

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, Comparsateurs, 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.

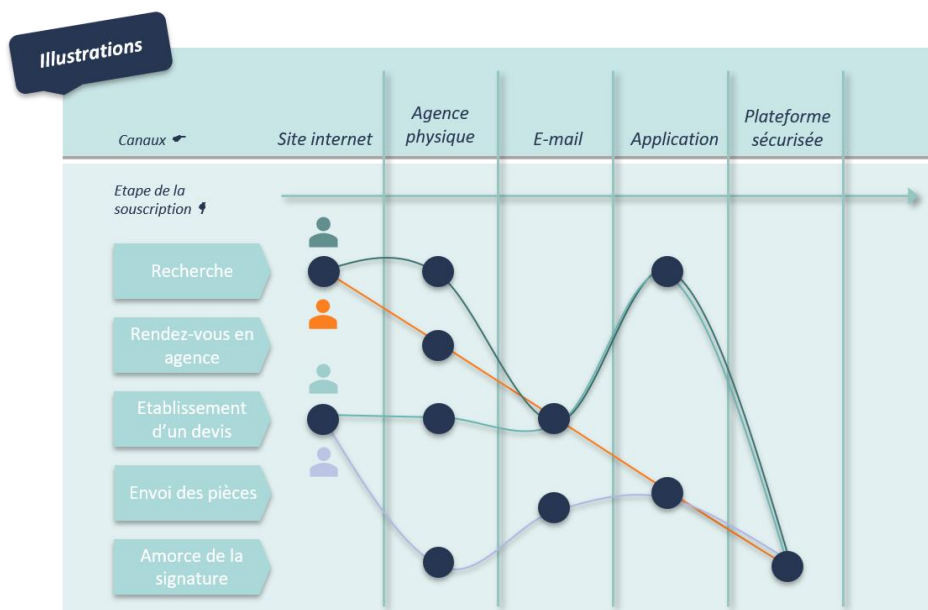
Au-delà des nouveaux entrants, cette vision 360 degrés permet également de capitaliser sur le portefeuille client existant dans le but de lui vendre des produits toujours plus adaptés et complémentaires. Comme en témoigne Jacqueline Cowden, Directrice de la gouvernance, de la planification et des données 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 ?

Retrouvez les épisodes de notre Saga de l'été 2019 dédiée à la distribution en assurance :

- *Episode 1 – Juillet 2019 : L'omnicanalité au service de l'assurance*
- *Episode 2 – Août 2019 : Vers une évolution de l'intermédiation ?*
- *Episode 3 – Septembre 2019 : Le modèle de distribution des bancassureurs*

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/customersurvey/fr/FRENCH-V4_8FQe0n4.pdf)
<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/>