle était plus dans une logique d'indication et où une partie des tâches était déléguée à une plateforme externe. Ce test a été déterminant pour Groupama car il a fait ses preuves et permet de réfléchir à l'extension de ce modèle sur d'autres produits ou services.

Dans les évolutions en cours, nous nous attachons à ce que les outils du digital servent aussi aux réseaux physiques. Nous avons par exemple conservé pour le réseau physique, après un AB test de trois mois sur Groupama.fr, une fonctionnalité de devis rapide que les conseillers utilisent

sur leur *smartphone* lorsqu'ils sont en prospection en dehors de l'agence. Des tablettes sont déployées par ailleurs dans certaines caisses et permettent, à l'occasion d'un rendez-vous avec un sociétaire ou un prospect, de réaliser nos *serious games* et d'utiliser divers simulateurs présents par exemple sur le site www.manouvellevie.fr (un outil de *coach* retraite en ligne). Ces outils permettent d'interagir en « côte à côte » avec un conseiller qui assiste son client ou prospect dans sa démarche. Ces nouvelles pratiques permettent de gagner en efficacité dans le cadre de mobilité ou encore de qualifier le client sur un mode plus ludique et font du conseiller un commercial « augmenté ». Cela change la démarche de vente pour intégrer davantage de dialogue et d'engagement et permettre plus facilement une approche « globale » de découverte des besoins du client.

De façon plus générale, la proposition de valeur de l'agence et des conseillers qui s'y trouvent, doit davantage porter une logique de proactivité qui est un enjeu majeur dans le secteur de l'assurance. Dans un contexte de baisse des flux dans les agences, le conseiller Groupama doit « rayonner dans sa région », au-delà d'une agence avec un simple pas de porte portant notre nom. Le digital, les campagnes marketing, la communication contribuent à générer des visites en points de vente physiques, mais il faut faire évoluer le contenu de ce qui s'y passe, car les usages font que les clients plus jeunes voient de moins en moins d'intérêt à passer du temps en présentiel dans nos points de vente.

Le développement de notre « proactivité » passera par notre capacité à exploiter la connaissance client. Les enjeux d'omnicanalité ont mis en lumière des outils très

fragmentés autour de ces données. Le poste de travail doit davantage exposer la connaissance client qui est tirée de toutes parts : vision partagée et reprise possible d'un devis client réalisé en agence pour le finaliser en ligne. Ce n'est pas encore possible et ce sujet SI reste un chantier ouvert indispensable pour permettre au conseiller d'avoir une relation pertinente plus forte en apport de valeur avec ses clients. Les agences ne doivent pas seulement être connectées à des technologies, mais aussi être connectées à leurs clients. Quelques initiatives ont été développées dans ce sens. Par exemple, l'utilisation d'Allo-media permet de qualifier les appels au CRC et la DMP permet de mieux activer la connaissance client. Il s'agit de réconcilier des éléments de navigation digitale et leur activation dans un réseau physique. Ainsi, l'investissement dans de tels outils permet notamment de préparer le terrain pour l'arrivée des outils de demain comme les *chatbots*.

Pour conclure, l'évolution du modèle Groupama est totalement orientée vers l'omnicanalité au niveau des points de contact entre eux (avec des réflexions autour de WeChat, Google Home, des nouvelles formes de SMS qui permettent d'avoir des boutons d'action plus intégrés dans les *push* envoyés, etc.). Cela pousse le Groupe à revoir le rôle joué par le central et l'apport des agences, afin de réussir cette transformation tout en préservant et capitalisant sur son ADN premier d'un réseau de proximité.

**LES RÉSEAUX D'AGENTS GÉNÉRAUX,
UN RÉSEAU MODERNE POUR RELEVER
LES DÉFIS DE DEMAIN.**

Patrick ÉVRARD
Président, AGEA

La question de l'évolution des modes de distribution des produits d'assurance est une interrogation permanente, qui devient même, si j'ose m'exprimer ainsi, banale. En effet, le changement est une des règles qui gouvernent notre monde et à laquelle, bien évidemment, nos marchés n'échappent pas. Si l'on jette un rapide regard sur les six dernières décennies, on constatera que tout comme la société dans son ensemble, le marché de l'assurance a profondément évolué. Les intermédiaires physiques de proximité comme les agents généraux ont vu arriver, depuis les années 1950, les mutuelles sans intermédiaires puis, autour des années 1980, les banquiers et, en 2000, les vendeurs directs, rapidement suivis d'internet et de bien d'autres encore.

La concurrence et le consumérisme impliquent une mutation permanente des réseaux de distribution

L'arrivée de ces nouveaux acteurs a conduit à une concentration des agences générales : le nombre d'agents s'est progressivement établi ces dernières années autour de 13 000, épaulés par 24 000 collaborateurs d'agence. La part de marché en assurances dommages des réseaux d'agents généraux s'est quant à elle stabilisée depuis les années 2004 entre 35 % et 34 % et, en assurances de personnes, entre 7 % et 6 %, ce qui, compte tenu d'une concurrence de plus en plus exacerbée, est en soi une performance et démontre l'adaptabilité de nos réseaux d'agents. Nos méthodes de travail se sont bien évidemment transformées, car il nous a fallu renforcer nos actes commerciaux au détriment d'actes de gestion, comme l'encaissement ou la gestion des sinistres. Ce mouvement s'est trouvé renforcé par une évolution très

importante des outils, en particulier de l'informatique avec l'arrivée d'internet.

Le changement est permanent, et je crois que tous, dirigeants de compagnie, collaborateurs, réseaux de distribution..., savons nous adapter. Le défi de notre époque tient plus dans la vitesse du changement que dans sa permanence, une vitesse qui s'accélère en fonction de l'incroyable amélioration des moyens de communication, boostée par internet et, demain, les découvertes successives sur l'intelligence artificielle. Et l'on voit mal comment cette évolution pourrait être canalisée. La question n'est donc plus seulement d'adapter les organisations internes aux changements, mais de déterminer un rythme d'adaptation suffisamment élevé, afin d'éviter d'être en décalage avec les évolutions technologiques. Les tendances des consommateurs évoluent au même rythme que les évolutions technologiques ou de l'information. Nous, agents généraux et collaborateurs, devons donc en plus veiller à ne pas être en inadéquation totale avec nos clients.

C'est une autre réalité de notre époque, le consumérisme est désormais la loi. Une loi exigeante qui évolue sans cesse, à un rythme soutenu, par les progrès sans fin de la communication et par une réglementation de plus en plus lourde, visant à protéger un client, qui veut tout et tout de suite, et qui doit disposer de toutes les informations possibles afin de ne pas être trompé. Ne perdons pas de vue que la réglementation se nourrit d'un mouvement sociétal de fond qui « exige » un accès immédiat à toutes les informations, une réactivité sans faille et un haut niveau de service.

Courbe exponentielle des évolutions technologiques, renforcement de la protection des consommateurs, ces deux constantes rythment et rythmeront demain toutes les politiques de gouvernance des réseaux et canaux de distribution. Le plus difficile sans doute, comme j'ai eu l'occasion de l'exprimer plus avant, est d'imprimer un rythme adapté aux organisations de chacun.

Face aux évolutions technologiques, l'agilité est nécessaire

Les grandes compagnies d'assurance à réseau d'agents généraux ont bien souvent des tailles importantes, voire gigantesques, et la taille en ce domaine est bien souvent plus un désavantage qu'un atout. Nous l'avons vu, les changements s'accélèrent, mais le rythme des changements dans une grande entreprise est forcément contraint. Dialogue social, formations, adaptation des équipes et j'en passe sont autant de freins à une évolution rapide. Les systèmes informatiques de gestion ou de production des grandes compagnies sont lourds et leurs transformations, nécessitent des moyens financiers importants. Dans le même temps, les arbitrages en termes d'investissements se trouvent compliqués par un environnement économique, ou taux bas, sinistres climatiques et alourdissement d'une réglementation pléthorique viennent éroder les rentabilités de nos compagnies.

Les agents généraux, quant à eux sont à la tête de petites entreprises, voire de toutes petites entreprises, ils sont *de facto* plus agiles. Pour autant leur petite taille peut aussi être un frein, car l'entrepreneur multitâches trouve bien souvent

peu de temps à consacrer à son évolution, et la force de l'habitude crée parfois des murs difficiles à franchir, et dont l'épaisseur augmente proportionnellement à la crainte suscitée par le changement.

Alors, après ces constats que tout un chacun, en fonction de son positionnement, peut contester ou confirmer, je vous propose de nous livrer à un exercice prospectif. Quelles politiques de gouvernance, quels moyens, quelles évolutions, pourrions-nous mettre en place pour favoriser le développement des agents généraux, tout en permettant un développement harmonieux et maîtrisé de leurs compagnies mandantes ?

La confiance est le nœud d'une relation agents-compagnie rénovée et efficace au service du client

Pendant de longues années, les négociations entre les directions des compagnies et les représentants des agents généraux se sont réduites, à l'exception des discussions « produits » à un seul concept : « qui fait quoi et avec quels pouvoirs » ?

- Quels pouvoirs en production ou en gestion ?
- Qui doit gérer les sinistres ?
- Qui encaisse les primes, le plus vite ?

Le client, qui, selon toute logique, est bien loin de ces importantes considérations, fut souvent pris en otage par les uns ou les autres, sans même le savoir. Les observateurs attentifs de nos métiers ont tenté alors de répondre à ces

questions : celui qui doit faire est celui qui est le plus proche du client, ou celui qui lui offre des moyens de contact sur une plage horaire plus longue, le client doit être maître de son choix et passer par le canal qu'il préfère. Toutes ces déclarations d'intention ont fait évoluer ces dernières années la fameuse « relation client », au mépris bien souvent de la réelle volonté de ces mêmes clients.

Nous devons désormais dépasser ces débats d'un autre temps. Dans nos sociétés modernes, force est de constater que le client est devenu « roi » et personne ne peut le contraindre. À l'image du patient qui va consulter son médecin ou son avocat en ayant auparavant interrogé Google ou Wikipédia, le client de l'assureur a lui aussi consulté et comparé. Il sait que la palette de choix est large et il entend bien composer sa propre toile.

Il nous appartient désormais, à nous, compagnies et agents généraux, de construire une relation nouvelle et d'allier nos forces pour servir au mieux ce client, en le plaçant définitivement au centre de nos préoccupations. Nous avons toujours affirmé ce but par le passé, mais nous avons concentré trop souvent nos efforts à construire des organisations qui nous isolaient de ce qui devait être l'objet essentiel de nos préoccupations, la satisfaction du client.

Cette relation nouvelle, que j'appelle de mes vœux, ne sera fructueuse que si elle repose sur une relation de confiance partagée. Il est fondamental que les compagnies aient confiance en leurs agents généraux, et la réciproque est toute aussi essentielle. Dans un monde où l'efficacité est la règle, ou la rentabilité doit être recherchée sans cesse,

tant elle est fragile ; les contrôles inutiles, les doublons, les organigrammes pléthoriques et peu clairs coûtent cher. Peut-être, à ce niveau, n'est-il pas inutile de se rappeler que ce sont bien souvent les recettes les plus simples qui font les meilleurs plats.

Nos compagnies mandantes et nous-mêmes, agents généraux, gagnerions en efficacité si :

- **la chaîne de distribution était plus simple** et si chacun disposait de pouvoirs bien précis. Ainsi, une direction commerciale et de la distribution doit pouvoir reposer sur des inspecteurs réseaux compétents ayant pour mission d'être les seuls relais de la compagnie sur le terrain, disposant de pouvoirs réels pour informer, aider à la souscription, apporter un accompagnement aux jeunes agents et, bien évidemment, aider à résoudre les problèmes rencontrés par ce même réseau. Nul besoin d'avoir des inspecteurs spécialisés en dommages ou en vie ; un seul interlocuteur suffit s'il dispose d'une solide formation et de pouvoirs non contestés par une chaîne infinie de décideurs. Les tendances récentes visant à retirer ou à partager les pouvoirs de l'inspection au profit de plateformes de gestion dépersonnalisées, réduisent les relations humaines entre réseau de distribution, clients et compagnie. Les organigrammes complexes, où les strates s'accumulent, ont bien souvent pour effet d'augmenter le nombre de tableaux de contrôle au détriment de la simple efficacité ;
- **les produits proposés aux clients gagnaient en simplicité et en clarté**, afin d'améliorer la satisfaction de ces derniers. Des efforts sensibles doivent être

faits sur cette politique produits, surtout au moment où la réglementation devient plus exigeante, à la fois sur le devoir de conseil et sur la gouvernance de ces mêmes produits. Les réseaux de distribution eux aussi ont beaucoup à gagner à la simplification de leurs produits, parfois perdus qu'ils sont à la lecture d'instructions techniques pléthoriques, peu claires, voire incompréhensibles ;

- **les contrôles étaient automatisés.** Ceux-ci sont indispensables lorsque la délégation existe, qu'ils s'adressent aux plateformes de souscription, à l'inspection ou aux agents généraux ; s'ils étaient réalisés informatiquement dès la saisie des opérations, nous éviterions les contrôles « après coup » réalisés par des équipes dont le nombre est systématiquement insuffisant pour qu'ils soient pertinents. Par ailleurs, afin de nourrir la confiance entre les agents et les services de contrôle, il convient que chaque agent dispose d'un accès à un reporting individualisé pour valoriser les points forts et progresser sur les points faibles. De même, au plan collectif, des analyses sur tout le réseau doivent être partagées ;
- **enfin, nous-mêmes, agents généraux étions parfaitement formés,** techniquement aux produits que nous vendons, mais aussi aux enjeux économiques qu'ils représentent pour la compagnie. Une réelle convergence d'intérêts pourrait enfin exister. Les constats sur la pertinence ou la rentabilité d'un produit avant sa mise sur le marché doivent être mesurés et partagés au plus vite, entre les producteurs et les distributeurs afin d'éviter de coûteux échecs pour tous.

Ces mesures simples ne sont bien évidemment que des exemples qui tendent à démontrer que compagnies et réseaux de distribution doivent impérativement travailler main dans la main dans leurs intérêts respectifs et sans oublier de renforcer leur proximité avec le client qui leur permet d'exister.

Nous revenons de loin, mais tout cela n'est pas un doux rêve ; l'évolution des outils informatiques, aujourd'hui et dans le futur, doit nous faciliter la tâche. Internet, le digital, l'intelligence artificielle ne sont pas de nouveaux canaux de distribution, mais de nouvelles techniques qui doivent être mises très vite au service des réseaux de distribution pour en améliorer la performance.

J'ai déjà indiqué plus haut que les systèmes informatiques des compagnies étaient lourds, et que leur évolution était de facto compliquée par cette lourdeur. Les assureurs doivent utiliser les nouveautés technologiques de leur temps pour gérer leurs opérations. La fameuse « révolution digitale » dont tout le monde parle doit permettre de simplifier les outils de gestion et les procédures. Est-il normal aujourd'hui que les réseaux de distribution, dont nous sommes, travaillent avec des interfaces totalement différentes de celles des services de gestion. Comment favoriser une bonne communication entre les équipes de terrain et les équipes du siège lorsque les outils ne se parlent pas ni ne se comprennent ? Comment assurer une gestion partagée d'un sinistre pour le plus grand bien du client, lorsque les systèmes ne communiquent pas entre eux ? L'information est tronquée à la source, ce qui génère incompréhension, mécontentement et frustration.

L'alliance des technologies digitales et d'un conseil de proximité de haut niveau est la clé d'une politique multicanale efficace

Nous sommes aujourd'hui intimement persuadés que le multicanal est indispensable. Le client doit pouvoir nous contacter comme ou quand il le souhaite. Peu importe le canal employé, ce qui compte, si j'ose m'exprimer ainsi, c'est que quelqu'un soit au « bout du fil » (ou « au bout du chat ») et quel que soit le fil. Ce qui est primordial c'est le partage de l'information, pour que l'intermédiaire, qui est le plus proche du client puisse être à tout moment au courant et du questionnement et de la réponse apportée. Le client attend de son agent général un service personnalisé de qualité, ce dernier doit donc rester au centre de la relation client.

Et une fois encore, nous pouvons relever ce défi si nous disposons, comme je l'ai rappelé plus haut, d'outils informatiques performants, aux interfaces identiques. Ces outils permettront également aux uns et aux autres d'avoir des renseignements beaucoup plus complets sur les clients. La segmentation est essentielle pour rentabiliser les opérations d'assurances, pour tarifier au plus juste, pour mettre en place des systèmes de prévention pertinents. Mais pour segmenter, il vaut mieux connaître ses clients, leur milieu professionnel et familial, mais aussi leurs conditions et lieu de vie. Les intermédiaires que nous sommes devons être conscients de la nécessité de disposer de ces données que tous recherchent et collectent avec avidité, et de les partager avec nos compagnies mandantes et réciproquement.

Le multicanal doit nous conduire, bien évidemment, à imaginer une nouvelle articulation entre les compagnies et les agents généraux et plusieurs questions se posent :

- quelle place réserver aux *leads* et à leur traitement ? Tout le monde l'affirme, la gestion des *leads* requiert une réactivité quasi instantanée. Il est parfois difficile de la mettre en place compte tenu de la taille des agences. Les deux parties doivent en tenir compte, et il peut être plus pertinent pour les compagnies de traiter le *leads via* leurs plateformes de gestion ou de production et de transmettre ensuite à l'agent général les contrats signés, pour parfaire, stabiliser ou renforcer la relation ;
- quelle rémunération pour les contrats issus des *leads* ou de la relation digitale ? C'est bien évidemment la seconde question qui vient tout de suite à l'esprit et elle doit impérativement être résolue pour favoriser un fonctionnement harmonieux de ce nouveau mode relationnel. Personnellement, je préconiserais une solution qui dépend du point d'arrivée de l'internaute :
 - cas n° 1 : l'internaute arrive directement sur le site de l'agent général pour réaliser un devis et souscrit soit directement en ligne soit par l'intermédiaire de l'agence. Dans ce cas, l'agent général doit percevoir l'intégralité de la commission prévue à son mandat,
 - cas n° 2 : l'internaute arrive directement sur le site de l'agent général pour réaliser un devis puis est pris en charge et accompagné par une plateforme de la compagnie pour souscrire. Dans ce cas, l'agent général peut ne pas percevoir la commission de

première année sur ce contrat, ce qui équivaut à un achat de ce dernier,

- cas n° 3 : l'internaute arrive directement sur le site de la compagnie pour faire un devis et souscrit directement en ligne ou bien il est pris en charge par une plateforme de la compagnie pour souscrire. Dans ce cas, l'agent général ne percevra pas de commission au cours des deux premières années. Il retrouvera par contre l'intégralité de sa rémunération la troisième année et au taux prévu normalement à son mandat,
- cas n° 4 : l'internaute arrive directement sur le site de la compagnie pour faire un devis puis passe par l'agent général pour souscrire. Dans ce cas, même solution que pour le cas n° 2 : l'agent général peut ne pas percevoir la commission de première année sur ce contrat ce qui équivaut à un achat par ce dernier du contrat.

L'alliance des technologies digitales et du conseil de proximité doit également conduire à une amélioration de la relation client. Rêvons un peu, en imaginant deux ou trois cas qui ne nécessitent que la mise en place de technologies à notre portée :

- imaginons la satisfaction d'un client qui rechercherait une offre de placement financier s'il pouvait bénéficier, en plus de la relation nouée avec son agent général, de l'expertise d'un conseiller en patrimoine en visioconférence ;

- imaginons l'approche encore plus technique d'un risque industriel visité par l'agent général qui dans le même temps filme les bâtiments, les machines, les stocks ; ces données vidéo seraient immédiatement interprétées par des spécialistes de la souscription au sein de la compagnie ;
- imaginons, enfin, le renforcement de la prévention que pourront permettre toutes les offres digitales actuellement en expérimentation ou à venir (drones, indicateurs de présence, caméras infrarouges, et j'en passe).

Nous ne sommes qu'au début des évolutions que permettront demain les outils de la révolution digitale mais, quels qu'ils soient, la confiance réciproque, la performance d'outils totalement partagés sont sans aucun doute les clés d'une relation mature entre les compagnies et les agents généraux. Le « qui fait quoi » est une question trop ancienne pour que l'on continue à se la poser. Ce qui compte aujourd'hui c'est de favoriser l'accompagnement du client dans tout son parcours assurantiel. Accompagnement, lorsque le sinistre arrive, bien évidemment, mais aussi dans l'évolution de la vie du client, par une adaptation régulière des contrats souscrits à ses besoins.

L'agent général et ses collaborateurs sont les accompagnateurs idéaux du client grâce à leur connaissance de l'environnement où ils exercent, leur disponibilité et à leur proximité. C'est l'accompagnement qui compte. Le *back-office*, quant à lui, doit faire preuve d'une performance parfaite que les nouveaux outils digitaux doivent favoriser.

Mais ne nous y trompons pas, accompagner un client exige pour l'accompagnateur une grande technicité. Même, et surtout si, la gestion des sinistres est confiée à une plateforme de gestion, l'agent général et ses collaborateurs doivent continuer à disposer d'une formation solide aussi bien au niveau des garanties qu'ils proposent que des techniques d'indemnisation ou autres.

La formation reste un atout essentiel et indispensable de nos réseaux pour apporter au client un accompagnement sans faille. Les compagnies ont par le passé favorisé les formations strictement commerciales, et elles les favorisent encore. C'est à mon sens une erreur. Sans mettre totalement de côté les formations commerciales, il vaut mieux arbitrer les cycles et alterner entre techniques produits et techniques de vente.

La formation des réseaux est un levier indispensable de la croissance du chiffre d'affaires. La transposition prochaine de la Directive sur la distribution d'assurance (DDA), qui renforce le devoir de conseil et l'obligation de formation continue est vécue pour nous comme un atout, qui nous permettra de nous distinguer de certains de nos concurrents. Je suis persuadé que l'alliance entre la performance de l'outil, grâce aux évolutions digitales et à l'intelligence artificielle, et la qualité de l'accompagnement de l'humain par l'humain seront source de succès.

Ne nous y trompons pas, nul besoin d'imaginer de nouvelles techniques marketing, d'envoyer des publicités répétitives à l'ennui, à destination de clients qui finissent par ne plus rien lire, de multiplier les appels auprès de prospects saturés qui raccrochent avant même d'avoir écouté le premier mot.

Non ! Ce qui compte, c'est de satisfaire le client, de le fidéliser et de le faire savoir.

Un client content est sans nul doute le meilleur commercial que nous ne recruterons jamais. Qu'il soit particulier, commerçant, artisan, profession libérale ou chef d'entreprise, un client heureux se multipliera à l'envi.

Alors, somme toute, la recette est simple pour permettre à une agence générale de prospérer et, dans le même temps, de favoriser la croissance de sa mandante :

- des outils informatiques simples, performants, et partagés par toutes les composantes de l'entreprise compagnie/agent, afin que la communication soit fluide ;
- un fichier clients et prospects parfaitement renseigné et lui aussi totalement partagé ;
- des process et des produits simples parfaitement dominés par le réseau de distribution grâce à des formations techniques de qualité ;
- des agences générales disponibles, au service de l'accompagnement client, relayées en cas d'absence par des centres d'appels, les uns les autres communiquant en temps réels.

Ces ambitions, brièvement décrites, sont le socle de base de l'action entreprise par Agéa pour refonder le métier et proposer des chemins de croissance aux agents généraux.

Tout cela pimenté de passion, pour son métier, d'une écoute client parfaite et d'une véritable envie de bien faire et la sauce devrait prendre.

L'HYBRIDATION : PIERRE ANGULAIRE DE NOTRE MODÈLE DE DISTRIBUTION

Nicolas GOMART

Directeur général, Matmut

L'hybridation entre réseau physique, internet et plateformes téléphoniques est la pierre angulaire de notre stratégie de distribution.

Matmut a fait le choix d'un positionnement omnicanal qui s'est construit dans le temps. Nous avons commencé par faire du téléphone, puis nous avons introduit internet et plus récemment les applications mobiles. Le choix d'hybridation des différents canaux a été clairement retenu.

Nous avons créé des centres d'appels téléphoniques même si nous nous sommes aperçu au bout de quelques années qu'en raison du maintien du téléphone dans plusieurs de nos agences, les appels émanant de ces centres ne représentaient qu'une partie minoritaire des flux entrants téléphoniques (de l'ordre de 15 à 20 %, ce qui est assez faible).

Ce qui est primordial pour nous, c'est la possibilité de passer d'un canal à un autre de manière intuitive, et surtout de ne pas avoir à refaire une action, réalisée à l'étape précédente. Notons néanmoins que les souscriptions de bout en bout sur internet sont encore modestes en volume et en pourcentage. Pour autant, le nombre de souscriptions ou de transactions qui se font avec *a minima* un passage sur internet est élevé. Il faut donc être capable d'organiser un schéma relationnel qui permette au sociétaire d'entrer en relation par un canal et de terminer par un autre. Ce sont les « parcours client sans couture ». Cette organisation de la relation multicanale avec nos sociétaires et prospects a fait l'objet d'un chantier dans le cadre de notre plan stratégique précédent, et nous avons défini un schéma cible que nous sommes en train de mettre en place.

L'autre idée force de notre plan stratégique est la personnalisation et la proximité. En effet, notre réseau physique composé de 500 agences sur tout le territoire, bien que relativement important par rapport à la taille de notre portefeuille, n'est pas une contrainte pour nous, mais une opportunité. C'est un des vecteurs de proximité et de personnalisation. Dans la mesure où nous sommes organisés par groupe de 7 à 8 agences, c'est-à-dire en réseau, lorsque vous n'arrivez pas à joindre votre agence, l'appel est transféré automatiquement à celle située un peu plus loin. Nous avons créé des plateformes virtuelles en région avec comme base d'organisation le groupe d'agences. Cela permet une prise d'appels très efficace. Nous avons néanmoins une segmentation du portefeuille qui se fait par agence : chacune a son portefeuille de sociétaires qu'elle doit entretenir. Nos agences restent les points d'entrée du téléphone. Nos plateformes téléphoniques sont des plateformes dites de « relations sociétaires », dont l'objectif est de traiter soit du débordement d'agence (quand les agences n'arrivent plus à faire face), soit les autres flux dits « froids », c'est-à-dire les e-mails, principalement, voire les courriers physiques. Les plateformes téléphoniques sont aussi chargées des campagnes et des actions de proximité au bénéfice de l'ensemble des réseaux du groupe.

La plateforme téléphonique est devenue une sorte d'« augmentation » de l'agence en second rideau, le premier étant l'agence elle-même. Ainsi, les prospects utilisent d'abord souvent internet puis le téléphone et/ou l'agence. Pour les sociétaires, il existe des parcours variés. Les conseillers en agence peuvent faire œuvre de pédagogie

en coachant les sociétaires sur l'utilisation d'internet pour gagner du temps et développer le *self-care*. Dans cette optique, nous envisageons de doter les conseillers d'agence d'outils (tablettes) leur permettant d'effectuer le même parcours que celui que le sociétaire aurait pu faire chez lui. Celui-ci réalise son devis sur internet avant de téléphoner ou de passer en agence. Ainsi, pour l'automobile et l'habitation, environ 10 à 15 % des flux d'affaires nouvelles sont initiés par internet. Pour le bout en bout, nous sommes plutôt à 2 %. Pour les contrats santé, c'est tout à fait différent : de bout en bout, nous sommes à 20 %. Pour la santé individuelle, nous ciblons essentiellement les retraités et les jeunes, c'est-à-dire des personnes qui ne sont pas couvertes par des contrats collectifs habituels ou des chômeurs. Ce qui montre notamment que l'âge n'est pas nécessairement un facteur pertinent pour expliquer ce retard dans l'utilisation d'internet.

Nous n'avons pas d'incentivation de nos conseillers (ceux qui s'adressent aux clients) au chiffre d'affaires. Ils n'ont pas d'objectifs quantitatifs avec une rémunération variable à la clé. Cet élément est structurant dans notre modèle dans le sens où il garantit une réelle posture de conseil auprès du client. Le sociétaire Matmut n'a pas de conseiller nominatif et dépend d'une agence. Néanmoins, il connaît le nom de son responsable d'agence qui est, de fait, son référent. La maille « conseiller » aurait complexifié notre organisation.

Nous avons, en outre, mis en place un mécanisme de conseillers pour les commerciaux qui sont là pour leur apporter un appui technique et répondre à leurs questions concernant des sujets complexes. Appelés « chargés de

mission production », ils ont pour rôle d'accompagner les équipes commerciales dans leurs interactions complexes avec les sociétaires. Ce travail peut être fait par visioconférence. Ce sont également eux qui sont chargés de la formation des conseillers aux nouveaux produits.

Nous avons également fait le choix de ne pas proposer de gammes de produits ou de tarifs par canal, ce qui se fait dans d'autres entreprises. En effet, nous avons une offre identique, quel que soit le canal utilisé. Nous pensons néanmoins qu'il y a une exigence de simplicité et de rapidité sur internet. Au lieu de proposer des produits différents en ligne, nous offrons un parcours client simplifié avec notamment un travail important sur l'ergonomie.

Les technologies au service de la dynamique commerciale

Nous avons élaboré différents outils au service de la dynamique commerciale, par exemple un *web call back* qui permet au sociétaire de se faire rappeler. Dès que le sociétaire et sa région de résidence ont été identifiés, ce dernier est rappelé par son conseiller. Nous n'avons pas de plateformes pour la prise de rendez-vous avec les conseillers en agence. Cela ne nous semble pas nécessaire, excepté sur des domaines spécialisés (par exemple en épargne). Nos sociétaires peuvent entrer directement dans nos agences et être reçus, même sans rendez-vous.

Concernant internet, dès qu'une personne fait une simulation en ligne, s'enclenche un processus de relance téléphonique, celle-ci devant se faire extrêmement rapidement. L'objectif est de rappeler tous les sociétaires ou les prospects qui ont fait

un devis dans les deux heures. Cela nécessite la mise en place d'outils sophistiqués et très coûteux capables non seulement de résoudre des problématiques organisationnelles, mais également de réaliser des investissements, notamment *via* des outils de gestion de flux à la fois à chaud et à froid ; outils qui permettent d'identifier les flux et de les affecter automatiquement à des collaborateurs qui sont disponibles, mais aussi de les prioriser dans leurs corbeilles de tâches.

Concernant les e-mails, eux aussi sont désormais traités par nos plateformes et nous en recevons un nombre de plus en plus important. Nous fonctionnons généralement de la manière suivante : les sociétaires qui recherchent une information posent leurs questions en ligne ou par la messagerie internet *via* l'espace personnel. Cela permet d'avoir une traçabilité des échanges qu'on n'aurait pas si le contact avait été direct. Nous qualifions ainsi mieux la demande et facilitons de manière considérable l'automatisation de la réponse, donc l'efficacité du dispositif. De plus, nous arrivons quand même à obtenir un certain degré de personnalisation et de satisfaction avec le système de réponse automatisé, notamment du fait que celle-ci est envoyée *via* l'adresse e-mail du conseiller et à son nom. Ce dernier peut d'ailleurs suivre le flux de réponse. Néanmoins, nous envisageons un contact direct avec certains sociétaires VIP.

La problématique des outils est donc présente dans la fidélisation et la rétention, avec des enjeux d'analyse de données, de détection de signaux faibles, de capacité à anticiper les départs, de répondre par anticipation. En effet, avoir une information pour aider à l'action commerciale,

c'est d'abord avoir une capacité d'extraction des données, et aussi d'exploitation de celles-ci. Que ce soit pour les actions conseil (les campagnes) ou pour les opportunités commerciales de type réactives c'est-à-dire partant d'un devis, le ciblage sera primordial pour avoir un minimum de déchets.

C'est pour cette raison que les logiciels de relation client sont des outils incontournables dans la manière d'organiser, de piloter, de gérer les campagnes commerciales, et les progrès en la matière sont très importants depuis quelques années. La capacité à plugger certains développements spécifiques de type « intelligence artificielle » (IA) ou même *big data* est un élément de différenciation de ces outils les uns par rapport aux autres. Ces derniers coûtent très chers, d'où la nécessité de disposer d'une capacité financière de financement, et donc d'atteindre une masse critique : les acteurs de taille modeste auront plus de difficultés à acquérir ces outils. Pour l'expression des besoins, notre démarche est initiée par la Direction de la relation sociétaire ; quant à la mise en œuvre, elle dépend de la Direction de l'organisation et du SI. Cette démarche ne peut aboutir sans une cohérence entre ces deux directions, qui se nourrissent l'une de l'autre. C'est un travail de coproduction et de copilotage. Nous restons néanmoins attachés à une direction centralisée qui fait à la fois de l'organisation, la MOE, les études et l'exploitation.

La coordination « organisation, outils et conseillers » est un véritable facteur clé de succès. Nous travaillons à la rendre extrêmement opérante. Toutes ces évolutions nécessitent d'adapter les collaborateurs qui sont aujourd'hui spécialisés,

certains travaillant par exemple exclusivement avec le téléphone. Il y a donc un accompagnement au changement important à faire.

Des transformations organisationnelles inévitables

Pour suivre l'évolution de nos problématiques, des changements organisationnels sont nécessaires. Auparavant, notre organisation comptait une Direction des réseaux et une Direction de l'indemnisation. Nous avons regroupé au sein d'une seule entité – la « Direction de la relation sociétaire » – tout ce qui relève du développement commercial (agence/téléphone) et de l'indemnisation/gestion sinistres, en tout cas sur les sinistres les plus courants. L'intérêt est de placer la relation avec le sociétaire au centre de notre organisation : avoir une relation de qualité, personnalisée, aussi efficace et fluide que possible. En revanche, la Direction de la relation sociétaire ne s'occupe pas du digital. Elle se situe plutôt en aval. La conception des sites, des applis, l'élaboration des parcours digitaux relèvent d'une autre direction (Organisation & SI) qui bénéficie de l'apport du marketing sur la conception des parcours. Quant aux agences, nous les avons positionnées sur un rôle essentiellement d'accompagnement, de mise en relation avec les services de gestion sinistres. Certains dossiers sinistres sont encore traités en agence, mais il s'agit de dossiers très simples (bris de glace, par exemple). Beaucoup de sociétaires se déplacent dans les agences lorsqu'ils sont confrontés à un sinistre. Il faut avoir cette capacité à mettre en relation et fluidifier la relation avec les équipes sinistres.

Conclusion

La Matmut rencontre peu de problèmes de fidélisation ; les taux de résiliation sont d'ailleurs en baisse malgré la loi Hamon. Nous mettons donc plus l'accent sur la partie conquête. Notre portefeuille est solide, mais endogène. L'enjeu majeur sur ce sujet est d'élargir notre base de sociétaires en allant chercher d'autres clients, loin de notre zone de chalandise historique. Pour ce faire, il faudra relever plusieurs défis :

- mettre en place, à bon escient, les outils technologiques, que ce soient des progiciels de mise en relation client ou des outils technologiques de réponse ;
- exploiter de manière plus fine les données de notre sociétariat afin de déployer des campagnes ciblées et efficaces ;
- développer notre capacité à exploiter au mieux tout ce qui relève du *lead* internet : en effet, malgré l'omnicanalité du modèle, il y a une accélération de l'utilisation d'internet non pas de bout en bout, mais pour la partie devis notamment. Il faut donc rendre les parcours les plus simples possible, obtenir le plus grand nombre de devis et les exploiter au mieux. C'est déterminant pour les succès à venir et la poursuite du développement ;
- fluidifier, simplifier encore les parcours, automatiser au mieux les réponses aux e-mails ;
- faire évoluer le cœur de métier de nos commerciaux

en renforçant la dimension de conseil au détriment de celle de gestion administrative.

Enfin, je dirais que l'aspect humain reste le défi central : accompagnement au changement, capacité à faire évoluer les personnes vers des rôles à plus forte valeur ajoutée étant donné l'obsolescence de certaines tâches liées à la dématérialisation. Les technologies allant très vite, il faut adapter le modèle social pour le préserver. Par ailleurs, nous avons intérêt à raccourcir les lignes managériales. En effet, au sein de notre pilotage des réseaux de la distribution, les schémas sont historiquement assez fortement hiérarchisés dans l'approche, notamment dans les réseaux salariés. Les approches industrielles de type tayloristes connues dans la distribution sont moins adaptées à la demande de personnalisation et de sur-mesure. Il faut donc contrebalancer l'approche *top down* en capitalisant sur les bonnes pratiques venant du terrain pour irriguer l'ensemble de l'entreprise.

**LE COMMERCE : DES FONDAMENTAUX
ET UN ENJEU DE RESSOURCES HUMAINES
AVANT TOUT**

Hervé HOUDARD

Vice-Président et directeur général, Siaci Saint-Honoré

Avant de débattre des transformations à opérer en matière de distribution et de faire un état des lieux de la situation, il me semble important de rappeler quelques éléments clés des spécificités du marché du courtage français. L'une concerne plutôt le marché des particuliers avec, au-delà du courtage traditionnel, l'existence de courtiers grossistes ; l'autre, le marché des entreprises avec ses « spécificités françaises » et leurs conséquences directes sur la gestion.

Quelques rappels des spécificités du courtage français

Ce qui est surprenant concernant le marché des particuliers, en France, c'est que les assureurs se sont délestés d'un certain nombre de risques au détriment de leurs propres réseaux en les confiant à des courtiers grossistes – tant mieux pour eux ! Le développement des courtiers grossistes a été favorisé par la carence de certains assureurs à couvrir des risques délicats et difficiles, notamment en support de leurs réseaux afin de maintenir leur croissance. On peut le considérer comme une forme de défiance. En effet, les assureurs ne voulaient plus couvrir ces risques particuliers et bien souvent déficitaires : ils se sont donc ralliés à une certaine forme de mutualisation. Ce mouvement a d'abord concerné les malussés et les produits spécifiques comme l'assurance chasse, puis les voitures de sport... Au fil du temps, ils ont ainsi confié de plus en plus de souscriptions aux courtiers grossistes. Cette situation est aujourd'hui préoccupante pour certains assureurs, car les courtiers grossistes ont pris beaucoup d'importance en devenant en quelque sorte des réseaux additionnels de distribution qui viennent concurrencer leurs réseaux d'origine... Lesquels les utilisent également !

Ce cas de figure illustre les dérives qui peuvent survenir lorsque l'on cherche trop simplement ou rapidement à traiter un problème de distribution dans ce secteur.

Concernant le marché de l'entreprise, la très grande différence entre les situations hexagonale et internationale, c'est qu'en France, le courtier accompagne son client dans la gestion d'une manière optimale et, surtout, administre, gère, et indemnise avec le concours des assureurs les sinistres. Cette différence vient surtout de la qualité des *wordings* français qui sont de loin les meilleurs du monde, notamment dans le domaine des couvertures des responsabilités. Dans l'univers anglo-saxon, ce sont bien souvent des conditions générales et particulières standard qui sont vendues par les courtiers avec le support des assureurs : celles-ci ne sont pratiquement jamais modifiables. Ajoutons que le marché français a également su performer dans l'établissement des *wordings* liés à l'évolution des nouveaux risques, et plus particulièrement les pertes d'exploitation, les risques spéciaux, cyber ou encore de *supply chain*. Un dernier point de comparaison : dans les pays anglo-saxons, les sinistres sont quasiment toujours délégués à des sociétés spécialisées (*loss adjusters*, ou autres) de même que la gestion technique et administrative est souvent faite par l'assureur directement. Les assurés français ne mesurent pas assez plus la masse importante de travail faite par le courtage.

La spécificité des branches d'activité « grands risques », « établissements de taille intermédiaire (ETI) », « petites et moyennes entreprises/industries (PME/PMI) » et autres régulent l'industrialisation des process et leur informatisation.

La digitalisation est de fait plus évidente dans les domaines de l'assurance santé et des risques simples pour les particuliers ; il est certain que plus vous allez loin dans la qualité et la personnalisation de votre prestation, moins vous êtes en capacité d'industrialiser celle-ci. Le client français a pris l'habitude du sur-mesure et le courtier s'est toujours attaché à ce que la qualité de service soit irréprochable.

De simples problèmes de gestion génèrent assez facilement de forts mécontentements de la part des clients – ce qui est logique –, lesquels peuvent être amenés à mettre leur courtier en concurrence.

Ces éléments sont importants à souligner en amont pour rappeler que le marché français est déjà l'un des plus concurrentiels du monde et que les assureurs ou courtiers ont déjà beaucoup œuvré à la personnalisation des produits et contrats pour se différencier.

Le client, particulier ou petite entreprise, a profondément changé

Il est évident que sur le marché du courtage, internet, ou plus particulièrement les comparateurs, a changé la donne. Le consommateur a parfois le sentiment d'avoir repris le contrôle sur sa décision d'achat d'assurance. Pour autant, beaucoup ont eu de très mauvaises surprises. En effet, en réalité, l'internaute utilise trop fréquemment un comparateur pour rechercher un prix, mais il ne lui donne quasiment jamais une vraie capacité à comparer la qualité des produits, l'exhaustivité des garanties et encore moins la bonne adéquation à son besoin. Ce constat encourage

la volatilité de la clientèle qui devient de moins en moins fidèle.

Les sites de partage d'avis entre consommateurs se sont développés : ils permettent de compléter les informations utiles au client pour juger de la qualité de l'offre. La recherche d'avis sur internet avant d'acheter est devenue un réflexe pour beaucoup d'entre nous, surtout pour les jeunes générations. Malheureusement, je crains que l'assurance n'attire que les avis négatifs, trop peu de compliments. En effet, certains commentaires peuvent être très violents même s'il ne s'agit que d'une simple réclamation. Ce phénomène prend d'ailleurs une ampleur considérable.

Sur le marché des entreprises, la donne a également changé. Les relations de proximité entretenues entre certains courtiers, agents généraux et clients ne suffisent plus. Les systèmes de contrôle et de compliance ont obligé les entreprises à tout normaliser et processor, ce qui est normal dans le monde moderne. Dans bon nombre d'entreprises, les décisions deviennent collectives. En effet, elles s'appuient sur des commissions ou jurys avec le soutien de sociétés spécialisées dans le domaine du conseil pour faire leur choix. Les process de décision se sont ainsi considérablement allongés et complexifiés.

Aujourd'hui, plus d'une affaire sur deux passe par un processus d'appel d'offres. Le coût de réponse pour un courtier peut varier entre 25 et 250 k€ en fonction de l'importance de la sollicitation, et atteindre ainsi des proportions démesurées au regard des enjeux commerciaux.

Ces constats montrent que le besoin de nouvelles compétences et de nouveaux modes de fonctionnement constitue un challenge très fort pour que nos modèles de distribution soient encore solides et compétitifs demain.

Notre distribution : un retour aux basiques et de nouvelles approches

La difficulté réside dans le positionnement du curseur entre personnalisation et industrialisation. Les grands comptes ne sont pas forcément les seuls à devoir faire l'objet d'attentions particulières de la part des courtiers. En effet, sous les effets du jeu de la concurrence, des développements internationaux, des nouveaux métiers, les ETI ainsi que les PME/PMI de taille importante ont également besoin de ces attentions particulières.

La promesse que nous devons à nos clients peut se résumer en quatre points :

1. Apporter au client toute la connaissance de son secteur en lui fournissant des *benchmarks* ;
2. Appréhender sa propre technicité en s'appropriant son métier et l'analyse de ses risques au plus proche de son activité en lui apportant tout le conseil nécessaire, sans pour autant faire de l'ingérence ;
3. Être omniprésent dans la négociation avec les assureurs sur tous les aspects techniques, la nature des garanties et les textes de couvertures, l'ingénierie financière, les engagements... ;

4. Répondre 24 heures/24 et 365 jours/365 jours notamment en cas de sinistre : toutes les mesures d'urgence doivent être prises le plus vite possible (reprise d'activité, maintien de part de marché, protection de l'image de marque, approvisionnement d'une chaîne de production...).

Globalement, les nouvelles générations attachent davantage d'importance à la performance quantitative et non plus qualitative. Un manque d'attention porté aux clients/prospects en corrélation avec les actualités économiques a un double effet pervers : le manque de capacité à anticiper un besoin et identifier systématiquement des opportunités sur de nouveaux risques. Je reste en effet convaincu de l'importance du contact humain. De même qu'à mon sens les commerciaux doivent songer à passer de nouveau plus de temps sur le terrain.

Dans la démarche commerciale elle-même, les commerciaux doivent aussi maîtriser les nouveaux outils que nous mettons à disposition de nos clients pour les aider dans la gestion et la prévention de leurs risques ; on les appelle les *risk management information système* (RMIS). Ainsi, de plus en plus d'études de modélisation, de modernisation de process de gestion tant en production qu'en sinistres, y compris la simulation de « sinistres à blanc », sont mises à disposition des équipes, car elles permettent une gestion plus fine des risques. C'est un élément important à valoriser auprès de nos clients et une vraie valeur ajoutée de l'offre commerciale.

En termes d'organisation commerciale, il faut savoir être pragmatique pour rechercher l'efficacité. Et à cette fin,

déterminer précisément ses cœurs de cible, l'ensemble coordonné et piloté globalement en appui d'un support commercial et d'un CRM.

Enfin, pour apporter une proposition de valeur et des offres différenciantes, les équipes de vente doivent travailler sur les produits de même que sur l'innovation, qui doit comprendre davantage de services pour les clients en termes de conseil, de prévention et d'accompagnement. Ce sont les éléments indispensables aujourd'hui pour gagner de nouveaux marchés et apporter plus de différenciation et de valeurs ajoutées à la clientèle.

Un enjeu RH majeur

Bien que les démarches commerciales se soient normalisées sous l'effet des règles de compliance et des processus de consultations, les échanges engagés en amont avec les donneurs d'ordre restent un élément fondamental et déterminant de l'acte de vente. Ainsi, les profils des « chasseurs d'affaires » sont indispensables pour ouvrir de nouveaux territoires ou de nouvelles relations.

De même, les profils de chargé ou directeur de clientèle sont tout aussi importants pour gérer et développer les nouveaux comptes recherchés et devenus clients.

Les processus de recrutement demeurent compliqués. En effet, malheureusement, les métiers du courtage n'attirent pas assez les jeunes diplômés, notamment des grandes écoles de commerce.

Nous avons actuellement un « trou » de génération et c'est l'un de nos grands défis. Le courtage a trop vécu sur ses acquis et n'a pas su globalement se renouveler et dépasser certains réflexes bien ancrés. Ce défi est d'autant plus grand que les nouvelles générations ont des attentes différentes vis-à-vis du monde du travail : l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est aujourd'hui primordial pour eux. Nous devons travailler pour attirer, former et accompagner ces nouvelles populations et les encourager à rejoindre le courtage.

L'enjeu d'attractivité se joue à la fois en externe pour donner envie et attirer de nouveaux talents, mais aussi en interne pour faire accepter de nouveaux types de profils issus de parcours parfois différents de ceux que nous avons connus par le passé.

La formation est vitale pour apprendre à ces générations nos métiers qui requièrent des connaissances approfondies. Nous devons trouver les moyens (financiers et humains) de recruter et d'accompagner ces nouveaux collaborateurs dans l'acquisition des compétences techniques et commerciales, qui leur permettront de bien remplir leurs missions. Plus généralement, il faut que nous sachions nous mobiliser au niveau de la profession pour structurer et monter des écoles dédiées au métier du courtage, indispensables pour nous tous.

Enfin, il convient de fidéliser nos équipes ; pour cela, il faut pouvoir leur donner des perspectives d'évolution verticale et/ou horizontale. Il faut aussi proposer de nouvelles organisations du travail dans lesquelles ils s'épanouissent

et trouvent leur équilibre par rapport à l'ensemble de leurs attentes. La flexibilité du travail est un de ces éléments, la proposition d'un parcours à l'international peut en être un autre.

En synthèse, l'efficacité réelle de nos modèles dépendra toujours de notre capacité à respecter certains basiques comme l'analyse de l'environnement de nos clients et le conseil que nous leur apportons ; les enjeux à venir résident dans l'apport des nouveaux outils à cette démarche et dans notre capacité à intégrer de nouveaux talents.

**ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION
DE NOTRE DISTRIBUTION PAR LES
TECHNOLOGIES ET LA DONNÉE**

Rodolphe PLOUVIER

*Membre du comité exécutif, en charge de la distribution,
Generali France*

Notre distribution a toujours été et demeure polymorphe. Elle est constituée, d'une part, de nos réseaux propriétaires, agents et salariés et, d'autre part, des réseaux de partenaires (courtage direct, grossistes, CGPI, autres partenariats). L'ensemble de ces canaux continue d'apporter aux clients une proposition de valeur différente et pertinente.

L'intensification des usages digitaux nous a poussés à adresser la question de la multidistribution avec des parcours clients, des extranets et des produits adaptés.

Internet pousse notamment, de manière naturelle, à la convergence de gamme dès lors que l'on n'est pas en marque blanche.

Cette adaptation de notre multidistribution est en cours. En parallèle, le triptyque des évolutions en matière de réglementation, de technologies et d'évolution des comportements clients affecte de manière différente chacun de ces réseaux, mais l'intensité de la transformation qu'elles nous conduisent à mettre en œuvre est particulièrement forte en ce qui concerne nos réseaux propriétaires.

Le challenge actuel de la distribution, c'est d'abord celui de la volatilité des contrats signés avec les clients. Cette volatilité s'est fortement accrue avec la digitalisation qui a démultiplié l'accès à des offres concurrentes, que le client soit à l'origine ou non de l'action, et d'un niveau de satisfaction, et donc d'attachement à l'offre détenue, trop partiel. Ma vision de ce challenge est qu'il a trois conséquences pour la distribution :

1. Le besoin de mieux cibler les clients pour s'assurer de l'adéquation, non seulement client – offre d'assurance, mais client – offre – mode de distribution, l'adéquation avec le canal de distribution répondant à deux logiques, l'une économique, l'autre de fidélisation ;
2. Le besoin d'augmenter la fréquence de contact relationnel avec nos clients, et à la fois de tirer vers le haut la qualité de conseil offerte, celle-ci étant le premier vecteur de fidélisation ;
3. L'enjeu croissant de dépasser la seule signature du contrat d'assurance et d'installer dans l'univers du client la plateforme de service que nous proposons, qui est gage d'un après-vente fidélisant.

De manière globale, les trois étapes de vente (avant-vente, vente et après-vente) sont en train d'évoluer.

Chaque réseau de distribution apporte un conseil différent qui conviendra plus ou moins à une typologie de clients et de besoins donnée. En parallèle, le coût de distribution est également propre à chaque réseau. Aussi, il est important d'avoir une stratégie adaptée à chaque réseau afin de rendre chacun efficace en termes de développement commercial, mais également de fidélisation des clients et de rentabilité économique, les frais de distribution représentant une part importante des coûts. Ceci nous amène à faire évoluer nos réseaux selon des logiques de spécialisation.

Ces réflexions nous amènent également à développer des plateformes en soutien des réseaux debout afin de permettre un multiéquipement plus fort, mais également

de là aussi fidéliser nos clients par un contact plus régulier, en complément des contacts assurés par les réseaux debout.

L'après-vente doit, quant à elle, se modifier suivant deux axes : on parle de l'après-vente opérationnelle, pour lequel le commercial n'a pas à intervenir, mais doit être informé de manière simple et efficace, sur base quotidienne, de ce qui est fait, et de l'après-vente relationnelle, pour laquelle le commercial debout a besoin d'être épaulé par un service commercial assis, garantissant que chaque client a un contact annuel.

Dans notre réseau salarié, le temps est principalement commercial, avec une capacité de conquête de nouveaux clients forte, mais avec, dans le même temps, un enjeu à mieux retenir les clients. Ce réseau est actuellement peu actif en termes d'après-vente.

Dans notre réseau Agents, le temps est plus réparti entre temps commercial, temps opérationnel et temps de gestion des sinistres. La gestion opérationnelle et la gestion des sinistres sont trop chronophages lorsqu'elles sont assurées en agence ; leur transfert à des équipes dédiées, utilisant des processus fortement automatisés, et disposant d'un fort niveau de compétence, doit permettre de refocaliser les agents sur l'avant-vente et la vente.

Dans les deux cas, une transformation est en cours, qui touche le positionnement et le rôle de la distribution par rapport à l'après-vente.

Nous sommes en phase de livraison des dernières briques d'un système complet et cohérent, assurant : la présence

physique de proximité *via* les réseaux Agents et Salariés ; la présence digitale, *via* les agences digitales ; les extranets clients et prospects et l'omniprésence, *via* l'application client unique. Ce système se veut cohérent, dans le sens où le réseau de distribution est en tout point omniprésent, que ce soit *via* l'extranet ou *via* l'application client, mais en même temps, il s'appuie sur un système d'actes en lignes de plus en plus développés et de plateformes en appui.

Pour installer ce système, la distribution a un rôle de facilitateur de processus et d'éducateurs des produits et services.

L'assurance est en train d'évoluer d'une logique de « contrat » vers une logique de « plateforme de service » : étant assuré, j'ai accès à cette plateforme, qui me permet par exemple de renseigner une évolution de revenus, de la documenter en uploadant un justificatif qui me permettra, demain, de simuler par moi-même mes niveaux de garanties. De la même manière en cas d'acquisition d'un nouveau véhicule, d'une nouvelle naissance, d'un déménagement.

Cette évolution est importante, car en installant ce système, on répond au besoin grandissant de clients, toutes industries confondues, pour la logique *anytime, anywhere, anydevice* (ATAWAD) dont ils sont devenus ou deviennent habitués et demandeurs.

Face à cette évolution, les clients n'auront pas tous la même appétence, certains étant en attente de cette approche, qui leur permet une plus forte autonomie, d'autres souhaitant au contraire un accompagnement pour réaliser ces actions.

Dans tous les cas, la distribution va évoluer en ce sens : le produit commercialisé ne sera plus simplement un produit adapté au besoin du client au jour de la vente, et qui nécessitera un échange ultérieur à chaque adaptation nécessaire, mais un produit paramétrable par le client, de manière continue, avec ou sans accompagnement.

La distribution devra alors apprendre au client à utiliser de manière efficace ses contrats et l'ensemble des outils mis à sa disposition.

Réussir l'adoption des technologies de la donnée au sein des réseaux de distribution

Le deuxième aspect clé réside dans la puissance des données et des outils permettant de les traiter, qui permettront pleinement à ceux qui les utiliseront de gagner en impact auprès des clients. Ces outils sont intellectuellement séduisants, et potentiellement très puissants, mais apportent deux difficultés. La première est qu'ils génèrent aujourd'hui beaucoup d'appréhension et un sentiment de « perte de contrôle » qu'il faut réussir à dépasser. La deuxième est que l'univers des possibles est très large, et qu'il faut réussir à bien y distinguer ce qui aura un impact réellement différenciant. Cette phase d'identification est clé, car ces technologies de la donnée seront demain au cœur de l'ensemble des outils informatiques, non pas comme passage aval obligé de toute action, mais comme moteur amont de toute action.

Le couple CRM et intelligence artificielle promet d'apporter une réponse de plus en plus fine au « qui, quoi, quand et à quel tarif ». En effet ces technologies

ont dépassé le stade précédent où l'on se focalisait sur l'automatisation des analyses et où l'on essayait de déployer partout la connaissance terrain des modèles jugés les plus efficaces. Les versions actuelles de ces outils dépassent les compétences « classiques », en ce sens qu'elles s'alimentent aussi de données non structurées, difficiles à appréhender, et deviennent de plus en plus temps réel dans leur captation de données, leur analyse et leur restitution.

De fait, elles vont permettre d'alimenter les réseaux de distribution avec des informations de plus en plus précises sur quel client, ou quel prospect, est pertinent à contacter, pour quelle raison, et de le faire au moment où le client est en effet appétant à un contact. Pour les réseaux de distribution qui sont habitués à organiser leurs journées en fonction de leur expérience, accepter ces propositions va demander un certain niveau de remise en question, car l'autonomie fait partie des caractéristiques attractives de leurs métiers. Le chemin de la réussite passera par une autonomie conservée, mais éclairée par les enseignements issus du CRM.

Parallèlement à l'application de ces outils aux clients, leur application aux métiers mêmes de la distribution présente un potentiel important pour progresser sur un aspect clé des réseaux propriétaires, à savoir la capacité de partager de manière beaucoup plus efficace le savoir afin de développer les compétences techniques et commerciales de l'ensemble du réseau. Or les outils actuels permettent de repenser les trois aspects de cette montée en compétence, à savoir : la collecte, la mise à disposition et l'évaluation.

1. La collecte : on peut désormais collecter massivement des informations précises, sans action nécessaire des personnes, et les analyser pour déduire par corrélation les comportements les plus efficaces en termes de résultats, et de les restituer. Ainsi, si on se projette lors d'un entretien client, il est possible de savoir combien de temps le commercial a passé sur chaque document, chaque partie de document (vidéo, simulateur, document d'information...), et de le croiser avec son taux de transformation, de multiéquipement, et également avec les caractéristiques du client. En analysant ces données, sur l'ensemble des commerciaux, pour l'ensemble des rendez-vous clients, on saura définir, sur des bases statistiquement fiables, les approches les plus adaptées à une situation donnée ;
2. La mise à disposition : on a encore aujourd'hui largement tendance à recourir à des formations présentielles, durant des journées denses, et de manière plus théorique que pratique, malgré les jeux de rôles ou autres mises en situation. Par ailleurs le sur-mesure est réduit, principalement pour des questions de coûts. Les opportunités ouvertes par les technologies sont de permettre des formations ATAWAD, mais également des outils de mise en situation virtuelle. Le premier aspect – la logique de mise à disposition ATAWAD – est la conséquence logique de la digitalisation, qui permet de numériser, et donc de rendre facilement disponible tout contenu pédagogique. Le deuxième aspect – la mise en situation virtuelle – est développé depuis des années dans les jeux vidéo et a commencé à

être utilisé, de manière encore très modeste, sous forme de *serious games*, mais présente un potentiel beaucoup plus important à l'aune de ce que permettent les données, car le contenu de ces outils de simulation aura demain une profondeur beaucoup plus importante. Le développement massif de la collecte d'informations sur les moments d'échange avec les clients permettra de disposer du matériel nécessaire à une deuxième génération d'outils d'apprentissage qui emprunteront aux jeux vidéo les concepts d'« avatars », de « niveaux mesurés de progression », de « challenges », mais qui seront alimentés par des situations proches de la réalité. Ces logiques sont particulièrement adaptées aux métiers commerciaux. L'intérêt qu'il y a à investir dans ces outils peut facilement être perçu par les écarts de performances très importants observés au sein de chaque réseau de distribution, et la réussite trop partielle des systèmes actuels à tirer vers le haut les performances. Or l'enjeu de formation est majeur dans les réseaux salariés comme agents, et par ailleurs les agents auraient un intérêt fort à disposer de tels outils pour leurs propres collaborateurs.

3. L'évaluation. Dernier aspect, cette approche pourrait être nativement porteuse d'un système d'évaluation beaucoup plus fin que les systèmes dont nous disposons, si il recroisait les données « théoriques » de l'entraînement aux données réelles des performances.

En effet, aujourd'hui, l'évaluation se pratique principalement entre le manager et le collaborateur, sur la base d'informations avales (nombre de contrats

souscrits, taux de multiéquipement...) quasi impossible à réellement recontextualiser. Par ailleurs, l'étendue des actions possibles est également limitée.

Là également les possibilités offertes par les données sont très prometteuses. D'une part, car les évaluations pourront s'appuyer sur des données intermédiaires et contextualisées (ce qui a été fait durant l'entretien client et le résultat obtenu) et, d'autre part, car elles pourront être croisées avec celles des homologues, et permettront d'en tirer des logiques d'amélioration beaucoup plus fines et personnalisées, permettant par exemple d'identifier les taux de réussite en fonction des typologies de client, de produits, de méthodes utilisées.

Au global : la montée en compétence et l'atteinte de performances sont deux aspects essentiels de tout mode de distribution. Sur ces deux aspects, un investissement intelligent dans les technologies doit nous permettre de faire des progrès très importants, et d'offrir à notre réseau agent, comme à notre réseau salarié des outils de progression à la fois plus puissants, et à la fois beaucoup moins contraignants.

Cela veut également dire que la capacité à se remettre en question, l'appétence pour les technologies et les capacités d'apprentissage, mais également de transmission et de partage seront des critères encore plus importants, demain, dans le recrutement de commerciaux, mais également d'agents généraux.

Au-delà des prédispositions naturelles pour donner d'excellents résultats, les talents nécessitent deux choses :

la première c'est de les nourrir, en leur donnant accès aux pratiques qui donnent les meilleurs résultats, la deuxième c'est d'être des gestionnaires intelligents de leur temps en le focalisant sur leur zone d'efficacité, en l'occurrence le conseil au client.

La transformation en cours doit permettre de creuser les écarts entre les modèles réellement cohérents et épanouissants pour les talents, et les modèles manquant de direction ou trop contraignants.

Un mot de conclusion

Les promesses annoncées par les outils digitaux et par l'intelligence des données démultiplient les attentes des clients, mais aussi les opportunités d'offrir un service répondant, voire dépassant ces attentes. Ce que le client nous impose réellement, c'est le temps réel et un standard élevé de qualité, à un prix compétitif. Les technologies de l'information rendent ce challenge possible dès lors que nous investissons fortement sur trois leviers :

- simplifier drastiquement nos manières d'agir ;
- mettre l'humain au centre de la relation, qu'il s'agisse du client ou du distributeur ;
- faire de la donnée un accélérateur du développement de compétence.

Accompagner nos clients et nos réseaux sur cette transformation représente un challenge et une remise en question qui sont passionnants pour tous les acteurs de la distribution.

BIOGRAPHIES

Marie-Laure CASSÉ

Directrice marketing, distribution et clients, Groupama
Directrice marketing & communication, Amaguiz

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP), Marie-Laure CASSÉ, débute sa carrière à la Fnac en 1998 où elle occupe différents postes de responsable CRM, fidélisation, puis responsable projets marketing jusqu'en 2008. Elle est ensuite nommée directrice marketing relationnel, responsable du programme de fidélité, du plan de contact clients et de l'animation du réseau des magasins Fnac.

En juillet 2010, elle rejoint voyages-sncf.com, et devient, un an plus tard, directrice marketing digital des sites France et Europe avant de s'occuper, en 2015, de la mise en œuvre de projets *Big data* pour le groupe.

En Juin 2016, elle rejoint le groupe Groupama en tant que directrice marketing, distribution et client et directrice marketing d'Amaguiz, en charge de l'activité marketing clients et data, digital et distribution.

Patrick ÉVRARD

Président, AGEA

Après des études de droit à la faculté de Rouen, Patrick ÉVRARD est nommé agent général GAN Assurances en 1988 et intègre l'agence Bois Guillaume à Rouen.

Il accède à la présidence du Syndicat des agents généraux du GAN (Snagan) en 2004, fonction qu'il exerce jusqu'en 2010.

Il est également nommé juge au Tribunal de commerce de Rouen en 2010 pour un mandat de trois ans.

En 2012, Patrick ÉVRARD devient président adjoint et trésorier de la Fédération nationale des agents généraux d'assurance (Agéa). Il devient son président en 2015.

Hervé HOUDARD

Vice-président et Directeur général, Siaci Saint-Honoré

Hervé HOUDARD a fait l'essentiel de sa carrière chez des courtiers d'assurance et de réassurance. Il débute en 1973 au sein du groupe Rhin & Moselle, à la Division maritime et transport. De 1980 à 1994, il est successivement responsable de la Division maritime et transports, directeur général adjoint puis administrateur de Sedgwick Management Services.

De 1994 à 1999 il est directeur commercial puis directeur général adjoint de la Cekar, puis nommé directeur général adjoint du groupe J & H Marsh & Mc Lennan France. Il devient ensuite vice-président et directeur général d'Aon France et d'Aon Risk Services de 1999 à 2009. Depuis 2009, Hervé HOUDARD est vice-président et directeur général de Siaci Saint-Honoré.

Il a activement participé aux travaux visant à instaurer plus de transparence dans le domaine du courtage français en collaboration avec l'Association management des risques et des assurances de l'entreprise (Amrae).

Il a été par ailleurs président de la Chambre syndicale des courtiers d'assurance (CSCA) de juin 2014 à septembre 2015.

Nicolas GOMART

Directeur général, Matmut

Nicolas GOMART est diplômé de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (Essec, 1985) et du Centre des Hautes Études en Assurance (CHEA). Entré au sein du groupe Matmut en 2012, il en est le directeur général depuis avril 2015. Auparavant, il a successivement occupé les postes de directeur général adjoint en charge de la comptabilité et des finances et de directeur général délégué en charge des moyens centraux du groupe Matmut.

Avant son entrée au sein du groupe Matmut, Nicolas GOMART a travaillé dans le domaine de la finance, principalement dans la gestion d'actifs et plus particulièrement la gestion alternative. Il fut notamment directeur général adjoint d'OFI Asset Management (2009 à 2012) et directeur général délégué et membre du Comité exécutif d'ADI Alternative Investments (2003-2008). Au sein d'ADI, il a notamment créé l'activité d'incubation (NewAlpha) et dirigé la filiale de multi-gestion alternative Géa. Il était auparavant chez Dexia Asset Management, Transoptions Finance et Banque Indosuez où il a débuté sa carrière en 1987.

Nicolas GOMART est président de la SGAM Groupe Matmut, de Matmut Mutualité et Matmut Mutualité Livre III. Il est également membre du Conseil d'administration de la Fédération nationale de la Mutualité française, du Conseil d'administration d'OFI Asset Management et du Conseil de surveillance d'Inter Mutuelles Assistance.

Maxime LETRIBOT

Associé, Eurogroup Consulting

Diplômé de Paris IX Dauphine, Maxime LETRIBOT débute sa carrière chez Ernst & Young en tant que consultant au sein de l'équipe assurance. Lors de la fusion avec Cap Gemini, il intègre l'équipe Strategic and Management Consulting de la division finance, qu'il quittera en 2002 pour rejoindre le pôle assurance et protection sociale du cabinet Eurogroup. Il devient associé d'Eurogroup Consulting à l'été 2008 et se voit confier l'animation de la practice assurance. Il publie régulièrement des articles et études sur les problématiques et l'évolution du secteur. Il organise et anime par ailleurs le Baromètre annuel des décideurs de l'assurance.

Il a conseillé et accompagné tout au long de sa carrière un grand nombre d'acteurs du secteur dans les différentes familles qui le composent. Il intervient plus spécifiquement sur les problématiques d'excellence opérationnelle, de performance commerciale, de stratégies et organisation multicanal, d'amélioration de la qualité de service et de performance managériale.

Maxime LETRIBOT a par ailleurs dirigé les publications « Les clés de la réussite sur le marché de l'assurance de particuliers » paru en juin 2013, « La révolution digitale dans le secteur de l'assurance » paru en juin 2014, « Loi Hamon : impact et stratégie de réponse des assureurs », paru en septembre 2015, « Innovation/Disruption : risque ou opportunité pour le secteur de l'assurance » paru en septembre 2016 et « IA, chatbot, place de la relation humaine... Pour quel service client en assurance en 2020? » paru en septembre 2017.

Rodolphe PLOUVIER

Membre du comité exécutif, en charge de la distribution, Generali France

Rodolphe PLOUVIER débute sa carrière en 2002 chez Arthur Andersen avant de rejoindre Ernst & Young Actuariat Conseil.

Il intègre Generali France en 2009 au sein de la Direction de l'épargne patrimoniale, en tant que directeur des risques opérationnels et du contrôle interne, puis directeur des opérations d'assurance en 2012.

Nommé successivement, entre 2015 et 2016, directeur des ventes et de l'expertise à distance, puis directeur des réseaux Agents, Courtier et CGPI, et directeur de la distribution de Generali France, Rodolphe PLOUVIER devient membre du Comité exécutif en octobre 2017.

CONTACT :

Maxime LETRIBOT, associé

Tel : 01 49 07 55 28

maxime.letribot@eurogroupconsulting.com

Cet ouvrage a été composé et mis en page chez Ingenidoc (Saint Etienne du Rouvray)
Achévé d'imprimé en septembre 2018 sur presse numérique par Ingenidoc.

Imprimé en France

Ingenidoc est titulaire de la marque Imprim'Vert depuis 2009
Cet ouvrage a été imprimé dans un site de production HQE et sur papiers issus de forêts gérées durablement.

À propos d'Eurogroup Consulting

Eurogroup Consulting est une Maison de conseil en stratégie management et organisation. Créé en 1982, le cabinet est indépendant et d'essence européenne. Il est présent dans 30 pays à travers 40 bureaux. Avec 1300 consultants dans le monde et 320 en France, le cabinet est connu et reconnu pour ses interventions dans tous les domaines d'activité, tant dans le secteur privé, public et social.

Eurogroup Consulting s'est imposé comme un acteur majeur du monde du conseil auprès des compagnies d'assurances, des bancassureurs, des mutuelles d'assurances, des mutuelles 45, des institutions de prévoyance, des grands cabinets de courtages et des fédérations professionnelles.

Eurogroup Consulting se distingue par une approche originale et indépendante du métier du conseil - la transformation positive - qui lui permet par une forte mobilisation de ses collaborateurs et de tout son écosystème - notamment son accélérateur de business numérique - de proposer pour chacun de ses clients des solutions efficaces fondées sur le respect des personnes, la culture de chaque entreprise et le plaisir de créer et collaborer ensemble pour faire de chaque changement nécessaire une démarche comprise et vécue comme une transformation positive, utile et durable.

Eurogroup Consulting via la Fondation Eurogroup réaffirme et prolonge son engagement sociétal et se mobilise aujourd'hui pour un meilleur accès à l'éducation.



eurogroupconsulting.com



[Eurogroup Consulting France](https://www.linkedin.com/company/eurogroup-consulting)



[@EurogroupFR](https://twitter.com/EurogroupFR)



[Eurogroup Consulting](https://www.youtube.com/EurogroupConsulting)

EUROGROUP
CONSULTING

L'ART DE LA MOBILISATION

 citizen of nextcontinent

