

## **SAGA 2019 – La distribution en assurance 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.

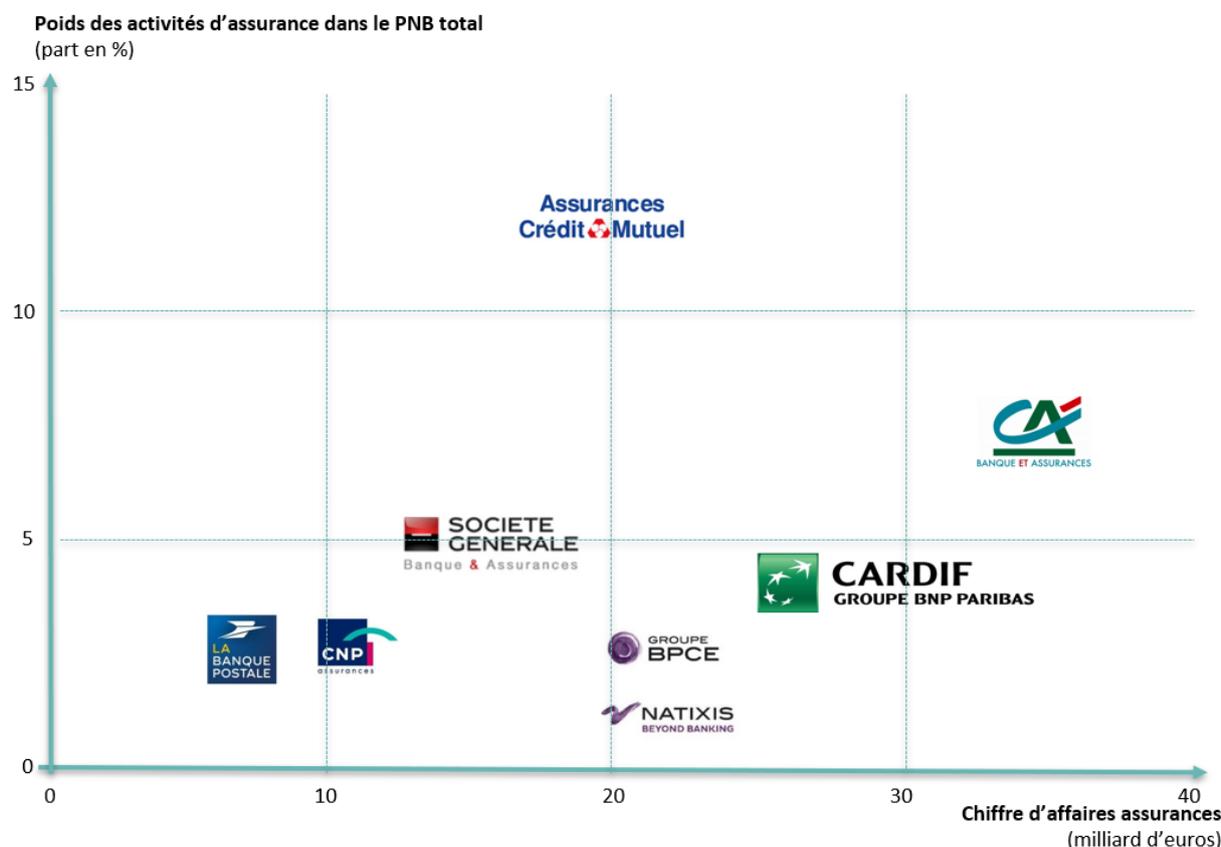
Cette évolution du réseau physique doit donner l'occasion aux acteurs du secteur de repenser le modèle d'organisation des équipes en agence et de façon plus globale de reconsidérer l'organisation du maillage territorial. En effet, la fermeture d'agences, souvent de « petites tailles », parfois isolées 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.

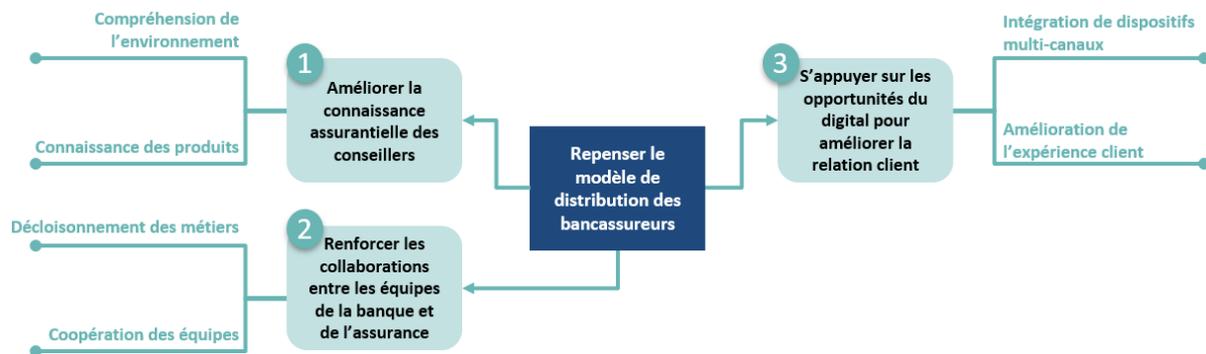
Une tendance qui incite nécessairement les acteurs traditionnels à continuer de développer la digitalisation de leur secteur.

### ...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 dossier (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<sup>ère</sup> 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<sup>ème</sup> possibilité, un appui essentiellement sur une équipe d'experts ne nécessitent pas essentiellement de monter en compétences sur le sujet pour le conseiller. 3<sup>ème</sup> 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.

*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*

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.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-accelèrent-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>