

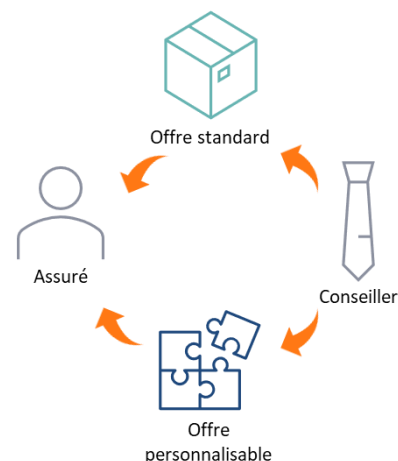
## Passer du conseil à la vente au conseil en assurance

Publié le 30/09/2020

La vente, qu'elle soit considérée comme un acte standard, un acte de séduction, voire un art, consiste à répondre au besoin d'un client.

Elle peut proposer différents degrés de réponses aux besoins : le plus primaire, que certains n'hésitent pas à qualifier de « vente forcée », consiste à créer artificiellement un besoin auquel l'offre standard est destinée à répondre. Le degré le plus sophistiqué, parlons de « conseil », consiste à déceler les véritables besoins, exprimés et latents, du client et de mettre à disposition de l'acheteur l'ensemble des informations lui permettant un choix éclairé. Mais cela nécessite de pouvoir personnaliser l'offre. Si non personnalisable, une offre standard ne répondra qu'à une (infime ?) partie du besoin du client.

Synaxia Conseil vous partage ses convictions sur ce sujet ô combien passionnant et si impactant sur la chaîne de valeur de l'assurance.



### L'attente des assurés qui évolue...

Selon notre [Livre Blanc](#) « Les français et l'épargne », plus de 4 Français sur 10 placeraient leur argent sur de l'épargne plus longue et plus risquée si cela leur permettait de contribuer au financement de sujets auxquels ils sont sensibles. Le cadre réglementaire s'inscrit dans le même mouvement. La loi Pacte, renforce l'offre verte et solidaire dans les contrats d'assurance-vie : un mouvement de fond s'est ainsi engagé. Proposer une offre d'assurance présentant le meilleur rapport qualité/prix reste nécessaire mais n'est plus suffisant. Il s'agit donc pour les assureurs de saisir l'opportunité de se démarquer en pouvant conseiller à l'assuré une offre qui se rapprocherait de ses convictions. En matière d'épargne, prétendre un meilleur rendement que le concurrent ne suffirait plus, il faudrait expliquer la finalité du circuit dans lequel l'assuré s'apprête à inscrire son argent.

Force est de constater que, pour d'autres secteurs, de plus en plus de personnes remettent en cause leur mode de consommation, à la recherche de produits plus simples, locaux et avec un impact social et environnemental positif. Bien qu'à des années lumières du champ d'action assuranciel, des signaux laissent penser que ce mouvement, à l'initiative des assurés, pourrait s'étendre aux produits d'assurance de façon significative. A titre d'exemples, ne pourrait-on pas s'attendre à une exigence de « servir local » de la part des assurés, qui se concrétiserait par la fin des centres d'appels à l'étranger, ou des produits d'épargne soutenant les entreprises locales ?

### Un changement des usages vers plus de personnalisation

Les contraintes techniques, notamment les coûts de conception puis de gestion de produits dus au manque de souplesse des systèmes, ont poussé les assureurs à standardiser leurs produits. Ce souci de standardisation répond à la question de la pression sur les frais de gestion en réalisant des économies d'échelle.

Mais cette standardisation de l'offre, économiquement rationnelle, risque de se heurter à l'émergence de l'assurance à l'usage. Limitée à l'usage dans le temps, cette tendance pourrait s'étendre à l'usage dans l'espace, c'est-à-dire sur le périmètre de la matière assurable, en ajoutant ou supprimant des lignes de risques. Pour prendre un exemple simple, un contrat d'assurance auto pourrait ne couvrir en permanence que la RC mais ne couvrir le bris de glace qu'à la sortie de son garage, ce qui nécessiterait une grande souplesse de la chaîne de gestion. De façon générale, atteindre un tel degré de personnalisation serait alors une véritable opportunité pour les acteurs d'être force de conseil et d'améliorer leur proposition de valeur auprès d'un assuré.

Par ailleurs, en prérequis aux tendances de fond, et dans un souci d'amélioration de la fameuse « connaissance client », les assureurs ont initié des investissements lourds dans la transformation de leur SI et dans la maîtrise du gisement incroyable de données sur lesquelles ils sont assis. Ces efforts doivent particulièrement leur permettre davantage d'agilité en gestion et une meilleure compréhension des besoins de l'assuré.

### *Le besoin d'un conseiller expert*

D'après [notre étude](#) sur la fidélisation en assurance, plus de 40% des Français considèrent l'assurance comme source de méfiance, et 30% avec indifférence. Cette méfiance est due à la fragilité du lien de confiance sensé unir l'assureur et l'assuré, le protecteur et le protégé, et également par un contact avec les assureurs seulement lors du paiement, la lourdeur administrative, la difficulté du vocabulaire assurantiel pour un non-initié, et la petite clause écrite en caractères minuscules.

Selon cette même étude, la confiance que 30% des français accorde à leur assureur s'expliquerait pour moitié par la rigidité du cadre réglementaire ou parce que les échos des précédentes expériences sont positifs, et non pas par les valeurs mutualistes.

Notre Livre Blanc dédié aux Français et à l'épargne a permis de mettre en lumière un sentiment de manque d'expertise du conseiller, constat largement partagé par les entreprises, les français et même les assureurs interrogés. Une entreprise déclarait : « *Je trouve qu'ils [les assureurs] sont plus à même de proposer des abonnements téléphoniques ou assurances habitation plutôt que des produits pour notre entreprise* ». Du côté des assureurs, cette impression de défaut de compétence est aussi partagée : un assureur participant à notre Livre Blanc affirmait « *le conseil à l'épargnant fait pour moi grandement défaut aujourd'hui* ». Si le constat d'un manque d'expertise et d'un manque de confiance est partagé, comment y remédier ?

### *Un manque de lien entre assureur et assuré qui dessert le conseil*

Toujours selon nos travaux, 40 % des Français n'étaient jamais contactés par leur assureur ; lorsque nous leur avons demandé de qualifier leur assureur, 34% d'entre eux ont choisi « absent ». De surcroît, 1 français sur 5 déclare que son intermédiaire financier lui a proposé d'échanger ou de faire un bilan financier récemment, un fait largement partagé par les professionnels qui relatent « *Je ne vois jamais mon intermédiaire financier, j'échange uniquement par courrier. C'est pourquoi je suis en train de changer, car je souhaiterais avoir un contact de proximité, idéalement 2 fois par an pour que le conseiller présente le dispositif d'épargne salariale aux employés. J'attends un rôle de conseil plus marqué.* »

Les Français font encore peu confiance aux outils informatiques : seul 1 français sur 10 confierait la gestion de son épargne à une société de gestion en ligne reposant sur l'intelligence artificielle. Il y a une vraie place pour le lien humain ! Avoir une relation de proximité avec les assurés permettrait aux assureurs à la fois de fidéliser leurs assurés, mais aussi de capitaliser sur leurs portefeuilles ; plus de 90% des Français considèrent qu'un contact régulier avec leur assureur est important pour développer une relation durable.

### *Un besoin de donner du sens à l'offre assurantielle*

L'une des clés qui permettra de donner du sens à l'offre sera de capter et comprendre les convictions des assurés, en plus de percevoir leurs besoins en matière de couverture de risques. Cela va concrètement pousser le conseiller à comprendre la position de l'assuré au-delà du simple besoin de couvrir une maison ou de constituer son épargne avec la perspective d'un rendement optimal. Le préalable sera de revoir en profondeur la conception des offres, surtout leur finalité et leur impact, qu'il soit environnemental, sociétal ou autre, en s'inspirant des valeurs des assurés, par exemple en investissant l'épargne dans une économie de proximité, en cessant toute délocalisation des services clients, etc. Mettre davantage de sens a ainsi pour finalité de drainer de nouveaux assurés plus facilement et à moindre coût d'acquisition. Aujourd'hui, ce levier étant peu activé et la nature ayant peur du vide, le moindre signe de frémissement, matérialisé par une offre audacieuse d'un acteur, attirera probablement de nouveaux assurés vers un modèle promis à s'installer durablement.

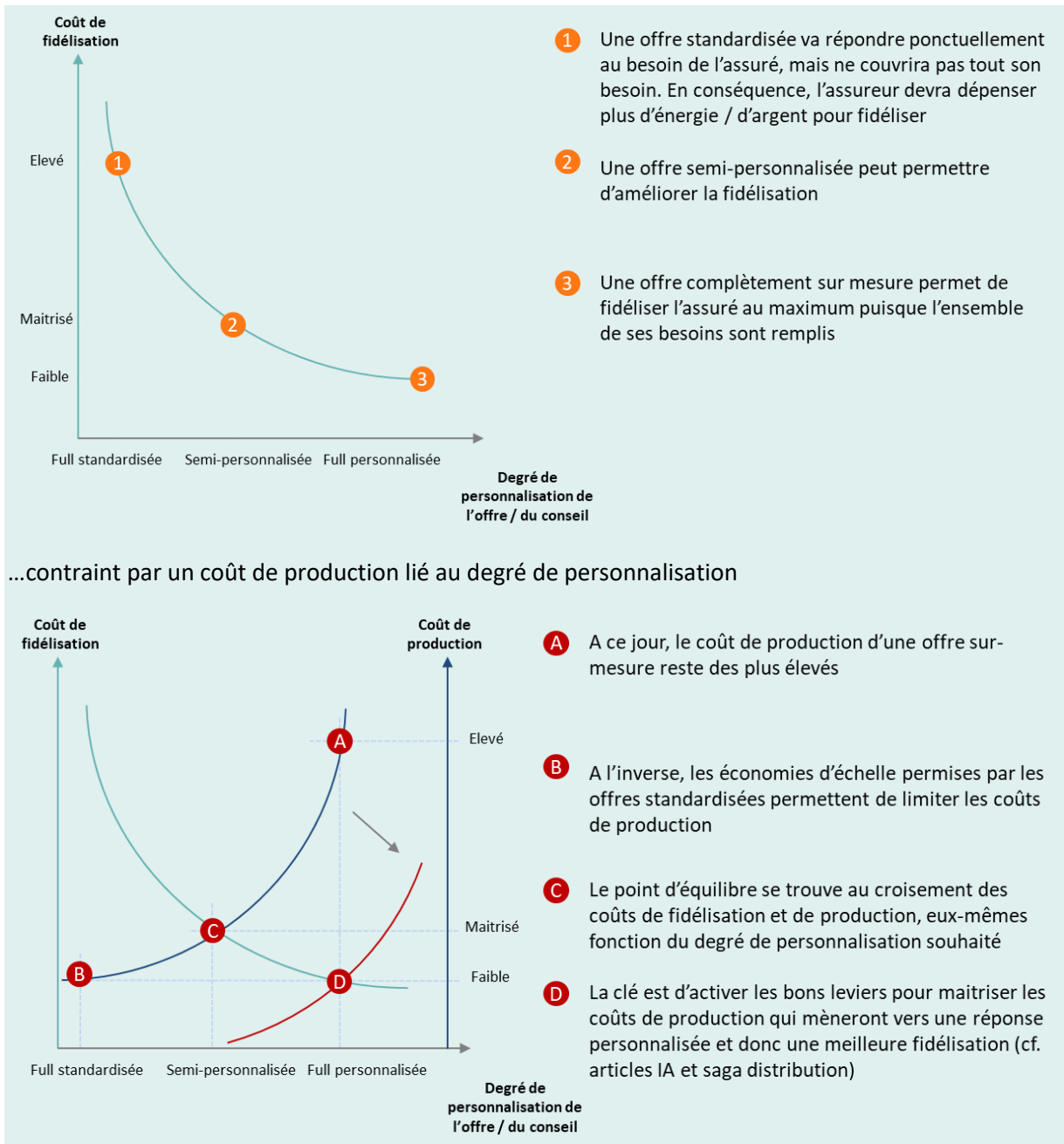
Ainsi, les consomm'acteurs, néologisme traduisant la volonté du consommateur d'acheter de façon active, va se doter de nouveaux critères de choix qui amèneront probablement les conseillers des réseaux de distribution à revoir leur prisme d'argumentation. Ils pourront transformer un discours aujourd'hui descendant et orienté, vers un rôle d'assistant de l'assuré dans son choix de produit d'assurance.

De la même façon que les publicités sont désormais ciblées, les assureurs devront être en mesure de cibler l'offre d'assurance et de gestion de risques.

Ces belles idées ne sont pas les vecteurs qui nous amèneront vers le monde idéal, mais répondent à l'objectif très pragmatique et rationnel de permettre aux assureurs de mieux fidéliser. Les schémas ci-dessous théorisent la dualité entre fidélisation de l'assuré et personnalisation de l'offre (prérequis au conseil), le tout contraint par les coûts de production.

### **Zoom : la personnalisation de l'offre au service du conseil et de la fidélisation**

Un savant équilibre entre coût de fidélisation et personnalisation de l'offre...



### Faire du conseiller un expert à l'écoute

Partant du constat que le conseiller peut présenter des symptômes de déficit de connaissance, il est indispensable de prendre le point à la source : l'expertise. Pour ce faire, il convient d'accepter de consommer du temps à la formation continue, peut-être au détriment du temps passé sur le terrain, et de construire un dispositif adapté à leurs contraintes métiers et organisationnelles. Si les conseillers ont peu de temps à accorder à la formation, pourquoi ne pas leur proposer un format court ? Ne pourrait-on pas imaginer, qu'une fois toutes les 2 semaines, une présentation de 20 minutes soit animée sur un thème d'actualité par un professionnel ? Qu'importe la manière, il semble nécessaire d'inscrire le conseiller dans un programme de formation permanente, à la fois pour redevenir un expert mais pour continuer de l'être compte tenu du contexte d'accélération des échanges, d'augmentation de la concurrence et d'évolution des cadres réglementaires.

« Pourquoi a-t-on deux oreilles et une bouche ? Parce qu'il vaut mieux écouter deux fois plus que parler. » De ce dicton simple, issu du B.A. BA de cours de vente, est tiré le principe que pour fournir un conseil approprié, il est primordial d'écouter son client. C'est une démarche appliquée par la Maif, dont l'efficacité fut prouvée comme en témoigne son Directeur Général : « En matière de relation client, cela signifie conseiller plutôt que vendre à tout prix, ne pas chercher à minorer l'indemnisation en cas de sinistre et se montrer à l'écoute des besoins des assurés. La conséquence est le niveau de fidélité exceptionnelle de nos sociétaires : le taux de départs volontaires est de moins de 1 % à la Maif. C'est un modèle économique très performant, fondé sur la satisfaction des clients, plutôt que sur le turn over. » Le constat est sans appel : plutôt que de vendre à tous prix, il faut conseiller, accompagner, écouter.

Pour compléter la démarche d'écoute, il est essentiel que le cadre de travail du conseiller et ses objectifs évoluent aussi. C'est le parti pris par Entoria en 2019, qui a choisi de faire évoluer le système de rémunération des courtiers, en ne se focalisant plus exclusivement sur l'acquisition de nouveaux clients, mais surtout sur la fidélisation « Sur notre challenge annuel, nous n'introduisons pas d'engagements de production pour éviter les ventes forcées. Nous nous assurons de la conformité du processus de souscription au travers de différents critères, comme la qualité de la signature électronique ou le taux de transformation des contrats. Par exemple, un courtier qui génère beaucoup de « sans effet » après 30 jours ne satisfera pas aux critères de qualité de souscription ».

Pour déjouer la méfiance des Français à l'égard de leur assureur, le conseiller 2.0 doit revenir à l'essence même du conseil : l'écoute et l'expertise. En transformant sa posture, de la vente à l'expertise, la perception et son rôle dans la vie des assurés évoluera. Pour un client, il ne sera plus question d'acheter un service ponctuel, mais de s'inscrire dans une démarche à long terme : demander un conseil à un professionnel avisé, qui lui donnera toutes les clés de lecture, et lui permettra de prendre la meilleure décision. Dès lors que les conseils de qualité auront fait leurs preuves, le lien de confiance qui s'était fragilisé, se renforcera sans plus d'efforts de vente, ou marketing.

### **Rétablir un lien de proximité avec le client**

Face au constat du manque de contact entre assureur et assuré, un autre défi est d'adapter la relation client au regard du contexte social, technologique, voire sanitaire. Digitalisation ne rime pas avec distanciation, bien au contraire. Les assurés attendent des échanges avec leur assureur, seulement de manière adaptée : à tous moments, partout, simplement et à portée de main. C'est pour cela que les assurtechs telles qu'Alan, ou Lemonade ont autant de succès, et que les assureurs de plus grandes tailles ont autant investi. Par exemple, Allianz a augmenté de 430 millions en 2018 à un milliard d'euros en 2019 la puissance de feu d'Allianz X, son entité d'investissement dans le numérique. A travers ces investissements colossaux l'enjeu est simple : pouvoir être contacté 24/24, 7/7 par ses assurés, et apporter des réponses toujours plus rapidement. Les assureurs doivent poursuivre les efforts dans cette direction pour avoir une vision 360° de leurs clients, de leurs besoins et attentes.

En capitalisant sur les outils digitaux (systèmes d'informations, outils de souscription, chatbots), les assureurs collectent de grandes quantités de données concernant leurs assurés : leurs besoins, comportements, événements de vie. Mais ce n'est pas tout de collecter des données : il faut pouvoir les interpréter ! Parmi la gamme d'opportunités du digital, celles engagées par l'I.A, notamment sur l'interprétation et l'analyse de données sont très prometteuses. En ayant une fine connaissance de leurs portefeuilles, les assureurs seront en capacité non seulement de mieux répondre aux besoins, mais aussi de pouvoir les prévoir et les anticiper : « Le savoir c'est le pouvoir ». S'il est possible

aujourd'hui d'évaluer le risque avant qu'il ne se produise, par exemple aux Etats Unis les assureurs de cultivateurs utilisent l'I.A pour analyser l'exposition aux risques météorologiques avec la signature des contrats, ne pourrait-on pas imaginer de prédire le comportement client ?

En s'appuyant sur un contact constant et l'anticipation des besoins clients, nous pouvons imaginer que les assureurs dépassent leur rôle de protecteur-payeur, et deviennent des préventeurs du risque. Dans notre précédent article sur [l'intelligence artificielle](#) nous ouvrons la perspective qu'un jour l'intelligence artificielle puisse conseiller l'achat d'assurance dans un degré très fin, dans le cas d'un déplacement, un assistant virtuel recommanderait à l'utilisateur de choisir tel trajet, ou telle assurance en fonction de l'évaluation des risques. Le champ d'expertise des conseillers s'élargirait si de telles capacités leur étaient mises à disposition ; et le rôle de l'assureur dans la vie des assurés évoluerait vers un accompagnement de vie, et prendrait plus d'importance.

Nous sommes convaincus qu'en donnant un rôle d'accompagnateur préventeur à l'assureur, celui-ci deviendra naturellement plus présent dans la vie des assurés ; ils s'y référeront en cas de prise de décision, de besoin de conseils.

Cette démarche renforcera le lien de confiance assureur-assuré, et permettra aussi à l'assureur de renouer avec ses valeurs mutualistes. En étendant sa gamme de services notamment par de la prévention, le conseiller fidélisera encore mieux son portefeuille client et capitalisera directement dessus. En 2020, dans un contexte technologique où les individus disposent de tout à portée de smartphone, le défi n'est plus d'acquérir de nouveaux clients, mais bien de les fidéliser.

#### *Les facteurs clés de succès d'un conseiller selon Synaxia Conseil*



En conclusion, l'ensemble des convictions que nous avons développées dans cet article peuvent se résumer comme suit :

- Donner du sens à l'offre pour répondre au mieux aux aspirations et valeurs des assurés ;
- Renforcer la proximité avec l'assuré pour gagner en confiance et mieux comprendre ses besoins ;
- Personnaliser l'offre pour permettre au conseiller de répondre au besoin réel de l'assuré ;
- Faire du conseiller un expert à l'écoute de l'assuré, qui l'assiste dans son parcours d'achat.

Ces critères de succès pour l'assuré, seront aussi critères de succès pour l'assureur : des assurés satisfaits sont des clients fidèles, et promoteur de la marque.

Enfin, au-delà du sujet de la vente et du conseil, l'assureur doit préalablement revoir le positionnement de son offre, à savoir non seulement protéger financièrement en cas de sinistre mais

surtout en aidant l'assuré à prévenir ses risques, ce qui permettra de renforcer la proximité et le sens de l'offre apportée à l'assuré, et de confirmer le lien de sens. Mais il s'agit là d'une autre histoire...

#### Sources

<https://www.argusdelassurance.com/journees-du-courtage-2019/les-challenges-commerciaux-oui-mais-sous-conditions.152185>

<https://www.argusdelassurance.com/interviews-exclusives/pascal-demurger-nous-allons-renforcer-la-singularite-de-la-marque-maif.141670>

<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/assurance/allianz-double-a-1-milliard-d-euros-son-fonds-dans-le-digital-808175.html>

<https://www.lebigdata.fr/assurance-big-data-etude>

Les Français et L'épargne – Livre Blanc Synaxia Conseil 2019

Les Français et la fidélisation en assurance – Livre Blanc Synaxia Conseil 2018