

Les assureurs dans le sillage des banquiers

APRÈS LA PRIMAUTÉ DE LA TECHNIQUE, celle des produits et la distance derrière les réseaux, passées les inquiétudes du passage à l'euro et du franchissement de l'an 2000, le monde de l'assurance s'intéresse à la richesse première de toute entreprise : son véritable client, c'est-à-dire le consommateur final.

Les outils de la relation client répondent-ils à un nouvel effet de mode, comme en témoignent les nombreuses manifestations organisées sur ce thème, ou sont-ils révélateurs d'une véritable renaissance du métier de l'assurance : «apporter une réponse personnalisée aux besoins de sécurité et d'assistance du consommateur».

Le CRM introduit l'idée que tout contact est une occasion d'écoute et de recueil de l'information sur le client. En ce sens, l'ensemble des personnels et des événements liés à la vie du client au sein de l'entreprise constituent des capteurs clés de cette information.

Encore faut-il pouvoir organiser dans le temps la quantité comme la qualité de cette quête.

C'EST LE CLIENT QUI DÉCIDE !

L'état de l'art, décrit dans nos dernières études (1), met en exergue plusieurs problématiques qui ne nous semblent pas encore avoir

Les assureurs se convertissent au CRM.

Avec deux défis à la clef : éviter l'accumulation stérile de données ; l'adaptation des équipes et des cultures internes. Ces réflexions, concernant ici les assureurs, peuvent aussi être riches d'enseignements pour les établissements bancaires.

trouvé de réponses satisfaisantes.

Le management de l'entreprise orientée client entraînera à terme une forte mutation des métiers de back-office comme de ceux du front-office. Outre les fonctions commerciales, c'est la globalité de la vision marketing qui va devoir subir une mutation profonde de ses modes de réflexion. Après l'ère encore récente où celle-ci s'orientait sur la recherche de la meilleure offre au bon client par le canal de distribution le plus approprié, les marketers ne sont plus aujourd'hui à même de décider à la place du client. C'est bien ce dernier qui a toutes les cartes en main pour choisir, en fonction de ses priorités – besoins, temps disponible, proximité et valeur ajoutée recherchée – l'offre qui lui convient par le média le plus adapté à son attente.

Ainsi, les responsables marketing, s'ils doivent toujours mieux comprendre les besoins de leurs clients et y apporter les réponses les plus rentables pour l'entreprise, se voient adoués d'une nouvelle mission : repérer, analyser et comprendre le parcours du client dans sa relation avec l'assureur. A

chaque point de contact, à chaque phase de son cycle de vie comme de son cycle de consommation, on sera amené à définir les informations à recenser pour optimiser une relation pérenne et profitable.

LES BANQUIERS ONT ESSUYÉ LES PLÂTRES DE LA SEGMENTATION

Les intentions initiales des entreprises sont louables. Adaptation aux desiderata du client, optimisation des processus et des charges, amélioration des résultats de la société pour faire face

“ La segmentation de la clientèle a mis plus d'une décennie à s'installer dans l'assurance. Elle semble vouloir rattraper son retard en un temps record. ”

aux affres concurrentielles. De ce fait, la collecte des données réalisée, chacun s'affaire à trouver le meilleur modèle pour organiser une relation profitable avec le consommateur. La segmentation de la clientèle a mis plus d'une décennie à s'installer dans l'assurance. Elle semble vouloir rattraper son retard en un temps record,



SYLVIE MARCHAL

Directeur du pôle distribution



PATRICE LEROIGE

Directeur du pôle marketing et consommation

CAPA Conseil

tout en adoptant des approches de plus en plus complexes. Les banquiers ont essuyé les plâtres de la segmentation dite comportementale en abreuvent leurs réseaux de typologies aux pertinences opérationnelles relatives. Gageons que les sociétés de services financiers sauront, à l'avenir, mettre à disposition de leurs canaux des éléments simples d'identification des clients, qui privilégieront l'action à partir :

- des motivations et besoins du client ;
- de son comportement d'achat et de ses attentes relationnelles ;
- de ses critères d'insatisfactions ;
- de son potentiel dans le portefeuille de l'entreprise (2).

LES PROGRÈS
QUI RESTENT À FAIRE

Dans ce domaine, les compétences des entreprises rencontrées semblent largement perfec-

tibles dans trois principaux registres (3) :

Connaissance et valorisation des clients

Toutes les entreprises d'assurance interviewées possèdent la maîtrise des outils de base pour analyser les évolutions de tendances chez les clients, mais les approches prospectives sont moins répandues. Elles utilisent la plupart des indicateurs de performances «classiques» au niveau du portefeuille ou des

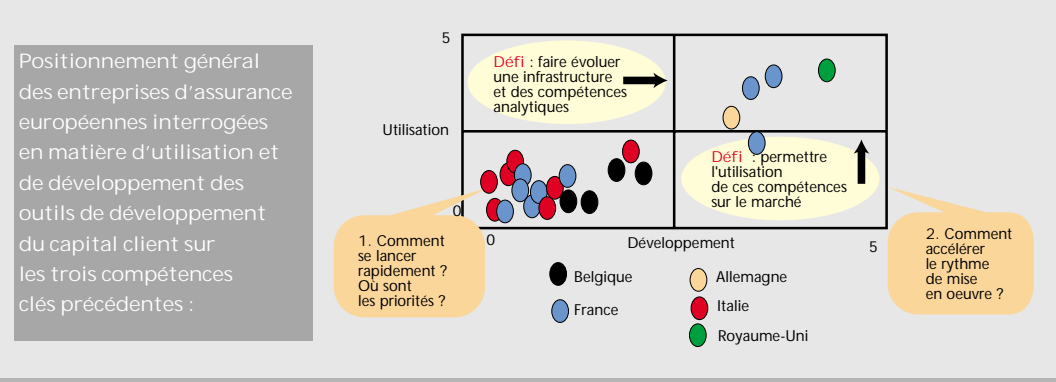
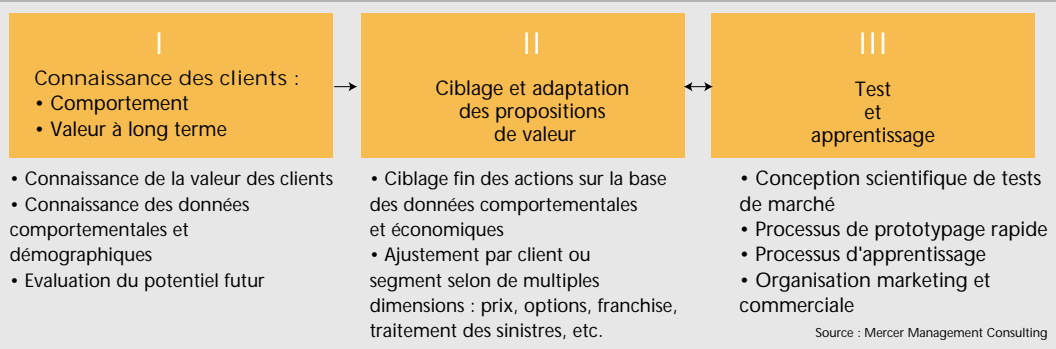
Le développement du capital client dans le secteur de l'assurance en Europe

CAPA Association & Mercer Management Consulting ont réalisé au cours du 1^{er} trimestre 2000 une enquête auprès d'une vingtaine d'entreprises d'assurance (sociétés avec intermédiaires, multiples sans intermédiaires et bancassureurs)

en Allemagne, Belgique, France, Italie et Royaume-Uni, par entretiens auprès des directions marketing et commerciales. Outre une approche détaillée du secteur de l'assurance, cette étude établit un comparatif avec le secteur bancaire

en Europe et les institutions financières américaines. Les assureurs n'ont globalement pas à rougir de leurs efforts par rapport aux compétiteurs bancaires. En revanche, bien que le niveau général de compétences soit comparable aux Etats-Unis et

en Europe, les meilleures entreprises américaines semblent clairement en avance dans la mise en œuvre de ces compétences. Cette étude a porté sur l'analyse de trois compétences clés (source : Mercer Management Consulting).



Marketing

gammes de produits, mais ajoutent très rarement des éléments de mesure de valorisation de la clientèle à un niveau individuel.

Ciblage et adaptation des propositions de valeur

Ces mêmes entreprises segmentent toute leur clientèle et effectuent des opérations au ciblage intuitif, mais seul un petit nombre a recours à différents modèles statistiques. Par ailleurs, si la plupart d'entre-elles ont amélioré le cycle de leurs initiatives marketing au cours des dernières années, l'utilisation de la richesse des informations clients pour adapter les propositions de valeur se limite géné-

“ On assiste encore trop souvent à une demande débridée d'informations afin de mettre à jour des bases de données, faiblement qualifiées. ”

ralement à des modifications de tarifs ou à des adaptations timides de la communication.

Test et apprentissage

Ce troisième domaine est symptomatique des efforts qui restent à accomplir dans l'approche finale du client. Si les entreprises sondées affirment procéder à des tests et à des contrôles de leurs nouvelles offres, elles reconnaissent que ceux-ci sont peu nombreux et qu'ils ne sont pas formalisés ni suivis pour la conception des offres suivantes. Les impacts de l'amélioration des ciblage des propositions de valeur ne font aujourd'hui pas partie des mesures clés des assureurs.

UNE ACCUMULATION DE DONNÉES INJUSTIFIÉE

Ces remarques amènent, compte tenu des observations souvent relevées, à se poser les questions relatives aux avantages et aux inconvénients des démarches en

cours. En d'autres termes, il s'avère que l'organisation actuelle des entreprises privilégie, bien souvent, l'accumulation des données sur le client au profit d'une centralisation des processus de relation, mais au détriment d'un véritable enrichissement de l'action des réseaux commerciaux, voire du client. En effet, comment justifier aujourd'hui auprès de ce dernier, si longtemps ignoré, que du jour au lendemain, il va être interrogé, sondé, enquêté, à une fréquence sans commune mesure avec son expérience passée, s'il n'en perçoit pas immédiatement la valeur ajoutée ?

La recherche de la personnalisation installe le consommateur dans une position favorable, l'incitant à communiquer à l'entreprise tous les signaux qui permettront à celle-ci d'améliorer sa proposition de valeur, à condition qu'elle sache doser sa demande selon les occasions de contact. Or, on assiste encore trop souvent à une demande débridée d'informations afin de mettre à jour des bases de données, faiblement qualifiées, généralement décalées par rapport aux informations nécessaires à un suivi client. Celui-ci reste, par conséquent, critique à l'égard de ce suivi qui témoigne à ses yeux d'une absence de connaissance de son dossier.

LA VOLONTÉ DES DIRIGEANTS SE HEURTE À L'ADAPTATION DES CULTURES D'ENTREPRISES

Par ailleurs, nous ne pouvons ignorer dans ce recensement, les méthodes de conduite de ces changements dans les entreprises. Au-delà de la mise en œuvre des outils et des organisations, se posent les problèmes d'adaptation des réseaux mais aussi et surtout du management intermédiaire des entreprises. Quels rôles pour les inspecteurs de demain ? Comment s'appuyer sur eux pour en faire de véritables leviers de chan-

gement ? Quels systèmes de rémunération, de motivation, de formation, instaurer pour optimiser la vision nouvelle de l'assureur orienté client ?

Dans ce contexte, la dynamique Internet constitue indéniablement un catalyseur dans les mutations indispensables des entreprises. Internet modifie en profondeur la relation au temps du point de vue du client comme de celui de l'assureur. L'accélération de la mise à disposition d'un service personnalisé que réclame le consommateur s'applique de fait à la distribution physique, qui ne peut pas se permettre de travailler à des vitesses différentes de celles des nouveaux réseaux. Or, on change plus vite les technologies que les états d'esprit, et les volontés stratégiques des dirigeants, face à ces nouvelles exigences temporelles des clients, se heurtent bien souvent à des cultures d'entreprises dont l'adaptation se révèle délicate mais inéluctable.

VALORISER L'ÉCOUTE INTELLIGENTE DES CLIENTS

Enfin, on ne peut parler de gestion de la relation client sans se demander quels intérêts peuvent avoir des commerciaux à participer à l'enrichissement des bases de données de l'entreprise s'ils ne bénéficient pas immédiatement en retour de retombées profitables à leur action quotidienne ? En d'autres termes la question principale qui reste à résoudre dans la plupart des cas aujourd'hui, consiste à valoriser l'écoute client, c'est-à-dire définir une approche de l'écoute intelligente des clients, héritière des anciens schémas de vente. ■

(1) «La gestion de la relation client dans l'assurance», Synthèse documentaire CAPA Conseil, février 2000 et «Le développement du capital client dans le secteur de l'assurance en Europe», Mercer Management Consulting & CAPA Association, avril 2000.

(2) Cf. modèle CAPA Conseil.

(3) «Le développement du capital client dans le secteur de l'assurance en Europe», Mercer Management Consulting & CAPA Association, avril 2000.