

SAGA 2019 – La distribution en assurance

Episode n°1 : L'omnicanalité au service de l'assurance

Publié le 01/08/2019

L'omnicanalité : une stratégie...

Le terme « omnicanal » ou « omnicanalité » désigne la centralisation et mobilisation de tous les canaux de contacts et de vente d'une entreprise, dans une logique d'optimisation des différents canaux d'interaction avec les clients et d'amélioration de l'expérience client. D'un point de vue marketing, cette stratégie permet à l'entreprise d'utiliser l'ensemble de ses points de contacts de façon harmonisée et cohérente. Dans un fonctionnement omnicanal, l'interconnexion des canaux rend possible l'obtention d'une vision consolidée du client et de son comportement d'achat auprès d'une marque.

La stratégie omnicanale est une évolution des pratiques du cross-canal, lui-même né du multicanal. Historiquement, le multicanal désigne le fait d'utiliser plusieurs canaux de sollicitation et de réception des réponses client, sans pour autant créer un lien entre ces canaux. Le cross-canal a permis l'harmonisation du fonctionnement de ces différents canaux de communication et de distribution d'une entreprise (magasin physique, catalogue, site web etc.). L'omnicanal se différencie de ses prédécesseurs par la capacité de passer d'un canal à l'autre de façon indolore pour le client, sans point de rupture au sein du parcours.

... à la proposition de valeur indéniable...

Les enjeux d'une stratégie omnicanale sont multiples. Du point de vue de l'entreprise, elle permet d'obtenir une vision 360 du client. En affinant le profil client, ces dernières peuvent adapter ou proposer de nouvelles offres en adéquation avec la cible choisie. D'un point de vue client, cette stratégie permet de fluidifier la prise de contact, d'accéder à l'information de façon instantanée et de faciliter le parcours d'achat.

A l'heure où le digital fait désormais partie intégrante du quotidien de chacun, l'utilisation des données client est une réelle opportunité pour proposer des canaux toujours plus pertinents afin de pouvoir répondre à ses besoins au moment voulu. Avec plus de 60 millions de Français connectés*, la présence et la gestion de ses outils digitaux deviennent incontournables.

Le client échange, développe une connexion permanente avec la marque et cela permet de multiplier les occasions d'achats. Cette démultiplication des occasions d'achats et de contacts renforce la légitimité et la crédibilité d'une marque auprès de son client. Tout comme pour les relations humaines, la présence et l'accessibilité permettent de créer un sentiment de proximité.

... pour répondre aux besoins de ses assurés aujourd'hui

Grâce aux lois Hamon et Bourquin, les assurés peuvent aujourd'hui résilier facilement leurs contrats d'assurance auto et emprunteur. Entre Assurances, Assurtech, Compareurs, Courtiers en ligne et Mutuelles, la concurrence se fait rude, les arguments qui séduisent sont nombreux, il est donc essentiel de savoir identifier la demande, de répondre correctement aux besoins des assurés, et de développer une image de marque cohérente pour pouvoir fidéliser et assurer la pérennité de sa marque.

Lors de l'étude menée à l'occasion de notre [Livre Blanc II: Les Français et la fidélisation en assurance](#), nous avons découvert que si près de 8 Français sur 10 consultent rarement les supports de communication mis à disposition par leurs assureurs, près de 9 Français sur 10 souhaitent avoir un contact humain avec leur assureur quel que soit le canal utilisé. Une stratégie omnicanale permettrait à l'assureur, non seulement d'adapter sa communication en identifiant les besoins des assurés en termes d'information et d'accompagnement, mais également de générer si besoin, une prise de contact adaptée au besoin de l'assuré. Ainsi, l'omnicanalité se présente comme un facilitateur du contact humain entre le conseiller et l'assuré.



L'omnicanalité pour optimiser l'expérience client...

Si le secteur du Retail a lui, d'ores et déjà adopté la stratégie omnicanale comme Graal de l'expérience client, elle reste encore partiellement développée dans le secteur de l'Assurance. Cela peut s'expliquer en effet, par le fait que le Retail commercialise des produits physiques et a ainsi, été confronté rapidement à la problématique de l'offre et de la demande dans un contexte digital. Le web-to-store tels que le click-and-collect, le drive, click-and-reserve, ... sont des services communs aux Retailers. A contrario dans le secteur des Assurances, il est rare que le parcours client soit aussi abouti, et que le conseiller en agence soit en mesure d'identifier les dernières recherches effectuées par l'assuré afin de lui fournir une réponse adaptée. Par exemple, certains assureurs proposent des services en ligne qui ne peuvent être reproduits en agence. Ainsi, il existe un décalage d'expérience client vécue d'un canal à un autre, le parcours client étant morcelé / fragmenté. L'omnicanalité intervient ici comme une condition nécessaire à l'amélioration de l'expérience client.

... qui nécessite avant tout de définir ce qu'une expérience client efficace...

« L'expérience client désigne l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client avant, pendant et après l'achat d'un produit ou service. C'est le résultat de l'ensemble des interactions qu'un client peut avoir avec la marque ou l'entreprise. » Une expérience client efficace se définit donc par la qualité des interactions entre l'entreprise et son client. Selon l'étude menée par Google Analytics et Practicology, l'efficacité de l'expérience client est déterminée à 16% par la puissance de la marque, à 52% par la relation et à 32% par le parcours d'achat. Cette efficacité repose sur plusieurs principes tels que :

- Fournir des informations produits sur votre site pour faciliter et encourager les souscriptions, quel que soit le canal (fiche produit simplifiée, vidéo mise en situation, ...)
- Fournir des informations sur les agences et leurs coordonnées de manière à faciliter la recherche d'une agence à proximité (géolocalisation, ...)
- Personnaliser l'expérience client sur tous les canaux de vente et marketing (création de compte privé, offre ciblée, ...)
- Permettre au client de passer facilement d'un canal à l'autre en conservant l'ensemble de ses informations, et de son historique (site internet, agence, site mobile, ...)
- Utiliser la technologie en agence pour favoriser l'expérience omnicanale et simplifier les démarches et lourdeurs administratives liées à l'usage du papier (conseiller en agence avec tablette, signature électronique, ...)
- Permettre au client de contacter quand il le souhaite et d'où il le souhaite son assureur (chatbot, SVI, ...) ainsi que de réaliser des actes de gestion de son contrat en ligne (souscription, remboursement, devis, ...)

Pour 72% des entreprises, l'amélioration de l'expérience client est une priorité et les axes d'amélioration possibles sont nombreux. Cependant, si les possibilités de choix de canaux sont multiples, toutes les propositions ne sont pas bonnes à prendre. Elles doivent être adaptées aux besoins des assurés, à l'image de l'assureur et à son organisation interne.

... pour créer une valeur d'expérience client cohérente

La valeur de l'expérience client ne se construit pas de la même manière pour les clients selon qu'on soit une marque « bricks and clicks » – marque traditionnelle qui s'est digitalisée – ou une marque digital native. En effet, on peut facilement imaginer qu'un assureur historique et qu'une assurtech' ne seront pas privilégiés par un assuré pour les mêmes raisons. C'est pourquoi il est primordial d'avoir une connaissance profonde de sa cible et de ses besoins afin de savoir sur quelles forces capitaliser et communiquer pour la séduire.

En résumé, il est donc important de savoir sur quel argument capitaliser auprès de ses clients selon sa structure, son organisation, afin de pouvoir proposer des canaux de communication et de vente adéquats. AXA illustre l'importance de cette démarche par le choix de retirer son application du marché qui, selon Antoine Denoix, directeur marketing, data et digital d'Axa France, ne rencontrait pas le succès attendu : « *En France, le réseau est intermédié, contrairement aux pays anglo-saxons où c'est majoritairement du direct. Un assureur français n'a donc pas assez de contacts réguliers avec ses clients pour avoir une application.* ».

L'omnicanalité et l'assurance...

Si le digital n'a pas pour objectif de remplacer la relation humaine entre l'assureur et ses différentes cibles commerciales, il devient un canal complémentaire indispensable. L'accès à une multitude de canaux d'information permet au client d'être mieux informé et renforce ses attentes. Ces derniers souhaitent une relation claire, transparente, sans coupure dans leur consommation de produits d'assurance ni dans leurs interactions avec les acteurs de ce marché.

D'après notre [Livre Blanc II : Les Français et la fidélisation en assurance](#) 6 Français sur 10 estiment que leur assureur doit s'améliorer en termes de qualité de services par rapport à d'autres secteurs d'activité.



Tous ces axes d'amélioration trouvent une réponse dans la mise en place d'une stratégie omnicanale. En effet, l'harmonisation des canaux de distribution et de communication rend possible la centralisation des données clients. Le contact est fluidifié et les réponses instantanées, ce qui améliore la qualité de la relation client et modernise l'image de l'assureur. Le traitement des données permet de dégager une vision 360 degrés et de ce fait, proposer des offres adaptées et personnalisées aux clients.

Néanmoins, le traitement de ces données ne dépend pas seulement des canaux utilisés mais également de l'organisation et des systèmes informatiques internes. Par exemple, avoir plusieurs

outils d'aide à la vente branchés respectivement sur des bases de données différentes, induit un cloisonnement de l'information. Pour obtenir une vision circulaire, cela implique qu'il n'y ait pas de point de rupture tant sur le parcours client qu'au sein de la chaîne de valeurs.

... au service de la souscription

Aujourd'hui, les interactions client en matière de souscription sont multiples. Elles peuvent commencer sur internet et finir dans les nombreux points de contact en face à face avec un agent ou un commercial. La fusion des différents canaux de communication et de vente permet aux assureurs de conseiller et de consulter leurs clients uniformément sur un grand panel de produits. Grâce à une vue à 360 degrés du client, les conseillers peuvent non seulement fournir une réponse plus rapide et personnalisée aux requêtes, mais également effectuer des ventes croisées, plus incitatives et plus efficaces. Ces derniers peuvent être à l'écoute des signaux faibles et identifier de nouveaux leads plus rapidement. La souscription en ligne, la signature électronique, l'envoi des pièces dématérialisées et autres services en ligne proposés aux particuliers comme aux professionnels sont autant d'arguments pour attirer de nouveaux entrants.

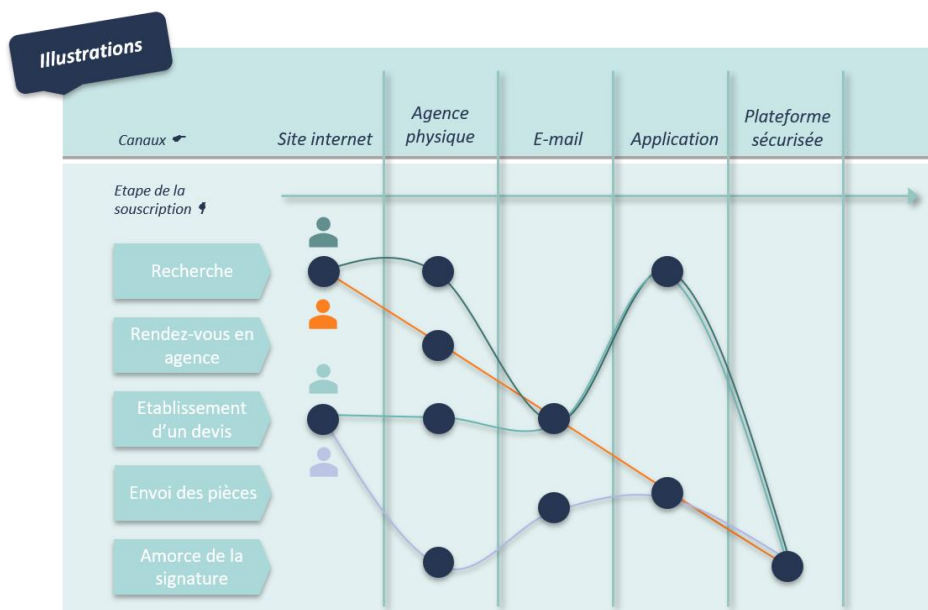
Au-delà des nouveaux entrants, cette vision 360 degrés permet également de capitaliser sur le portefeuille client existant dans le but de lui vendre des produits toujours plus adaptés et complémentaires. Comme en témoigne Jacqueline Cowden, Directrice de la gouvernance, de la planification et des données chez Axa auprès de Salesforce « *Nous passions beaucoup de temps à essayer de gagner de nouvelles affaires, mais certaines opportunités restaient inexploitées avec les clients existants. Les coûts et les efforts nécessaires pour attirer un nouveau client sont beaucoup plus élevés que de vendre à un client existant.* »

Une stratégie omnicanale réussie c'est avant tout une analyse précise de l'existant...

La mise en place d'une stratégie omnicanale induit la nécessité d'avoir des canaux de communication et de vente qui communiquent entre eux. Cette agilité n'est possible que s'il n'existe pas de rupture dans le parcours client et la chaîne de valeur. Ainsi, il est nécessaire de réaliser initialement une analyse approfondie de l'existant concernant plusieurs axes :

- L'organisation interne,
- L'architecture et outils SI,
- Les canaux de distribution,
- La politique de communication et de distribution,
- La position donnée au CRM,
- La typologie de cibles adressées et à adresser

Celle-ci sera notamment couplée à une analyse du taux d'usage effective des outils, à la satisfaction des assurés, à la réponse à leurs besoins... In fine, cette analyse de l'existant permettra d'identifier les forces et faiblesses de l'assureur concernant l'expérience client vécue et de l'aider à valider le besoin qu'il aurait de développer une stratégie d'omnicanalité.



Du côté assuré, la fluidité et la simplicité doivent résulter des actions mises en place. Ces deux principes directeurs guident les réflexions menées en amont pour affiner la stratégie mise en place. Tout au long du processus, la question sera de savoir si cette action améliorera la fluidité et/ou la simplicité du parcours client. Afin d'être en mesure de répondre à cette question, il est primordial d'impliquer le client dans la création de son parcours. En effet, en matière de combinaison de canaux de distribution et de communication, le champ des possibles est large. C'est pourquoi une analyse en profondeur de sa cible client est incontournable pour identifier quels canaux privilégier. L'idée n'est pas d'accroître ses ventes en utilisant le maximum de canaux mais au contraire, d'être cohérent dans ses choix face à la cible. Du côté assureur, la mise en place d'une stratégie omnicanale doit être guidée par la notion de partage (partage des informations, décloisonnement de l'organisation).

... couplée à un plan d'action défini étape par étape

Chez Synaxia Conseil, nous sommes convaincus que la réussite de la mise en place d'une stratégie omnicanale résulte dans la déclinaison d'un plan d'action par étape, adapté à la structure, à l'organisation et aux outils internes. La connaissance de ses parcours client et conseillers, de ses canaux de ventes et de communication, de ses outils SI, etc. représente un prérequis incontournable à la mise en place d'une stratégie omnicanale adéquate et donc, réussie. Cette vision détaillée de chaque intervenant dans la chaîne de valeurs va permettre d'identifier quels canaux privilégier quant aux cibles identifiées et surtout, comment connecter cet ensemble à la structure des SI. Quels seront les besoins outils, pour quels motifs et pour qui ? La méthode Design Thinking notamment, permettrait de mener une analyse claire et détaillée de l'existant et d'en dégager des préconisations viables et adaptées au regard de la structure, de l'environnement dans lequel elle opère et des comportements utilisateurs.

Zoom : le Design Thinking

Sur la base des méthodes de résolution de problèmes utilisées par les créatifs, le Design Thinking permet d'identifier des solutions en plaçant l'utilisateur au centre des réflexions. L'innovation issue du Design Thinking est la résultante de ce que **l'utilisateur désire**, ce qui est **viable financièrement** pour l'entreprise et ce qui est **faisable technologiquement**.

C'est pourquoi Synaxia Conseil propose d'appliquer cette méthodologie afin d'aider aux assureurs à mieux comprendre leurs propres besoins (pour développer efficacement une vision 360 du client) et ceux de leurs clients (pour améliorer durablement leur expérience et les fidéliser). Notre démarche repose sur 4 étapes clés qui seront à adapter aux besoins de chacun de nos clients :

- Une 1^{ère} étape de **découverte** de l'existant (documentation, entretiens, audits...)
- Une 2nde étape de **définition** des parcours existants et d'identification des attentes des futurs utilisateurs
- Une 3^{ème} étape **d'identification** des solutions potentielles visant à répondre aux besoins exprimés et en accord avec la vision de l'entreprise d'assurance
- Une 4^{ème} étape de **création** du parcours cible et de son expérimentation par les futurs utilisateurs

Cette méthode permet ainsi de confirmer l'existence et la bonne compréhension des besoins auprès des utilisateurs, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise d'assurance. Elle permet également d'apporter les éléments nécessaires à la bonne définition d'une stratégie, dans notre cas lié au déploiement de l'omnicanalité, afin de proposer un plan d'action sur-mesure.

En conclusion...

Le développement d'une stratégie omnicanale répond respectivement à des besoins et des attentes, tant internes à l'entreprise qu'externes. Instantanéité du contact, rapidité de gestion, fluidité des actes, personnalisation de l'offre, centralisation de la data, ... Autant de bénéfices qui valent leur pesant d'or.

Être 100% omnicanal c'est par conséquent avoir une réelle vision 360 de son client. Cette vision est atteignable grâce à un parcours client fluide et harmonisé, sans rupture. Ce parcours client donnera accès à des données précieuses qui, interprétées, permettront de répondre aux attentes des assurés. Afin d'être en mesure de récolter ces données tout au long de la chaîne de valeur, chaque composante de l'organisation interne doit être en mesure d'accéder au même moment, à la même information.

Si l'optimisation d'un canal de distribution digital repose principalement sur une évolution technique, il en est tout autre pour un canal de distribution physique tel que l'intermédiaire d'assurance. La réussite d'une telle stratégie relève de la rationalisation des outils mais aussi et surtout, de la conduite du changement. Elle implique une nouvelle définition de l'organisation interne avec une communication transverse, une redéfinition des rôles de chacun et le partage d'une vision. Mais alors, comment embarquer chaque maillon de la chaîne dans la vision stratégique future de la structure ? Sur quelles compétences humaines capitaliser pour que chaque canal profite pleinement de la valeur ajoutée qu'une stratégie omnicanale a à offrir ?

Sources consultées :

<https://business.critizr.com/blog/multicanal-cross-canal-omnicanal-quelles-diff%C3%A9rences>
<https://www.dunod.com/entreprise-economie/crosscanal-et-omnicanal-digitalisation-relation-client-0>
<https://www.lassuranceenmouvement.com/2019/06/06/lomnicanal-pour-une-experience-client-sublimee/>
<https://www.definitions-marketing.com/definition/experience-client/>
[180130 Google Customer Experience FR FRENCH-V4 8FQe0n4.pdf](https://www.google.com/patents/US20180180130A1)
<https://comarketing-news.fr/cx-une-nouvelle-pyramide-de-maslow-se-dessine/>
<https://www.journaldunet.com/economie/finance/1211319-pourquoi-axa-france-a-supprime-son-application-mobile/>
<https://www.lassuranceenmouvement.com/2018/07/08/lomnicanal-assurance-le-modele-simpose/>
<https://www.lemagit.fr/definition/Vision-a-360-du-client>
<https://www.salesforce.com/eu/customer-success-stories/axa/>

Episode n°2 : Vers une évolution de l'intermédiaire d'assurance

Publié le 12/09/2019

L'intermédiaire d'assurance aux prises avec un environnement (très) mouvant...

« Près de 9 français sur 10 souhaitent avoir un contact humain avec leur assureur quel que soit le canal utilisé. Plus de 5 Français sur 10 considèrent que l'accès 24/7 aux services proposés par leur assureur est très important. Seulement 3 français sur 10 considèrent que la proximité des agences est très importante », sont les constats relevés et expliqués dans notre [Livre Blanc #2 « Les Français et la fidélisation en assurance »](#).

Les évolutions des comportements de consommation, impulsées par différents textes législatifs (Hamon, Bourquin, notamment) conduisent aujourd'hui à une fidélité volatile des assurés. Des modifications réglementaires telles que la [DDA](#) et la réforme du courtage modifient le cadre de travail des intermédiaires d'assurance. Les évolutions technologiques ont quant à elles accéléré l'apparition de comparateurs en ligne, l'accessibilité et la profusion d'informations. Elles ont permis de corriger l'asymétrie de connaissance entre les intermédiaires en assurance et les assurés de façon qu'il soit simple pour ces derniers de souscrire en ligne, directement auprès d'une compagnie ou d'une mutuelle. Et ce, sans recourir à une forme de conseil, rôle historiquement dévolu à l'intermédiaire. Le marché de l'assurance a ainsi atteint un degré de concurrence beaucoup plus pur.

Avec ces vecteurs qui ont achevé de pousser le secteur à se transformer, difficile pour l'intermédiaire, qu'il soit agent, salarié ou courtier, de trouver sa place dans ce contexte évolutif aux tendances parfois paradoxales. Des interrogations apparaissent alors quant à la place qu'il tiendra au sein de la chaîne de valeur de l'assurance.

Quel sera le rôle de l'agent général d'assurance de demain ? Que faire d'un réseau de distribution encore dimensionné pour une époque où seule la vente en agence était la règle ? Quel positionnement doit adopter le courtier ?

A ces questions, cet article apporte des éléments de réponse sur la base d'études des tendances actuelles et des convictions portées par Synaxia Conseil.

L'agent d'assurance va devoir renouveler son rôle...

Notre [Livre Blanc #2 « Les Français et la fidélisation en assurance »](#) a mis en exergue que 69% des répondants ont souscrit leur contrat d'assurance en agence. Notamment, 25,4% des 18-34 ans y ont souscrit contre 14,2% des 35-44 ans. Est-ce à se réjouir d'un retour des jeunes en agence ? Rien n'est moins sûr. Cependant, ce chiffre souligne que le rôle de l'agent d'assurance a toujours un rôle important à jouer dans un environnement où le nombre d'agences ait été en baisse continue entre 2015 et 2017. Avec les départs à la retraite à prévoir (1 intermédiaire sur 2 avaient

plus de 50 ans en 2017), la place est désormais laissée à des agents jeunes, souvent en association. Les agents partant à la retraite détiennent parfois des portefeuilles importants et les compagnies ont tendance à privilégier la reprise par des agents associés, limitant ainsi le phénomène de « baronnie locale ». Par ailleurs, pour disposer d'un réseau d'agents plus souples et moins coûteux, le nombre d'agents sans agence a explosé, s'agissant principalement d'agents orientés vers une clientèle haut de gamme et vers les entreprises, sans accès ni proximité avec le marché des particuliers.

Désormais, les agents diversifient leurs activités au-delà de la simple vente d'assurance, avec des collaborateurs aux profils polyvalents, et multiplient les initiatives pour générer du flux en agence et renforcer la proximité physique. Plus qu'un point de vente, l'agence a vocation à être un point de contact et un centre de services para-assurantiels. Ainsi, l'une des tendances actuelles est de devenir un hub tant pour les particuliers que pour les (très petites) entreprises. Ce mouvement se concrétise à travers une série d'initiatives prises par exemple par Generali, qui lance à destination des agents généraux une plateforme de location d'espaces de travail. La compagnie Allianz, quant à elle, affiche clairement son souhait de participer au maillage territorial. Enfin, la MAAF veut fluidifier le parcours de ses clients en mêlant en créant une « agence phygitale » pour que l'assuré s'y sente comme chez lui en prenant l'exemple de sa nouvelle agence Paris Lafayette MAAF, comprenant également un espace de coworking.

Ces exemples dont la liste est loin d'être exhaustive montrent que l'agence est en train et doit sortir de son cadre traditionnel en cuisinant des recettes bien connues : l'innovation de l'offre et la relation client.

Toujours selon notre Livre Blanc #2 « Les Français et la fidélisation en assurance », 8 français sur 10 souhaitent un interlocuteur unique, 36% des assurés pourraient souscrire leur contrat par confiance et 38% par simplicité (contre seulement 25% par remise tarifaire de l'assureur).



Notre conviction est que, plus que jamais, l'agence a besoin d'experts en relations humaines, allant au-delà de l'expertise assurantielle, avec un personnel ayant un sens aigu du service (au sens large) et plaçant l'humain au cœur de l'échange, davantage orienté sur les besoins du client que sur le besoin commercial. L'agent ou son collaborateur devra savoir parler simplement de tous les produits, sur de nouveaux canaux, quitte à adopter une véritable fonction de community manager, l'agent communiquant directement avec ses assurés via WhatsApp, Facebook, ou d'autres. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si l'agéa (syndicat d'agents) a récemment établi un classement des agents généraux connectés. La capacité de captation des attentes du client, rendue d'autant plus nécessaire avec l'arrivée de la DDA, doit ainsi devenir différenciante. L'écoute ne suffisant pas, l'offre devra être personnalisable et répondre à des besoins non pas de couverture du risque mais de gestion du risque. L'agence se présentera comme un

accompagnateur au quotidien de la gestion du risque avec, à titre d'exemples concrets, des cabines de téléconsultation au sein d'agences placées au cœur de déserts médicaux ou des mises à disposition d'espaces de travail pour des entreprises ayant perdu accidentellement leurs bureaux.

Les réseaux de distribution vont nécessairement évoluer...

Contrairement aux réseaux d'agents généraux dont l'existence suit les lois économiques, certains réseaux salariés demeurent une constante indépendante de la rentabilité au sein d'acteurs de l'assurance. La montée en puissance de la vente à distance pose clairement la question de la place du réseau salarié dans le modèle économique, d'autant plus avec les mouvements de rapprochement qui peuvent créer des doublons et pas systématiquement des complémentarités en matière de distribution par le réseau.

Ainsi, des doutes apparaissent sur le ROI de certains réseaux salariés lorsque l'on compare le nombre de ventes directement effectuées par le réseau et le coût qu'il constitue. Et ce, d'autant plus lorsque la gamme de produits a été pendant longtemps limitée à une famille d'assurance (assurance de personnes ou IARD) et adressée à des segments d'assurés fidèles mais déjà équipés. Assurés qui apprennent qu'il est désormais possible de souscrire des contrats d'assurance ailleurs qu'auprès de sa mutuelle historique, qu'il est désormais possible de changer de contrat d'assurance IARD en dehors de l'échéance annuelle et de changer d'assurance emprunteur au cours de l'emprunt.

Les réseaux traditionnels qui prescrivaient un seul produit à un seul type de clientèle semblent avoir fait leur temps. Place à la diversification des produits – une mutuelle vend désormais des contrats d'habitation et des services non assurantiels, une société mutualiste qui vendait de l'assurance auto vend maintenant de l'assurance santé – et à la conquête de nouvelles populations (des mutuelles tentent d'attirer des populations qu'elles n'avaient jamais adressées jusqu'à présent). Ce mouvement a pour conséquence des investissements nécessairement élevés pour accompagner un réseau qui, bien souvent, n'a pas vécu des transformations d'une telle ampleur. Cette transformation passe par la formation des salariés à la connaissance de l'ensemble des produits d'assurance et à la relation avec une clientèle différente de leur clientèle historique. Pour certains réseaux, la mise en place d'objectifs de vente peut constituer une problématique redoutable à surmonter, au regard des valeurs affichées. Mais est-ce véritablement la marche à suivre ?

Pour que le réseau salarié ait sa propre proposition de valeur, nous pensons que d'autres voies existent. Pour répondre au besoin de confiance rapporté précédemment, le réseau salarié peut aussi être un conseiller plutôt qu'un vendeur. Par exemple, la Maif a revu les conditions de rémunération du réseau en évitant la rémunération variable liée aux contrats vendus. Allianz France a, quant à elle, repositionné son réseau de salariés sur l'offre patrimoniale.

Un autre mouvement pourrait également être d'inverser la marche de concentration des activités de back-office dans des centres de gestion. Ces activités qui y sont concentrées vont connaître une très forte automatisation, grâce à la RPA dans un premier temps, puis à l'IA dans un second temps. Il ne restera alors que des actes de gestion à forte valeur ajoutée. Ces centres de gestion à la main d'œuvre coûteuse seront-ils encore nécessaires ? Le reliquat d'actes manuels de gestion qui perdureront seront principalement des actes valorisables auprès de l'assuré. Alors, ne sera-t-il pas temps de les basculer vers le réseau salarié pour qu'il ait des moyens nouveaux d'établir une relation de confiance et de proximité avec l'assuré ?



Le métier de courtier va se transformer...

Enfin, le courtier, intermédiaire traditionnel de l'assurance et dont le nombre a augmenté ces dernières années, va quant à lui vivre des transformations majeures. Les courtiers (de petites et moyennes tailles, notamment), en particulier ceux qui n'ont pas l'activité de gestion, vont rapidement faire face à des problématiques de positionnement. Les impacts réglementaires (DDA, RGPD et réforme du courtage), avec des compagnies qui pourraient se déresponsabiliser et faire reposer les obligations sur le courtier, vont maintenir la tendance à la concentration du secteur et pousser à une augmentation des tailles critiques. Le courtier de proximité devra alors s'adosser à un grossiste et prendrait davantage la forme d'un agent d'assurance lui-même adossé à une compagnie d'assurance.

Quelle est la proposition de valeur du courtier lorsque l'assuré peut comparer lui-même des assureurs en ligne ? De même pour le marché des entreprises, lorsque toute la chaîne de souscription et l'accès à l'information est rendue fluide, quelle est la place du courtier ? Quelle sera la place du courtier quand les échanges directs entre assureur et assuré seront facilités ?

Pour maintenir leur activité et continuer à proposer une valeur ajoutée à leurs clients, les courtiers continuent d'innover. Par exemple, les partenariats entre mutuelles et courtiers se créent davantage que par le passé, pour maintenir leur capacité à adresser le marché de la santé. Des courtiers associent leurs compétences et leur force de frappe pour faciliter le parcours de souscription et assouplir l'offre d'assurance, ce qu'ont fait Gras Savoye et +Simple, quand d'autres font évoluer leur modèle et s'orientent vers l'activité de grossiste, à l'image d'Active assurances. Le courtier grossiste continue de créer des offres, et peut apporter une valeur supplémentaire à ses courtiers de proximité, à l'instar de Praeconis qui a développé une plateforme 100% en ligne pour les aider dans la souscription et la tarification d'assurance emprunteur. Enfin, des courtiers

s'appuient sur les possibilités nouvelles offertes par les technologies pour pousser la personnalisation de l'offre jusqu'à un niveau encore rarement atteint, en créant sa propre API qui facilite la distribution des produits sur des plateformes en ligne.



Des courtiers
customisant l'offre

Chez Synaxia Conseil, nous pensons que le courtier a plus que jamais une place à prendre dans l'intermédiation en recentrant sa proposition de valeur sur la création et/ou une customisation poussée des produits d'assurance, comme a su le faire April avec une offre d'assurance modulable et des garanties indépendantes les unes des autres pour ses expatriés. Il doit renforcer sa position de mise en relation entre assureurs et assurés, en s'appuyant sur les progrès technologiques afin de connecter chaque partie par ses systèmes, c'est à dire proposer à l'assureur d'insérer plus de souplesse dans son offre et de l'autre côté, proposer à l'assuré un choix plus large d'offres personnalisables. Concrètement, pour un assuré, il doit être simple de souscrire du bout du doigt sur son smartphone une à une ses lignes de garantie, quitte à les souscrire et les accumuler auprès d'assureurs différents. C'est ce que le courtier peut/doit apporter comme valeur, ce qui n'est pas encore le cas actuellement.

Un des prérequis à ces évolutions passe par la remise en question de la valeur apportée par l'intermédiaire

En tout état de cause, au regard de la relation de confiance, de la simplicité et du rapport humain attendus par l'assuré vis-à-vis de l'assureur, de la montée en puissance de l'assurance affinitaire, des transformations technologiques et des évolutions réglementaires, les intermédiaires d'assurance traditionnels, quels qu'ils soient, vont devoir revoir leur modèle.

Dans ce contexte de concurrence accrue, la question n'est plus de savoir s'il faut ou non transformer son modèle mais vers quoi et comment transformer son modèle d'intermédiation.

Le point de départ de cette transformation passe par une remise en question profonde de la proposition de valeur faite par l'intermédiaire : quelle valeur ai-je à proposer à l'assuré qu'il ne peut pas trouver lui-même en ligne ? Quelles missions dois-je confier à mon réseau de salariés ? Que puis-je proposer à l'assureur et qu'il ne peut obtenir auprès de l'assuré en direct ?

Quelles que soient les réponses apportées à ces questions structurantes, les acteurs qui n'y répondront pas s'exposeront à un risque de déclassement de leur force de frappe et prendront du retard sur les nouvelles formes de distribution qui ne les auront pas attendus.

Sources :

- [Livre Blanc #2 « Les Français et la fidélisation en assurance »](#)
- <https://www.argusdelassurance.com/les-distributeurs/regulation-du-courtage-la-reforme-adoptee-dans-la-loi-pacte.141905>
- https://www.orias.fr/documents/10227/27101/2018.07.31_RA%20FR%202018_V7_LIENS_SOMMAIRES_S_IGNETS.pdf
- <https://www.argusdelassurance.com/reglementation/analyse/agents-d-assurance-un-regime-fiscal-plus-avantageux-en-cas-de-depart-a-la-retraite.125917>

- <https://www.argusdelassurance.com/les-distributeurs/agents-generaux/agents-generaux-le-boom-des-agents-sans-agence.143500>
- <http://www.agea.fr/actualites/07-03-2019/valerie-deville-de-periere-il-est-important-pour-lagent-general-de-se-remettre-en-question-regulierement>
- <https://www.argusdelassurance.com/les-distributeurs/agents-generaux/agences-d-assurance-le-collaborateur-de-demain-sera-polyvalent.149415>
- <https://www.argusdelassurance.com/les-assureurs/compagnies/agents-generaux-general-lance-une-nouvelle-plateforme-de-coworking.148840>
- <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/la-cohesion-territoriale-notre-responsabilite-dentreprise-1016671>
- <https://www.argusdelassurance.com/les-assureurs/mutuelles/une-nouvelle-agence-vitrine-pour-la-maaf-a-paris.143710>
- <http://www.agea.fr/actualites/25-09-2018/decouvrez-le-1er-top-10-des-agents-generaux-connectes>
- <https://www.argusdelassurance.com/acteurs/dossier-reseaux-salaries-des-societes-d-assurance.98874>
- <https://www.argusdelassurance.com/argus-factory/argus-factory-2019/vyv-nehs-et-les-autres-ces-mutuelles-qui-s-ouvrent-a-d-autres-horizons-que-l-assurance.149420>
- <https://www.lopinion.fr/edition/economie/pascal-demurger-maif-dans-cinq-dix-ans-il-sera-perilleux-maintenir-177701>
- <https://www.uipath.com/fr/solutions/industry/insurance-automation>
- https://www.oriass.fr/documents/10227/27101/2018.07.31_RA%20FR%202018_V7_LIENS_SOMMAIRES_SIGNETS.pdf
- https://www.xerfi.com/presentationetude/Le-courtage-d-assurances_8ABF05
- <https://www.argusdelassurance.com/dossier/les-mutuelles-sur-la-voie-du-courtage.148720>
- http://www.grassavoie.fr/fichiers/site_corporate/mediatheque/cpresse/Gras-Savoie-et-PlusSimple-signent-un-partenariat-au-profit-des-adherents-de-l-APST.pdf
- <https://www.argusdelassurance.com/les-distributeurs/courtiers/courtage-active-assurances-lance-un-cabinet-grossiste.131349>
- <https://www.casca.fr/webzine/actualites/assurances-de-personnes/praeconis-un-nouvel-outil-digital-au-service-des-courtiers-de-proximite>
- <https://www.argusdelassurance.com/tech/l-assurtech-assurup-veut-moderniser-le-metier-de-courtier.148290>
- <https://www.argusdelassurance.com/intermediaires/courtiers-cgpi/assurance-sante-april-lance-sa-solution-pour-les-expatries.130402>

Episode n°3 : Le modèle de distribution des bancassureurs, un modèle à repenser

Publié le 27/09/2019

La bancassurance, un modèle toujours bien ancré dans le paysage de l'assurance...

Depuis l'origine, la bancassurance a appuyé son développement en assurance sur un modèle de distribution intégré, centré sur l'agence bancaire et ses conseillers. Elle a en effet profité de la puissance du réseau de ses agences déjà présent sur l'activité bancaire pour assurer son déploiement sur l'ensemble du territoire et ainsi diversifier ses revenus.

Depuis quelques années, l'assurance est devenue une activité à fort enjeu pour les groupes bancaires. En effet, dans un contexte marqué par des taux d'intérêt faibles, les banques de détail voient leurs revenus traditionnels diminuer et cherchent en conséquence de nouvelles sources de profit.

Dans le même temps, le nombre de fermetures d'agences bancaires augmente. En l'espace de 10 ans, le nombre d'agences bancaires a diminué de 5%. C'est à la fois peu, aujourd'hui, si on compare ce chiffre avec celui d'autres pays européens comme l'Espagne (-39%) ou l'Allemagne (-24,5 %) mais l'évolution devient significative si on regarde de plus près les prévisions à court-moyen terme. Toutefois, de nombreux experts du secteur tablent sur 10 à 20 % de suppressions d'agences en plus dans les 5 prochaines années, ce qui confirme la tendance lourde de suppression d'agences à terme.

On assiste ici à 2 phénomènes contradictoires, où l'objectif de distribution d'assurances se heurte à un nombre d'agences qui ferment de façon croissante.

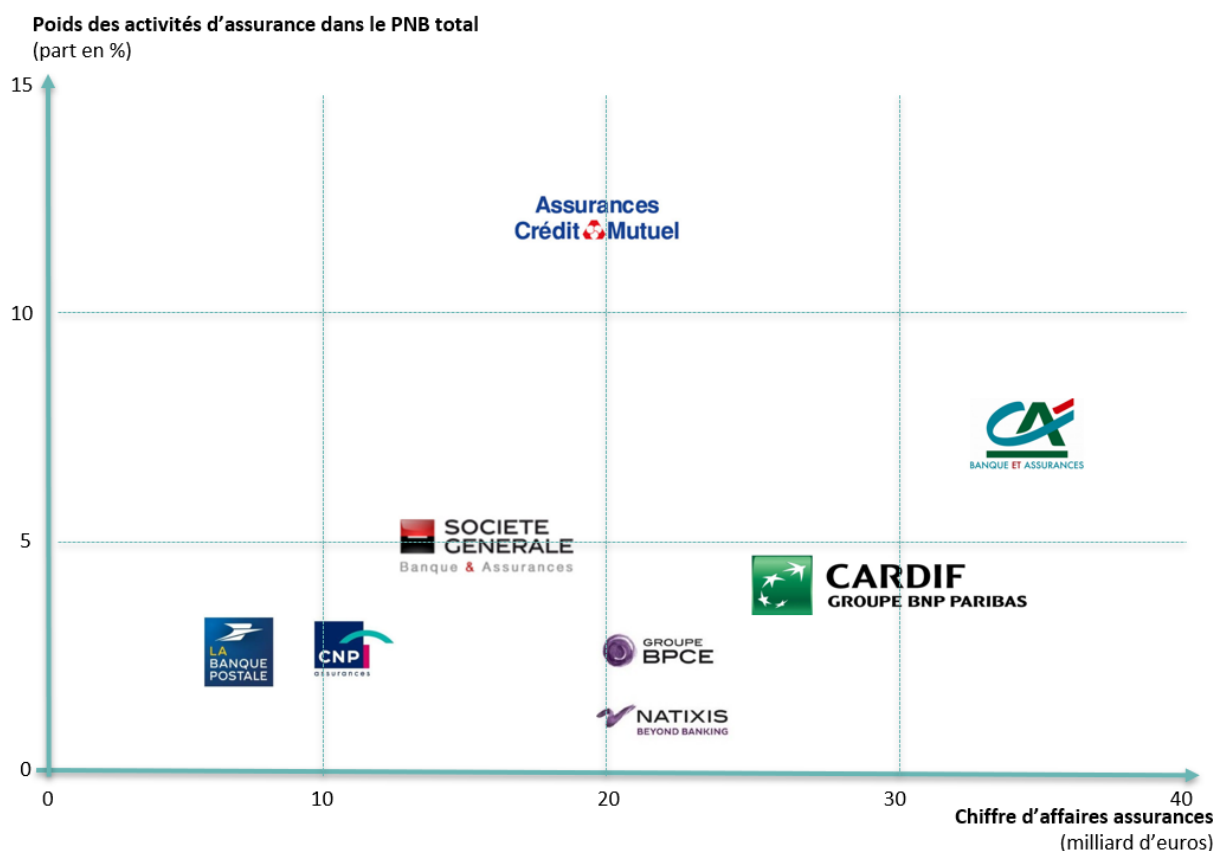
Cette évolution du réseau physique doit donner l'occasion aux acteurs du secteur de repenser le modèle d'organisation des équipes en agence et de façon plus globale de reconsidérer l'organisation du maillage territorial. En effet, la fermeture d'agences, souvent de « petites tailles », parfois isolées et qui ne possèdent pas les moyens en ressource humaine et technologique d'assurer régulièrement une qualité de prestation laissent progressivement place à l'éclosion de structures moins nombreuses mais plus imposantes. Des « hub » où la somme des talents humains, des nouveaux outils de travail couplé à une centralisation de l'information doivent renforcer la qualité des prestations et de services sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

... qui se développe dans un environnement assurance de plus en plus complexe et très concurrentiel...

Pendant près de 30 ans, les banques se sont concentrées sur l'assurance vie et, de par leur positionnement, sur l'assurance emprunteur en misant sur des offres simples et packagées pour les clients et pour leurs conseillers bancaires car proches de l'épargne bancaire ou de produit de capitalisation. Là encore, leur succès immédiat s'est appuyé sur la force de leurs réseaux et de leurs portefeuille clients bancaire existant. La domination du marché de l'assurance vie par les bancassurances est nette. En France, les agences bancaires détiennent 64% de parts de marché de l'assurance vie (marché de 192 milliards d'€) suivi de (très) loin par les réseaux salariés des assureurs intermédiés avec 15% de part de marchés.

Cependant, on note depuis quelques années que le marché de l'assurance vie arrive à maturité et que le marché de l'assurance emprunteur est bousculé par une concurrence qui s'est intensifiée au cours de ces derniers mois avec, notamment, l'avènement des plateformes en ligne. Par voie de conséquence, les groupes bancaires doivent se tourner vers d'autres types de marché comme celui de l'assurance non-vie ou d'autres types de clients comme celle des professionnels pour continuer à générer des revenus. Or, si le produit assurance vie a facilement trouvé sa place dans l'univers bancaire, il en est autrement des autres types d'assurance.

Figure 1 : Le poids des activités d'assurance dans le PNB des principaux groupes bancaires français.



En plus d'être encadrée par une réglementation de plus en plus contraignante (loi Hamon, amendement Bourquin, DDA) qui complexifie les processus de distribution et impacte la structure des coûts, l'assurance non-vie est une activité technique qui nécessite un savoir approfondi pour maîtriser son entretien client. Or les conseillers bancaires n'ont pas toujours la compétence technique et le « réflexe assurantiel » pour les maîtriser et les vendre. S'adresser à un chef d'entreprise pour lui proposer la meilleure offre de couverture santé pour ses salariés nécessite des compétences plus pointues que de proposer à un particulier d'ouvrir un compte bancaire.

Dans le même temps, les mutations technologiques et la normalisation des expériences digitales impactent de manière significative les comportements et les attentes des clients. Influencés par la culture des réseaux digitaux imposée par les GAFAs, les clients deviennent de plus en plus sensibles à l'expérience vécue selon le canal choisi. Avec l'arrivée des nouvelles générations (millennials) cette tendance ne fera que se confirmer. Pour illustrer notre propos, il est intéressant d'observer qu'entre 2015 et 2017, le nombre de souscription en ligne à une assurance a presque doublé passant de 12% à 20%. Autre chiffre manifeste, 36 % des français sont multi-équipés en ordinateur, tablette et smartphone, une part qui a progressé de plus de 10 points au cours des deux dernières années.

Plus exigeants, plus opportunistes et par conséquent plus volatiles, les clients de demain imposent aux acteurs traditionnels de se réinventer s'ils veulent continuer à générer du profit à travers la vente de produits d'assurance.

Enfin, ces nouvelles technologies ont fait émerger une concurrence nouvelle et féroce via l'implantation d'acteurs originaires du monde numérique comme les Assurtech. Portés par des modèles d'intermédiation 100% dématérialisés couplés à des offres innovantes, ces dernières remettent à plat les modèles traditionnels de l'assurance, l'approche métier en redéfinissant la relation et le parcours client où la rapidité, la fluidité des process couplées à l'efficacité du résultat sont des critères prépondérants pour capter une nouvelle clientèle et la fidéliser. Centré sur le client et ses besoins et non sur le produit, axé sur une approche fonctionnelle de l'assurance (souscription rapide, couverture instantanée...) et non sur une approche opérationnelle souvent perçue comme indigeste par les clients des acteurs traditionnels (ex : lourdeur administrative), les « start-up assurantielles » prennent de plus en plus de place dans l'écosystème de l'assurance. Pour preuve de l'intérêt significatif des services portés par les FinTech/Assurtech, entre 30% à 60% des Français se disent intéressés par les offres de ces dernières.

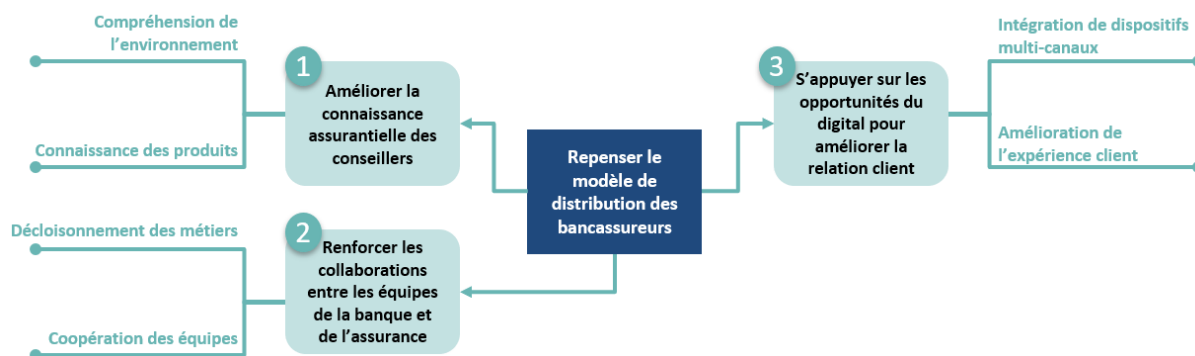
Une tendance qui incite nécessairement les acteurs traditionnels à continuer de développer la digitalisation de leur secteur.

...ce qui oblige les bancassureurs à repenser leur modèle de distribution

Bien que le modèle de distribution intégré permette aux agences bancaires de continuer à gagner des parts de marché notamment dans l'assurance vie, repenser le modèle à travers la transformation des agences est devenu une nécessité pour assurer l'avenir.

Selon Synaxia Conseil, trois défis majeurs sont à relever dès à présent par les bancassureurs si ces derniers veulent continuer à accroître leur part de marché dans le secteur de l'assurance.

Figure 2 : Les 3 principaux défis à relever pour les bancassureurs.



Le premier défi à relever par les banques consiste à améliorer la connaissance assurantielle de leurs conseillers en agence.

Comme nous l'avons vu précédemment, les conseillers en agence souffrent actuellement d'un déficit de connaissances ce qui ne leur permet pas de pouvoir vendre aussi bien et facilement des produits d'assurance que des produits bancaires.

Pour cette raison, il apparaît primordial que des investissements importants et rapides soient assurés par les banques en faveur de programmes de formation en assurance (vie et non-vie) à destination de leurs conseillers en agence.

Cette formation se concentrera sur les produits d'assurance et aura pour objectif de donner au conseiller une meilleure compréhension de l'environnement assurantiel et une meilleure connaissance des produits qu'il vend, de rendre plus lisible certaines offres. En d'autres termes, ce programme de formation visera à développer chez le conseiller en agence des « réflexes assurantiels » lui permettant par la suite de capter plus facilement les attentes et les besoins de client, de lui vendre le bon produit au bon moment, d'installer un climat de confiance avec lui. L'application de la Directive sur la Distribution d'Assurances (DDA) depuis 2018 qui vise à renforcer la protection des consommateurs dans leurs relations avec tous les distributeurs d'assurance doit être perçue comme une opportunité allant en ce sens. Tous les conseillers en agence ne sont pas destinés à être spécialistes sur les sujets de l'assurance mais il leur sera demandé d'avoir ce « réflexe assurantiel ».

D'ailleurs, l'un des premiers constats de notre [Livre Blanc #2 Les Français et la fidélisation en assurance](#) rapporte que plus de la moitié des français (6 français sur 10) considèrent qu'un bon assureur est un assureur qui suit régulièrement leurs dossiers (62%) et sait proposer des solutions correspondantes aux besoins actuels du client en anticipant ceux à venir. La personnalisation de son produit d'assurance est une attente forte des clients actuels, le produit n'est plus le seul critère de choix, la relation de confiance et le suivi de son dossier en sont de nouveaux.

Le second défi consiste pour les banques à renforcer les collaborations entre assureurs et banquiers. Repenser le lien qui unit les banques et les compagnies d'assurance, créer des synergies entre les partenaires pour un meilleur partage de l'information et des connaissances est l'autre clé qui permettra également aux conseillers en agence de monter en compétences sur des sujets assurance.

La condition « sine qua non » d'une collaboration réussie passera nécessairement par une forte détermination des parties prenantes à décloisonner leurs structures et leurs métiers afin de les inciter à travailler ensemble.

Mettre en place des middle office où des experts techniques sont à disposition des agents bancaires pour répondre à leurs questions et aux besoins des clients (organisation tripartite), segmenter l'agence par secteurs (dommages, épargne), voilà autant de pistes de réflexions stratégiques que doivent mener en profondeur et en mode coopératif les banques et les compagnies d'assurance.

Aujourd'hui les organisations restent très cloisonnées, il faut trouver des solutions pour que les forces de vente et services middle et back office se parlent, collaborent, s'entraident. Pour illustrer notre propos, citons cette anecdote intervenue au début des années 2010 où, une filiale en assurance d'une grande banque française a décidé de concevoir et distribuer ses produits via un acteur extérieur et de facto concurrent de la banque à laquelle appartenait la filiale assurantielle. Par manque d'effort de communication et d'interaction métiers, la banque a mis plusieurs mois à réaliser que sa filiale vendait ses produits chez un concurrent direct alors qu'une plateforme de distribution existait bien même en interne. Le projet a été arrêté laissant derrière lui quelques dommages collatéraux.

Selon nous, 3 possibilités de modèles d'organisation interne peuvent être portées par les équipes en charge de la stratégie des bancassurances. 1^{ère} possibilité, le conseiller est formé pour porter toute la connaissance assurantielle mais cela nécessite des sessions de formation intenses et multiples calquées sur les évolutions réglementaires. 2^{ème} possibilité, un appui essentiellement sur une équipe d'experts ne nécessitent pas essentiellement de monter en compétences sur le sujet pour le conseiller. 3^{ème} possibilité, le choix de former quelques conseillers bancaires qui deviennent de facto des référents en agence en transmettant progressivement leur savoir au reste des équipes ?

Le dernier défi identifié consiste enfin à s'appuyer sur les nouvelles technologies comme levier d'amélioration de la productivité.

Plus de la moitié des français (60%) estiment que leur assureur doit s'améliorer en termes de qualités de service par rapport à d'autres secteurs d'activité selon [notre livre blanc #2 Les Français et la fidélisation en assurance](#). Selon cette même étude, les principaux axes d'amélioration attendus par les français se situent au niveau de la réactivité, de l'efficacité et de la disponibilité de l'assistance client (29%), de l'adéquation « services proposés - besoins clients » (25%) et de la qualité de la relation client (21%).

Une intégration maîtrisée du digital, c'est-à-dire utilisé à bon escient et combiné à de l'accompagnement humain, tout au long du parcours client aura l'intérêt de générer deux avantages :

- Meilleure connaissance client
- Efficacité des process

Se conformer aux nouveaux usages clients à travers l'intégration de dispositif multi-canaux permet d'améliorer l'expérience client et ainsi d'augmenter la capacité à conquérir/fidéliser de nouveaux clients.

Il est à noter que la digitalisation des agences reposera à la fois sur le déploiement d'outils connectés dont la puissance croissante de traitements de données permettra une meilleure compréhension des besoins et attentes clients mais sera également fondé sur un accompagnement

humain personnalisé où la fluidité, la rapidité et la simplicité des démarches feront office de prérequis. Un autre chiffre marquant extrait de notre [Livre Blanc #2 Les Français et la fidélisation en assurance](#) témoigne de l'attachement des français à garder une relation humaine. En effet, 9 français sur 10 souhaitent garder un contact humain avec leur assureur, quel que soit le canal utilisé. Mieux comprendre le client, mieux comprendre le produit, faciliter les opérations de souscription et de gestion avec une redéfinition du rôle du conseiller qui jouera à la fois le rôle de commentateur en amont (connaissance client – besoin – produit) et le rôle de coordinateur entre le client et l'expert technique en capacité de proposer le produit adéquat selon le besoin exprimé.

Tout l'enjeu des agences bancaires réside ici dans le juste équilibre à trouver entre automatisation et conseil humain.

Parallèlement, la digitalisation de l'agence et de la relation client va remodeler le rôle du conseiller en agence. En effet, l'intégration de solutions à base d'Intelligence Artificielle ou d'autres technologies (Machine Learning, robot Advisor) vont aider progressivement les conseillers en agence à cerner plus efficacement les besoins de leurs clients et à délivrer des solutions pertinentes grâce à l'extraction d'informations enrichies, l'analyse de larges volumes de textes par exemple ou encore l'élaboration de réponses automatisées. Actuellement, les outils d'aide à la vente et la gestion de sinistres sont les outils les plus développés, notamment du côté des start up dans le secteur de l'assurance. Prenons l'exemple de l'assurtech française Luko qui réinvente le modèle de l'assurance habitation en misant sur le facteur paramétrique. En misant sur les images satellites et sur les algorithmes de vision par ordinateur, la jeune start up française adapte un tarif personnalisé, plus juste en procédant à une analyse du risque affinée. Ces outils, ultra performants quand ils sont bien utilisés, font évoluer les caractéristiques des métiers en agence. En effet, l'amélioration de la connaissance client permise par les technologies intelligentes et le Big Data peut en effet être mise au service d'une plus grande personnalisation et contextualisation des offres, mais également d'une expertise « augmentée » des conseillers.

En plus, le digital donnera l'avantage aux banques de réduire leurs coûts de distribution.

En conclusion...

Repenser le modèle de distribution des bancassurances passe demain par un renforcement des compétences assurantielles au sein des agences bancaires, le tout dans un cadre favorable à une vraie collaboration entre experts bancaires et de l'assurance. Enfin, les réussites futures passeront naturellement par une bonne maîtrise et intégration des outils digitaux dans le parcours client déployés en agence.

L'agent bancaire devra également faire évoluer sa fonction au sein de l'agence en passant d'un rôle de gestionnaire à un rôle de coordinateur, d'agrégateur. En ce sens, développer ces aspects nécessitera à la fois une qualité d'écoute renforcée pour une meilleure compréhension du besoin client et un savoir-faire en matière de mise en relation puisque la proposition de solutions s'appuiera sur l'expertise d'autres acteurs en agence qui apporteront leurs compétences techniques en fonction du besoin.

Si toutes ces pistes d'idées autour de l'organisation sont nécessaires, elles ne sont pas suffisantes. En effet, l'enjeu principal de demain impliquera obligatoirement une stratégie commune pour faciliter les interactions métiers et une simplification organisationnelle. D'où cette nécessaire évolution de répondre à la problématique suivante : quelle plus-value attendre d'un conseiller dans un environnement qui se digitalise ? Si aujourd'hui, le client revendique une relation « phygital », est ce que la multiplication des canaux digitaux ne va pas modifier à terme ses

attentes au profit d'une relation digitale ? C'est à ce type de questions que les bancassurances doivent répondre dès à présent pour anticiper les grandes évolutions de demain.

Sources :

- <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/agences-bancaires-la-cadence-des-fermetures-sacelere-en-france-257026>
- <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/2018/04/17/20002-20180417ARTFIG00001-12-des-agences-bancaires-pourraient-fermer-d-ici-2020.php>
- https://www.xerfi.com/presentationetude/Les-enjeux-de-la-distribution-de-l-assurance_8ABF75
- <https://www.e-marketing.fr/Thematique/cross-canal-1094/Breves/Comment-secteur-Banque-assurance-parle-ses-clients-338934.htm#k4ObzU2UYuUPrm8v.97>
- <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/les-banques-accelereent-leur-offensive-generalisee-dans-l-assurance-148516>
- <http://www.ccmbenchmark.com/institut/blog/infographie-e-assurance-2017/>
- <file:///C:/Users/synax/Downloads/R337.pdf> - Credoc, 2017, enquête sur les « Conditions de vie et les aspirations »
- <https://www.argusdelassurance.com/tech/assurtech-et-fintech-la-france-confirme-son-dynamisme.149100>
- <https://www.argusdelassurance.com/reglementation/dda.129604>
- <https://www.argusdelassurance.com/tech/fintech-a-quoi-servent-les-robo-advisors.146310>