

Assurance : de l'économie de polices à l'économie de service

De l'impérative nécessité pour les assureurs de se transformer



Un environnement en pleine mutation ...

La « rente » sur laquelle étaient assis les assureurs - clientèle fidèle, mal informée (ou rétive à l'information), peu exigeante au regard des cotisations payées - est désormais derrière eux, et ce depuis plusieurs années.

En effet, la combinaison de l'évolution des comportements des assurés, de l'arrivée des nouvelles technologies et du digital sur fond d'une réglementation de plus en plus encadrante et standardisante a totalement bouleversé le secteur assurantiel.

-/-

D'une logique de « payeur aveugle / occasionnel » à une logique de « services » les assureurs ont dû, et doivent, se transformer pour ne pas se restreindre au seul rôle de porteur de risques et se différencier essentiellement sur l'expérience client, portée haut par d'autres industries et/ou insurtechs.

-/-

La réglementation et la régulation, bien qu'aujourd'hui très impactantes pour les assureurs, visent in fine à stabiliser et standardiser l'environnement assurantiel alors que les nouvelles technologies, notamment le Digital, sont en train de le bouleverser.

Les services ont initialement été pensés et développés autour du modèle assurantiel, l'assistance en a d'ailleurs été le pionnier et le parfait exemple. Ont suivi, par exemple en Santé, le tiers payant, les réseaux de soins. Désormais, les services permettent d'aller plus loin que la gestion du risque assurantiel afin d'apporter davantage de valeurs à des assurés qui ont quatre attentes principales :

- (i) une personnalisation de la relation client : simplicité, rapidité, honnêteté dans la relation
- (ii) un règlement rapide de leurs prestations/sinistres
- (iii) des explications notamment sur les domaines complexes, tels que la prévoyance lourde, l'épargne avec les options financières, ...
- (iv) un accompagnement utile dans leur vie quotidienne qui est, au demeurant, de moins en moins linéaire (étude, salariat, naissance, achat immobilier, chômage, entrepreneuriat, retraite, ...).

-/-

Pour répondre à ces attentes, les assureurs s'attèlent à construire des écosystèmes/packages de services en s'appuyant notamment sur un socle digital.

-/-

Deux acteurs, mettent en avant cette orientation stratégique, VvV et Axa. En effet, Le groupe VVY a récemment présenté son plan de transformation stratégique intégrant le passage à une « logique de service généralisé » au travers de « packages de services » autour des « moments de vie ». De son côté, le Directeur Général d'AXA, Thomas Buberl, est convaincu que « le nouvel âge d'or de l'assurance sera celui des services ».

Une étude du cabinet Deloitte met d'ailleurs en lumière la légitimité des assureurs sur ce domaine car 78 % des Français seraient intéressés si leur banque ou leur assurance leur proposaient de nouveaux services « hors de leur champ d'action naturel ».

Ping An – L'exemple chinois d'un assureur ayant déployé un colossal écosystème de services

Hors Europe, Ping An, est un parfait exemple du développement des écosystèmes de services « global » grâce au Digital. L'assureur ambitionne aujourd'hui de se positionner comme une société de technologie et de services présente sur différents marchés tels que la banque, la gestion d'actifs, l'automobile, l'immobilier, les loisirs et la santé. Sur la santé justement, Ping An, au travers de sa filiale Good Doctors compte aujourd'hui plus de 250 millions d'utilisateurs, permet de la téléconsultation, de la livraison de médicaments en moins d'une heure et a lancé fin 2018 le déploiement des « stations santé » localisées dans la rue et permettant de réaliser des diagnostics courts et simples. Pour cela l'assureur a dû se transformer, investir lourdement, déployer des parcours clients fluide et simple et valoriser le conseil tout en se positionnant dès « l'acte d'achat » pour pousser l'ensemble des services proposés à valeur ajoutée.

Pour revenir sur le marché français, de grandes ambitions sont affichées par les assureurs sur leur stratégie Services. Néanmoins, à date, peu d'initiatives concrètes et opérationnelles sont apparues, et pour cause...

... ayant fait émerger les services comme axe stratégique de différenciation ...

-/-

D'une logique de distribution de masse d'un produit standard (sans réelle vision des informations clients), l'assurance doit aujourd'hui relever le défi d'une distribution personnalisée, adaptée aux besoins évolutifs des assurés et offrant des services à forte valeur ajoutée (rendue possible grâce au Digital et à la Data engrangée par les assureurs et exploitée dans le respect du RGPD).

-/-

Lors du Master Club organisé par le Cercle Lab en septembre 2019, les participants d'une table ronde ont longuement échangés sur le positionnement même des services dans le système assurantiel. Il est ressorti le consensus imagé suivant : « Les Services étaient auparavant la cerise sur le gâteau, demain ils seront le gâteau ». Ce qui signifie que le produit d'assurance deviendrait presque annexe, **si tant est, que la promesse initiale, notamment lors de la survenance d'un sinistre, soit respectée et irréprochablement opérée.**

Pour que les services deviennent le gâteau, ces derniers doivent permettre de :

- rendre lisible les contrats,
- permettre une expérience client la plus fluide et personnalisée possible,
- s'appuyer sur des plateformes techniques intégrées et des prestataires agréés,
- créer plus de contacts avec l'assuré,
- permettre à l'assureur de jouer un rôle de proximité,
- redorer le blason de l'assureur (et faire oublier l'adage « assureur, voleur »),

Ces apports permettront de réduire la complexité des contrats d'assurance, qui sont de par nature, notamment au travers des conditions générales/particulières et des barèmes de garanties, compliqués à comprendre pour les assurés (remboursement en % de la BRSS en Santé, délai de carence en Prévoyance, franchises/exclusions en IARD, ...). L'enjeu est bel et bien là.

... imposant une évolution des modèles opérationnels et économiques ...

L'émergence des services, notamment au travers du Digital, n'est pas sans impact sur les modèles historiques des assureurs tant opérationnel qu'économique. Ce qui constitue finalement une :

-/-

formidable opportunité pour les assureurs d'augmenter les points de contacts avec les assurés

-/-

Ces derniers étaient jusqu'à présent limités aux 3 moments clés de la vie d'un contrat, à savoir, la souscription, le sinistre et la résiliation.

Evolution du modèle opérationnel

La mise à disposition de services « gadget » non structurants, en inclusion sans explication, du produit d'assurance pour l'assureur est révolue. Certains exemples à l'étranger, aux Etats-Unis par exemple, démontrent la possibilité pour un assureur de « vendre » des services sans que ces derniers ne soient en inclusion.

-/-

Les assureurs s'attellent aujourd'hui au déploiement de services utiles, facilement accessibles dans le parcours clients et permettant plus de points de contacts avec les assurés.

-/-

Ce qui n'a rien d'une évidence. Cela impose de :

- être en capacité de suivre la mise à disposition et l'usage des services par les assurés,
- repenser les parcours clients intégrant garanties d'assurance et services dans une logique d'omnicanalité et d'instantanéité,
- pouvoir gérer davantage de points de contact avec les assurés,
- disposer d'un CRM permettant d'avoir une vision 360° des assurés (d'autant moins évitant que la distribution est courtée et la gestion déléguée),
- intégrer des insurtech dans certains maillons de la chaîne de valeur assurantielle pour gagner en agilité et améliorer l'expérience client (1/3 des assureurs ont réfléchi à intégrer une insurtech pour rattraper un retard ou intégrer une nouvelle technologie),
- rendre interopérable des systèmes d'informations (progiciel, back-office, front-office...), pour certains obsolètes, avec des outils/solutions (via l'APIsation par exemple), techniquement plus modernes portant les services.

Evolution du modèle économique

Au-delà de l'impact que peuvent avoir les services sur le modèle opérationnel, ces derniers ont également un impact sur le modèle économique des assureurs. **Initialement pensé en inclusion, les services peuvent (doivent ?) être aujourd'hui appréhendés autrement.** Ainsi les assureurs, doivent traiter les questions de :

- Tarification (inclusion, payant, freemium, ...)
- Explication de l'intérêt du service (dans un contexte où les clients ne comprennent déjà pas les contrats d'assurance)
- Suivi de la consommation des services (notamment l'usage des services) ¹
- Qualité (du service rendu et des prestataires intégrés)
- Anticipation, contrôle et sanction de la fraude

En synthèse ...

Les services offrent aujourd'hui un champ des possibles relativement vaste pour les assureurs notamment au travers du Digital pour repenser leur stratégie de transformation.

Deux éléments nous paraissent primordiaux pour appréhender au mieux cette transformation :

- 1. Fidéliser, (re)créer du lien et apporter de la valeur à l'assuré** pour notamment éviter le risque de désintermédiation dans un environnement mondial où les Gafa et certains acteurs chinois ont, et visent, des positionnements oligopolistiques sur l'assurance (à coût de milliards d'investissement).
- 2. Déployer un écosystème de services** tout en garantissant la promesse première de l'assureur qu'est la gestion du sinistre.

-/-

Sources :

- Citation extraite de l'article « *Pourquoi les assureurs doivent faire plus que de l'assurance* », du journal Les Echos, écrit par Laurent Thévenin le 21/06/2019
- Master Club Assurance – Septembre 2019 – organisé par le Cercle Lab.
- Etude Deloitte « Les Français et les nouveaux services financiers », publiée en 2019 par Julien Maldonato, Associé Industrie Financière
- Etude Valmen Consulting « Prévention et Services innovants », mars 2018

¹ Voir « Revoir la relation assuré – assureur » in. Valmen Consulting « Prévention et Services Innovants », Mars 2018

A propos de Valmen Consulting

Filiale du Groupe Valmen (+80 consultants), Valmen consulting, accompagne depuis 10 ans la transformation des acteurs du secteur de l'assurance, notamment de l'assurance de personnes. Le cabinet intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur assurantielle (marketing, distribution, opérations, IT), de la définition de stratégie à la déclinaison opérationnelle.

S'agissant des services, le cabinet intervient depuis plusieurs années dans la définition de stratégie services, l'aide au choix de solutions/partenaires et la mise en œuvre opérationnelle.

www.valmen.fr

A propos de l'auteur

Charles-André Cavrois, associé au sein du cabinet Valmen Consulting, contribue depuis 15 ans à décrypter et intégrer les évolutions auxquelles doit faire face le monde assurantiel. Il intervient sur des missions de conception d'offres (produits et services), de distribution, d'opérations et de pilotage de projets complexes.

ccavrois@valmenconsulting.fr