

Vers une évolution de l'intermédiation ?

Publication le 12 Septembre 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 »¹, 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 courtage² modifient le cadre de travail des intermédiaires d'assurance³. 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 pur⁴.

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.

¹ [Question] Considérez-vous très important, important, peu important, pas important le fait de bénéficier des services suivants ?

² Source : L'Argus de l'assurance du 8 février 2019 « Régulation du courtage : la réforme adoptée dans la loi Pacte »

³ Selon le code des assurances, l'activité d'intermédiation est précisée aux articles L. 511-1 et R. 511-1 :

- « Activité qui consiste à présenter, proposer ou aider à conclure des contrats d'assurances ou de réassurances ou à réaliser d'autres travaux préparatoires à leur conclusion »,
- « Est considéré comme présentation, proposition ou aide à la conclusion d'une opération d'assurance, le fait pour toute personne physique ou morale de solliciter ou de recueillir la souscription d'un contrat ou l'adhésion à tel contrat ou d'exposer oralement ou par écrit à un souscripteur ou un adhérent éventuel, en vue de cette souscription ou adhésion, les conditions de garantie du contrat ».

⁴ La « pureté » de la concurrence, selon la théorie de la formation du prix élaborée au XIXe siècle par les économistes néo-classiques, est définie comme suit : *atomicité* (très grand nombre d'assurés et de distributeurs d'assurance), *homogénéité des produits* (accentué par la réglementation du secteur sur le formalisme de la distribution), *libre entrée et sortie sur le marché* (devenir salarié au sein d'un réseau, courtier ou agent d'assurance n'est pas un obstacle insurmontable)

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 2017⁵. Avec les départs à la retraite à prévoir (1 intermédiaire sur 2 avaient plus de 50 ans en 2017)⁶, la place est désormais laissée à des agents jeunes, souvent en association⁷. 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 explosé⁸, 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'assurance⁹, avec des collaborateurs aux profils polyvalents¹⁰, 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 travail¹¹. La compagnie Allianz, quant à elle, affiche clairement son souhait de participer au maillage territorial¹². 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 lui¹³ 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.

⁵ Source : rapport de l'Orias 2017

⁶ Source : rapport de l'Orias 2017

⁷ Source : L'Argus de l'assurance du 25 janvier 2018 « Agents d'assurance : un régime fiscal plus avantageux en cas de départ à la retraite »

⁸ Source : L'Argus de l'assurance du 7 mars 2019 « Agents généraux le boom des agents... sans agence »

⁹ Source : Agea.fr : « Il est important pour l'agent général de se remettre en question régulièrement »

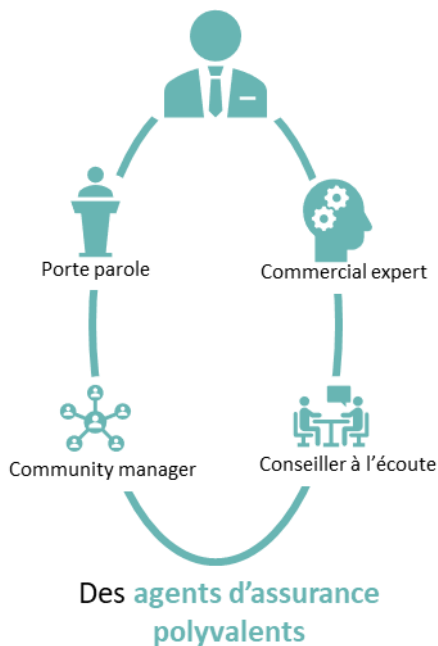
¹⁰ Source : L'Argus de l'assurance du 27 juin 2019 « Agences d'assurance : le collaborateur de demain sera polyvalent »

¹¹ Source : L'Argus de l'assurance du 13 juin 2019 « Agents généraux : Generali lance une nouvelle plateforme de coworking »

¹² Source : le cercle des Echos du 7 mai 2019 « Point de vue de Jacques Richier PDG d'Allianz »

¹³ Source : L'Argus de l'assurance du 8 mars 2019 « Une nouvelle agence vitrine pour la Maaf à Paris »

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 connectés¹⁴. 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 salariés¹⁵ 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

¹⁴ Source : Agea.fr : « Découvrez le 1^{er} top 10 des agents généraux connectés »

¹⁵ Source : L'Argus de l'assurance du 10 octobre 2015 : « Réseaux salariés des sociétés d'assurance »

contrats d'habitation et des services non assurantiels¹⁶, 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'un 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 vendus¹⁷. 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 temps¹⁸, 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 années¹⁹, 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 critiques²⁰. Le courtier de proximité devra alors s'adosser

¹⁶ Source : L'argus de l'assurance du 26 juin 2019 « Vyv, nehs... et les autres : ces mutuelles qui s'ouvrent à d'autres horizons que l'assurance »

¹⁷ Source : L'Opinion du 19 février 2019 : « Pascal Demurger (Maif) : Dans cinq ou dix ans, il sera périlleux de maintenir un modèle classique d'entreprise »

¹⁸ uipath.com : « Le boost de la RPA au secteur de l'Assurance »

¹⁹ Source : rapport annuel 2017 de l'Orias

²⁰ Etude Xerfi Septembre 2018 « Le courtage d'assurance »

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 santé²¹. 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 +Simple²², quand d'autres font évoluer leur modèle et s'orientent vers l'activité de grossiste, à l'image d'Active assurances²³. 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 emprunteur²⁴. 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 ligne²⁵.



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 expatriés²⁶. 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.

²¹ Source : L'Argus du 13 juin 2019 « Les mutuelles sur la voie du courtage »

²² Source : Communiqué de presse Gras Savoye « Gras Savoye et +Simple signent un partenariat au profit des adhérents de l'APST »

²³ Source : L'Argus de l'assurance du 3 juillet 2018 « Courtage : Active assurances lance un cabinet grossiste »

²⁴ Source : CSCA : Praeconis : un nouvel outil digital au service des courtiers de proximité

²⁵ Source : L'Argus de l'assurance du 6 juin 2019 « L'assurtech Assurup veut moderniser le métier de courtier »

²⁶ Source : L'Argus de l'assurance du 7 juin 2018 « Assurance santé : April lance sa solution pour les expatriés »

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.

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

- [Episode 1 : L'omnicanalité au service de l'assurance](#)
- [Episode 2 : Vers une évolution de l'intermédiation ?](#)
- [Episode 3 : Le modèle de distribution des bancassureurs](#)