

Etude Capgemini, EFMA:

La volatilité croissante des assurés offre de nouvelles opportunités au secteur

Cette étude, réalisée par Capgemini en partenariat avec l'EFMA (European Financial Management & Marketing Association), montre que les nouveaux comportements et préférences des assurés, notamment leur usage des réseaux de distribution d'assurance, représentent un potentiel de croissance significatif pour les professionnels du secteur prêts à saisir ces opportunités.

Les assurés français sont parmi les plus fidèles à leurs assureurs et parmi les plus grands souscripteurs de produits Vie et Non Vie (assurance automobile, habitation, etc.). Les Français souscrivent en moyenne 5,9 polices d'assurance différentes (5,2 polices en moyenne sur les marchés étudiés) - 1,3 en Vie et 4,6 en non Vie -, avec une durée moyenne des contrats de 11 ans que ce soit en Vie ou en non Vie (9,2 ans en moyenne sur les marchés étudiés d'Amérique du Nord et d'Europe de l'Ouest). Rares sont ceux qui affirment leur volonté de changer d'assureur: en effet seuls 35% des assurés français interrogés changeraient d'assureur si la démarche était plus simple (contre 42% en moyenne) et 23% seulement s'ils devaient constater la mauvaise gestion d'un sinistre par leur compagnie d'assurance (contre 29% en moyenne).

Pour autant, certains signaux laissent présager un accroissement des comportements volatiles des assurés

Cette étude analyse les critères que privilégient les assurés lors de la souscription à un contrat d'assurance et ceux qui

les incitent à rester fidèles à leur assureur. Le prix en IARD (Incendie, Accidents et Risques Divers) et la Rentabilité / Performance en Vie sont, sans surprise, les premiers critères considérés; viennent ensuite les caractéristiques du produit et la marque. Le rapport examine ensuite comment les différents réseaux de distribution répondent à ces critères et vers quels types de réseaux les assurés souhaitent se tourner dans les trois prochaines années. Internet est clairement perçu comme le réseau de distribution le plus pratique, proposant le meilleur prix et le plus d'informations. Ainsi, 23% des assurés français se déclarent prêts à souscrire une assurance sur Internet d'ici 3 ans (33% en moyenne sur l'ensemble des marchés matures), contre 5% aujourd'hui (11% sur l'ensemble des marchés matures). "Alors que la volatilité accrue des assurés est une menace potentielle évidente pour certains professionnels du secteur, elle peut être une opportunité pour ceux qui sauront comprendre, attirer et gérer ces assurés volatiles" affirme David Giblas, directeur associé au sein du secteur des services financiers de Capgemini Consulting.

Les assureurs doivent faire évoluer leur modèle vers la multi-distribution

Le rapport révèle que les assurés perçoivent les différents réseaux de distribution comme étant spécialisés par produits, types de clients ou répondant à des besoins spécifiques, ce qui les conduit à s'adresser à de multiples réseaux en fonction de leurs besoins en assurance. Ainsi un assuré utilise entre 2 et 3 réseaux de distribution différents pour souscrire à ses premiers contrats d'assurance. Ces mêmes réseaux l'accompagneront par la suite dans son multi-équipement. "Pour un assureur, cette perception des assurés pose la question de sa capacité à élargir sa gamme d'offres et de services commercialisée via un réseau donné. Elle implique probablement de développer des réseaux

complémentaires pour répondre à l'ensemble des besoins des assurés, et donc de mettre en place un modèle de multi-distribution", déclare David Giblas.

La satisfaction et le positionnement sur les segments d'assurés volatiles constituent un réel enjeu de développement pour les professionnels du secteur

Le World Insurance Report 2008 propose une segmentation du marché qui se différencie des approches classiques (segmentations basées sur l'âge et les revenus) dans la mesure où elle s'appuie sur les comportements des assurés, leur perception de l'assurance et leur usage actuel et futur des différents types de réseaux de distribution. Quatre grands segments ont ainsi été définis: les assurés "traditionnels", les "opportunistes", les "indifférents" et les "moyens". L'analyse de ces segments par pays montre que les différences de comportement entre les assurés sont de plus en plus marquées à mesure que l'usage d'Internet et le recours à des réseaux de distribution multiples se généralisent, comme on le constate déjà au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Cette tendance devrait en toute logique toucher la France, l'Italie et l'Allemagne dans les prochaines années. Les différents segments ont été ensuite qualifiés en fonction de la valeur qu'ils génèrent et de leur niveau de volatilité.

"L'enjeu pour les assureurs est donc de créer, selon ces critères, des propositions de valeur différenciées, en s'appuyant en particulier sur la multi-distribution. Satisfaire les assurés volatiles à potentiel - le segment des "opportunistes" - permettrait par exemple à un assureur de les fidéliser voire de capter ceux de ses concurrents. Les professionnels du secteur pourraient s'appuyer sur l'attrait de ces assurés pour des offres associant des réseaux physiques et

virtuels," déclare Bertrand Dimont, Directeur chez Capgemini Consulting.

Une évolution des modèles opérationnels des assureurs et le recours aux technologies de l'information permettront de relever ces défis

Le rapport conclut sur la nécessité pour les compagnies d'assurance de faire évoluer leurs modèles opérationnels pour intégrer davantage les besoins exprimés par les assurés et affirmer leur rôle vis-à-vis des réseaux de distribution. Il définit trois domaines dans lesquels les technologies de l'Information constitueront un réel atout:

- la connaissance client, structurée autour de bases de données permettant de mener des analyses de portefeuilles clients et d'assurer une connaissance fine du marché,
- l'intégration de la technologie et des Architectures Orientées Services (SOA), qui facilitent l'adaptation et l'évolution des modèles de distribution pour répondre à la dynamique du marché,
- la dernière génération d'outils de gestion de la relation clients (CRM) qui permettra aux différents services de l'entreprise de partager les informations sur les assurés et d'optimiser ainsi le suivi des dossiers.

Le rapport se fonde sur une enquête réalisée auprès de plus de 11.000 assurés dans 10 pays et sur des interviews de membres de la direction des compagnies d'assurance de 13 pays. Le World Insurance Report entend par marchés matures: la France, l'Allemagne, l'Italie, les Pays-Bas, l'Espagne, la Suisse, le Royaume-Uni et les Etats-Unis. Il étudie également 2 marchés en voie de développement: la Chine et l'Inde.

Plus d'informations sur: www.capgemini.com

Un regard sur les domaines d'activités de l'assurance vie luxembourgeoise...

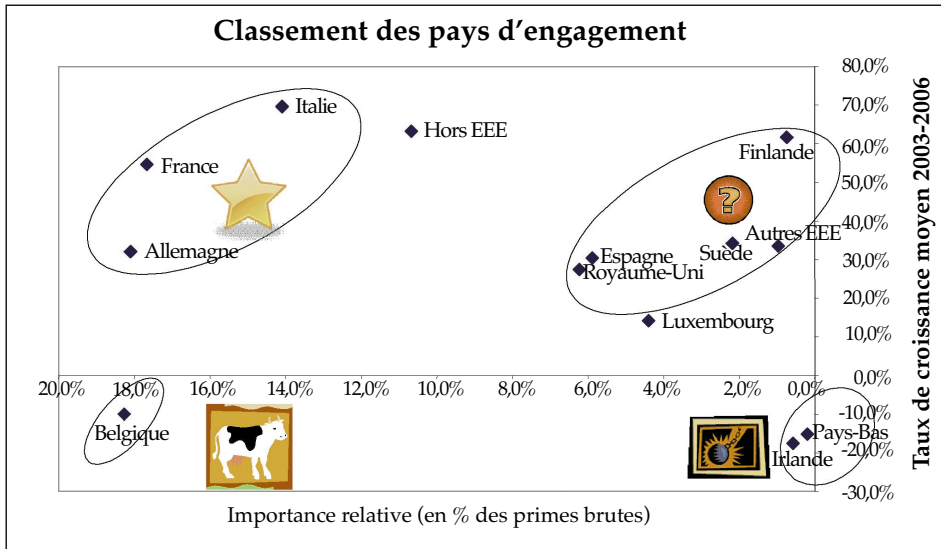
La méthode utilisée

Pour mener notre analyse, nous nous sommes inspirés d'un modèle assez célèbre en son temps, appelé la matrice du Boston Consulting Group. En bref, le BCG tente d'apprécier chaque domaine d'activité d'une entreprise en termes de contribution au profit (en posant l'hypothèse qu'une bonne indication de celle-ci est fournie par sa part de marché) et d'apport à la croissance (mesurée par le taux d'accroissement du chiffre d'affaires). L'idée est de construire un portefeuille d'activités le plus équilibré possible, sur lequel reposeraient les 3 piliers de la longévité d'une firme commerciale: survie, profit et croissance.

Malgré le parfum de naphthaline dégagé par le BCG, le fait que l'usage que nous en faisons le dénature quelque peu, et qu'enfin on pourrait discuter de son applicabilité ici, on verra que l'image fournie ne manque pas d'intérêt. Nous visons à catégoriser tant les pays que les branches dans lesquels opère le secteur de l'assurance vie luxembourgeoise. Tous deux ont été positionnés sur les graphiques ci-après, en les ordonnant verticalement selon leur taux de croissance moyen des primes brutes émises durant la période 2003-2006, et horizontalement en fonction de leur importance relative (% des primes brutes émises) en 2006. Les chiffres sont tirés des rapports annuels 2003 à 2006 du Commissariat aux Assurances.

Les pays visés par les opérateurs du secteur

Considérons en premier lieu la classification des pays d'engagement, en usant de la terminologie classique du BCG. Celui-ci répartit les activités dans 4 quadrants, chacun caractéristique d'un degré de contribution à la survie, au profit et à la croissance de l'entreprise.

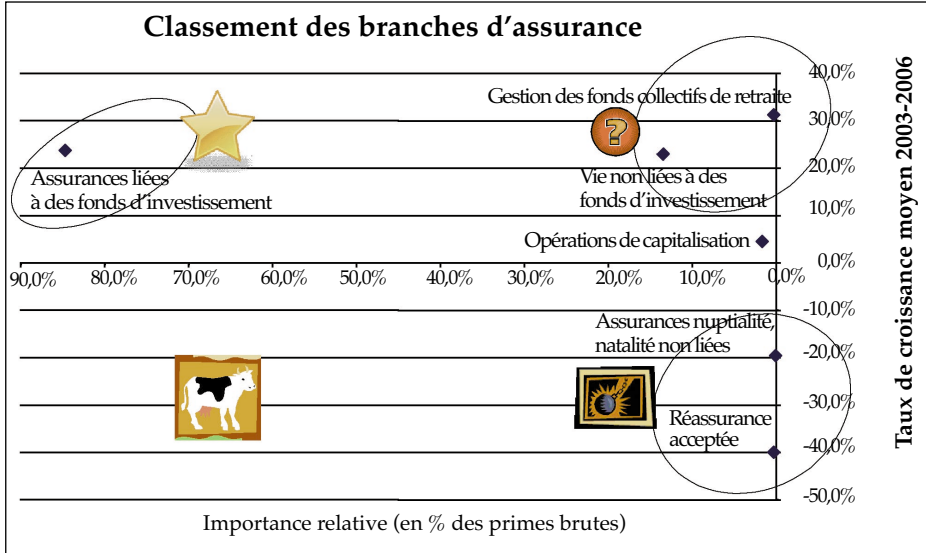


On verrait ainsi tout d'abord apparaître le groupe des "poids morts" (Pays-Bas, Irlande). De telles activités contribuent peu au profit ou à la croissance, tout en conservant un certain niveau de chiffre d'affaires nécessaire à la survie. Viendrait ensuite la catégorie des "vaches à lait" (Belgique), très contributives en termes de profit, mais en fin de cycle et sur lesquels il n'y aurait dès lors plus guère d'intérêt à investir. On poursuivrait avec les "étoiles" (Allemagne, France, Italie). Il s'agit de marchés portant la croissance actuelle, mais dans lesquels les opérateurs devraient encore engager des ressources en vue de consolider la rentabilité. Enfin arriverait la classe des "dilemmes" (Finlande, Suède, Espagne, Royaume-Uni, autres EEE), domaines d'activité peut-être prometteurs, mais exigeant préalablement d'importants investissements si on souhaite les voir un jour se transformer en "étoiles". La vision du BCG est en effet dynamique, au sens d'un cycle de vie des groupes. Un "dilemme" est destiné à se transformer successivement en une "étoile", puis une "vache à lait" pour finalement disparaître comme "poids mort". Un portefeuille d'activités est dit équilibré lorsqu'il comporte un mix des 4 catégories, et que le profit engendré par les "vaches à lait" permet de financer le développement tant des "étoiles" que des "dilemmes". Avec cette approche, le cas des pays d'engagement Hors EEE et Luxembourg traduirait une certaine incertitude stratégique pour les opéra-

teurs: s'agirait-il d'une future "étoile" pour le premier et d'un "poids mort" en sursis pour le second? Une autre question intéressante est de savoir combien de temps la "vache à lait" Belgique pourrait encore être traitée, et qui la remplacerait?

L'analyse des branches

Une approche similaire menée sur les branches d'assurance conduit, elle aussi, à différents constats nous interpellant.



Remarquons tout d'abord une dispersion notablement supérieure à celle observée sur le graphique des pays, à interpréter toutefois avec prudence. En effet, 6 subdivisions seulement sont prévues au rapport du Commissariat aux Assurances. Les opérateurs procèdent donc à des agrégats sur des données qui concernent des produits et activités parfois très différents, du point de vue du BCG. L'intérêt d'une analyse par ce modèle s'en trouve évidemment amoindri. Sous cette réserve, la classification réalisée fait ressortir les catégories habituelles. Celle des "dilemmes" tout d'abord (Gestion des fonds collectifs de retraite, vie non liées à des fonds d'investissements), ensuite la classe des "étoiles" (Assurances liées à des fonds d'investissement) dont le caractère très isolé rend bien compte de son rôle moteur de la croissance actuelle de l'assurance vie luxembourgeoise.

L'élément le plus marquant est évidemment l'absence complète de "vaches à lait". Au sens du BCG, ceci soulève la question des sources de financement indispensables pour soutenir l'investissement nécessaire dans les deux groupes précités. Bien sûr des ressources externes peuvent être trouvées. Par exemple, la promotion du secteur attirerait sans doute de nouveaux capitaux ainsi que d'autres opérateurs. C'est d'ailleurs précisément l'un des reproches formulés à l'égard de ce modèle que de ne pas intégrer cet aspect dans la réflexion stratégique. Dans le présent contexte toutefois, on pourrait penser que ce n'est pas tant le fait que le modèle BCG fasse l'impasse sur ces possibilités qui est important, mais qu'une lacune en termes d'autofinancement du secteur soit susceptible d'exister.

...sur fond de crise des subprimes et autres junk bonds

Pour terminer cette exploration, nous nous devons évidemment d'y aller de notre propre commentaire sur le phénomène. Il est ainsi intéressant de noter que le rapport annuel 2006 du Commissariat aux Assurances que nous avons utilisé comme source statistique, faisait état, à travers de nombreuses remarques, de l'euphorie des marchés financiers et restait muet au sujet des subprimes. Difficile d'imaginer que quelques mois plus tard à peine, d'ailleurs

peu de temps avant sa publication, se déclencherait un tel tsunami économique. Observons en premier lieu que celui-ci ne devrait guère avoir d'effet sur la structure par pays décrite précédemment. Sur ce point, tout le monde paraît voguer dans le même bateau.

Tout autre, nous semble-t-il, pourrait être l'impact en ce qui concerne la stratégie par branches. L'examen auquel nous nous sommes livrés montre en effet à quel point les assurances liées à des fonds d'investissement sont le moteur de la croissance du secteur. Dans l'hypothèse d'une méfiance accrue des clients

pour ce type de produits, un ralentissement pourrait être constaté. Par ailleurs, rappelons que l'essentiel des profits de cette branche provient des fees perçus pour la gestion des actifs sous-jacents aux contrats et est ainsi directement dépendant du niveau de ces derniers. Eu égard à l'effet domino de la crise et si celle-ci se prolongeait, il faut craindre que l'assiette de calcul diminue substantiellement, réduisant d'autant la profitabilité. La nouvelle configuration graphique pourrait ainsi tendre vers les deux seuls groupes "dilemmes" et "poids morts". On ne sait guère parler de portefeuille équilibré d'activités dans ce cas. En outre, la même question cruciale se poserait alors des sources de financement en vue des investissements nécessaires pour l'indispensable développement des "dilemmes".

Quelques pistes de réflexion

L'application que nous avons faite du BCG poursuit la seule ambition d'offrir un éclairage différent du secteur de l'assurance vie luxembourgeoise, qu'il conviendrait évidemment de compléter par d'autres. Certains des constats dégagés par l'usage du modèle mériteraient en tout cas d'être analysés plus en profondeur. D'autre part, le choix de cette approche méthodologique soulève évidemment de nombreuses questions. Par exemple, les valeurs que nous avons utilisées pour discriminer les 4 groupes sont relativement arbitraires. Il serait intéressant de mener ainsi une analyse quantitative plus précise, basée sur la profitabilité réelle des domaines d'activité. Un autre aspect concerne précisément cette dernière notion qui, au sens du BCG, comporte tant une facette "marché" que "produit". Cela impliquerait ici d'effectuer un croisement entre les données pays et les données branches, et non de les examiner séparément comme nous l'avons fait. Nous nous sommes particulièrement intéressés à cette problématique, la société Lux Life Consulting à Luxembourg poursuivant des stratégies tant internationales que purement locales, sur divers types de produits. Il est à noter que dans le but de compléter nos informations, nous avons récemment envoyé un questionnaire à 48 compagnies d'assurance luxembourgeoise afin de recueillir des précisions à propos notamment de leur approche du marché national.

Les sociétés Lux Life Consulting (LLC)

LLC est représenté à Luxembourg par deux sociétés: Lux Life Consulting sa et Lux Life Consulting Services sa. La première est agréée auprès du Commissariat aux Assurances en tant qu'entreprise de courtage. La seconde propose des prestations plus techniques, allant du domaine de l'actuariat et du risk management, à celui des services comptables. Ces compétences transversales lui permettent également une offre diversifiée de formations de haut niveau. La société de courtage ambitionne de figurer parmi les premiers intermédiaires d'assurance vie actifs sur le marché luxembourgeois, appuyée en cela par le savoir-métier disponible dans Lux Life Consulting Services. Cette dernière possède une expertise du secteur de l'assurance luxembourgeoise, procurée par un personnel très qualifié majoritairement issu de celui-ci et totalisant de nombreuses années d'expérience. Certains de nos consultants, diplômés de 3^e cycle, sont d'ailleurs chargés de cours dans plusieurs institutions d'enseignement supérieur. A ce titre, elle se donne pour objectif de devenir un interlocuteur incontournable des compagnies, comme des clients de celles-ci.

Robert Sojic
Directeur du développement
Lux Life Consulting s.a. (Assurances)

1) Les "bons dilemmes" du moins, un "mauvais dilemme" ne serait ainsi qu'un "poids mort" en sursis.