



Le succès du multicanal intégré en assurance auto

**Séminaire innovation CHEA
5 mai 2011**

Véronique Brionne
Marilyn Faugas
Karine Paul
Jean-Christophe Boccon-Gibod

Sommaire

1. **Pourquoi avons-nous choisi Progressive ?**
2. **Le marché américain de l'assurance dommages et le positionnement de Progressive**
3. **En quoi Progressive est-il un modèle d'innovation ?**
4. **Est-il possible de répliquer le modèle Progressive en France ?**



1 Pourquoi *PROGRESSIVE* ?

Qui est Progressive ?

- Compagnie d'assurances américaine
- Plus de 25 000 employés
- 450 implantations aux US
- Plus de 30 000 agents non exclusifs
- Plus de 10 millions de contrats en portefeuille
- Chiffre d'affaire (2010) : 14,5 Mrds\$
- Résultat net (2010) : 1,1 Mrd\$
- 3 segments :
 - Particuliers : auto, moto, bateaux, camping car → 95% du CA
 - Flotte Auto : auto et poids lourds pour les entreprises
 - Autres : RC professionnelle
- La société est cotée en bourse depuis 1971 (NYSE)

Pourquoi avons-nous choisi Progressive ?

- Une entreprise qui a l'innovation dans son ADN
- Un exemple réussi de transformation de business model d'une compagnie « brick and mortar » vers une organisation multicanal
- Des clients segmentés selon le réseau choisi, une offre unique, une marque unique
- Un back office unique: une organisation fondée sur la performance des processus de bout en bout
- Une stratégie de communication moderne et efficace



Une histoire originale : du « brick & mortar » à l'intégration multicanal

- Progressive a été créée dès 1937 avec une volonté d'adopter une approche innovante de l'assurance auto
 - 1^{er} bureau de gestion de sinistres « drive-in » (1937)
 - 1^{er} à proposer des taux réduits pour les conducteurs à « faible risque » (1956)
 - *Immediate Response Vehicule* : service amenant les gestionnaires sinistres sur les lieux de l'accident (1990)
 - 1^{er} assureur auto en ligne (dès 1995)
 - 1^{er} à proposer les comparaisons de devis en ligne (en 1996 et depuis 1994 par téléphone)
 - Name Your Price introduit en 2008





2 Le marché américain de l'assurance dommages et le positionnement de *PROGRESSIVE*

Le marché américain P&C en un coup d'oeil: canaux de distribution, chiffres clés et acteurs principaux

Canaux de distribution

- ✓ Commissions de distribution : de 8 à 15%
- ✓ Répartition des canaux de distribution P&C
 - ✓ Courtiers : ~ 20%
 - ✓ Canaux directs : ~15%
 - ✓ Agents (exclusifs ou non) : ~65%
- ✓ Une présence limitée des agrégateurs

Les chiffres clés P&C (2009)

- ✓ Marché US P&C : 3% des dépenses des ménages
- ✓ Chiffre d'affaires : 420 Mrd\$
 - ✓ Auto 180 Mrds\$
 - ✓ MRH 85 Mrds\$
 - ✓ Autre 155 Mrds\$
- ✓ Employés marché US P&C 550,000
- ✓ Le marché du P&C représente 40,3% du marché total de l'assurance US (2009)

Principaux acteurs (auto)

	Canal de distribution	Part de Marché (2009)
	Agents exclusifs	17%
	Agents exclusifs	12%
	Agents et direct	10%
	Direct	10%

Source : sites web des compagnies, Insurance Information Institute

Progressive dans le marché américain P&C et L&H

PROGRESSIVE



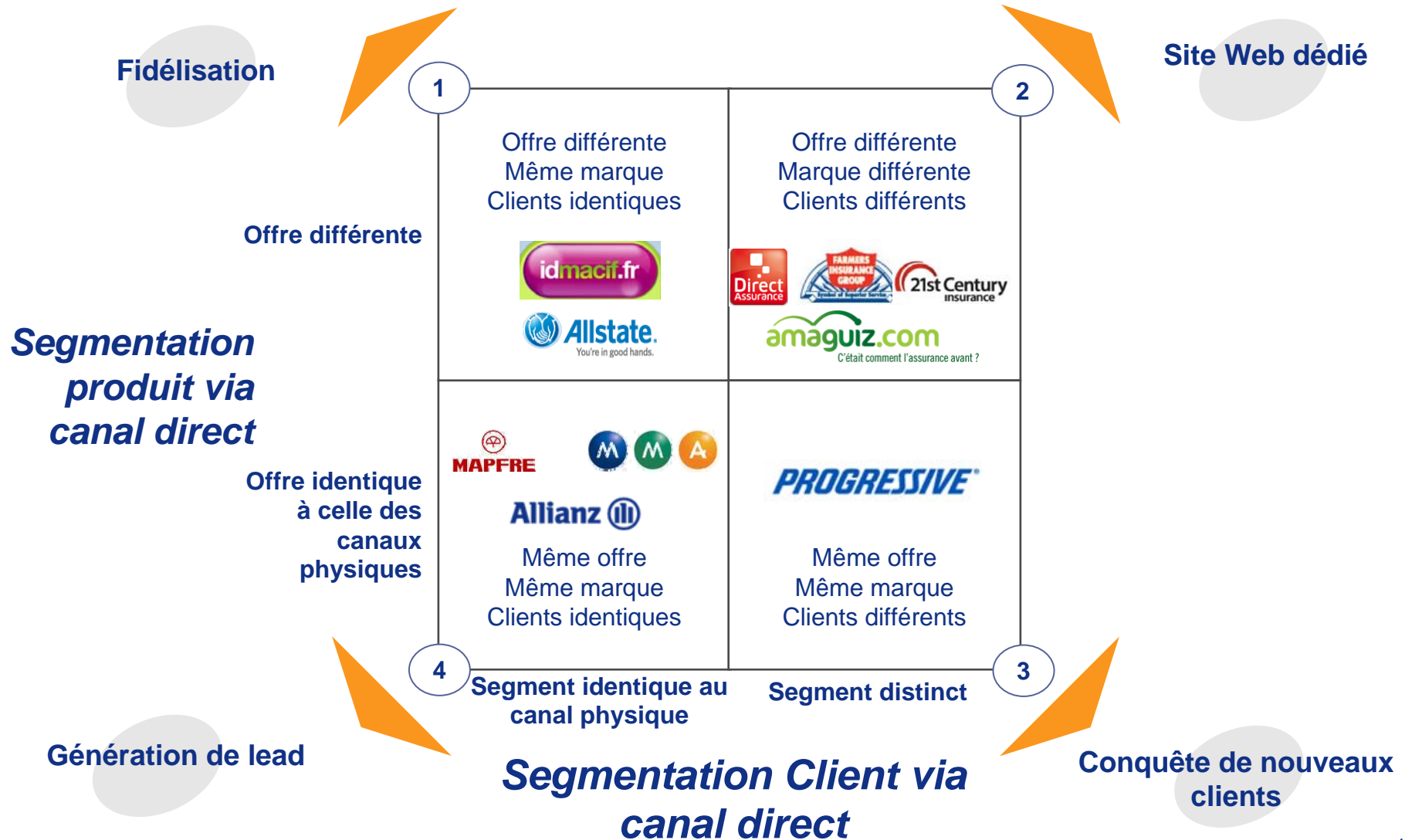
Ensemble du secteur
US de l'assurance

<p>Prime moyenne</p>	<p>1 200\$ (Progressive est un acteur spécialisé des polices sur mesures)</p>	<p>Auto: 844\$ MRH : 868\$</p>
<p>Portefeuille</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'auto représente 90% du portefeuille particuliers de Progressive ✓ 14,5 Mrds\$ de primes en 2010 dont 12,5 Mrds\$ en auto des particuliers 	<p>P&C (Primes): \$423 Mrds\$</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Auto (particuliers) : 37% ✓ MRH : 14% ✓ Autres RC: 9% ✓ Accidents du travail (Workers' compensation): 8% ✓ Auto (Entreprises) : 5% <p>Vie : 627 Mrds\$</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rentes : 48% ✓ Santé/ Accident : 27% ✓ Vie : 24%
<p>Répartition du portefeuille particuliers / entreprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Particuliers : 96% (10 946 600 contrats) ✓ Flottes d'entreprise : 4% (512 800 contrats) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Particuliers: 50,9% ✓ Entreprises : 49,1%
<p>Cotation sur le NYSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Total: 14 Mrds\$ ✓ % du flottant détenu par investisseurs institutionnels et fonds d'investissement : 76% 	

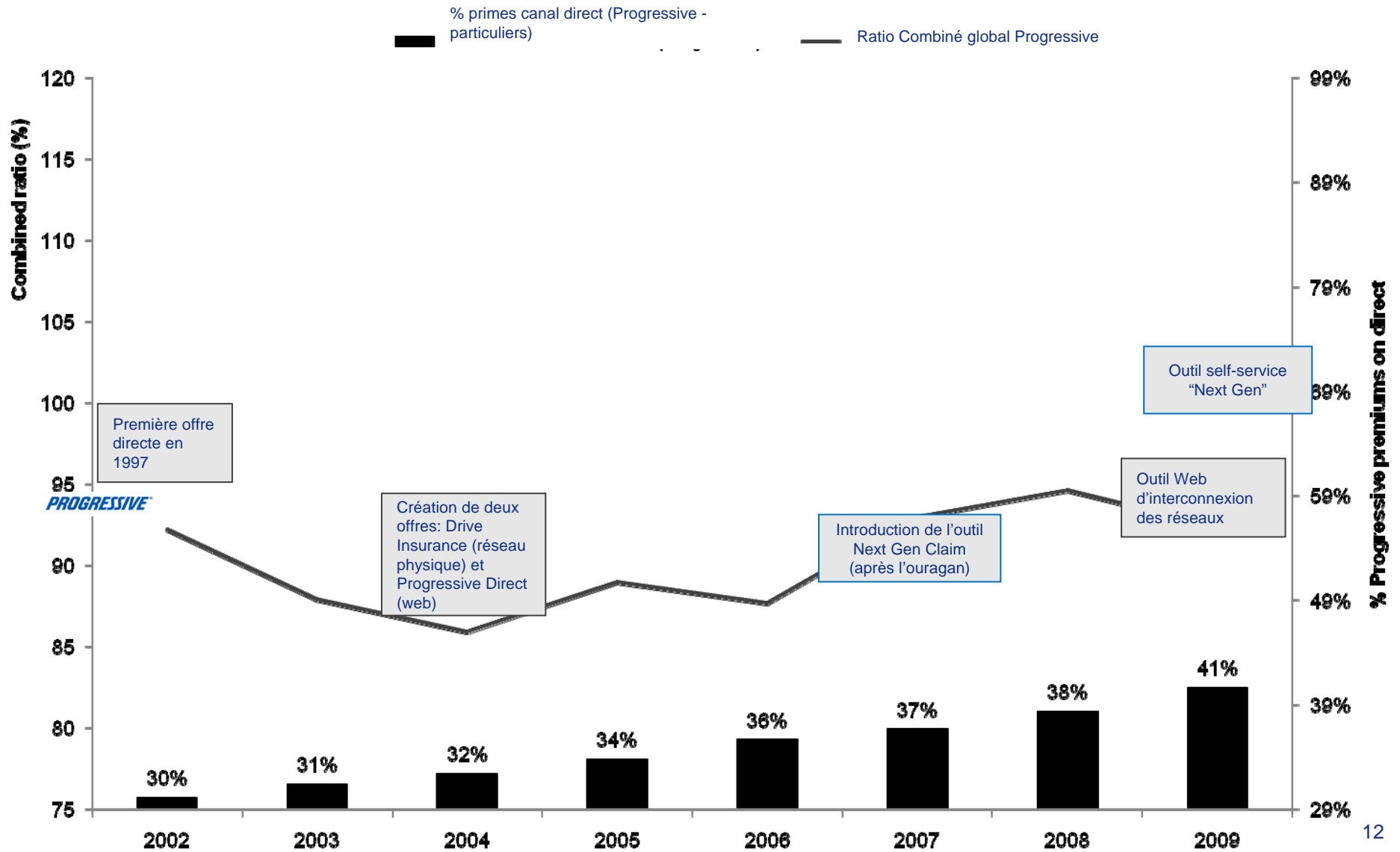


3 En quoi ***PROGRESSIVE*** est-elle innovante?

Les différentes stratégies multicanal



Le positionnement de Progressive sur internet n'a pas affecté la rentabilité de son portefeuille



Positionnement de Progressive

Offre	Positionnement Marché	Distribution
<ul style="list-style-type: none">✓ Temps de réponse le plus rapide du marché, service sinistres disponible 24/7, gestion des dommages de bout en bout✓ Offre la plus compétitive du marché avec la meilleure qualité de service✓ 1er assureur utilisant la pratique du “Name Your Price” (ajustement de la garantie au budget client) depuis 2008	<ul style="list-style-type: none">✓ Plus de 10 millions de clients à travers les US✓ 3ème acteur du marché auto des particuliers✓ Vu comme le leader sur le marché en termes d'innovation<ul style="list-style-type: none">✓ Offre Pay As You Drive✓ Application iPhone et Android✓ Création d'un prix de 10 M\$ pour la première voiture qui pourra atteindre une efficacité énergétique de 100 miles par gallon	<ul style="list-style-type: none">✓ Stratégie multi-canal depuis 1997 (agents, téléphone, web)✓ + de 30 000 agents indépendants✓ Croissance réalisée grâce à une approche directe marketing et distribution✓ 1er assureur du marché US sur le Web✓ Élu meilleur site internet assurance*

*: 1er prix du site assurance auto 2010 – système Key Note

L'approche multicanal de Progressive

PROGRESSIVE

30 000 agents indépendants
3ème assureur / 1er sur le Web (30%)

Modèle de distribution	<ul style="list-style-type: none">✓ Coûts d'acquisition optimisés par rapport à la valeur-client✓ 2 canaux de distribution : direct et agents
Avantages du multi-canal	<ul style="list-style-type: none">✓ Le client peut choisir son canal de distribution, chacun ayant une tarification différente✓ Tous les produits peuvent être souscrits sur le Web
Relations avec les agents	<ul style="list-style-type: none">✓ Commission plus faible que les concurrents (10% contre 15% en moyenne)✓ Développement de mécanismes d'aide à la vente (outils, formation, etc.)
Moyens opérationnels	<ul style="list-style-type: none">✓ Technologie Web identique sur les 2 canaux de distribution✓ Devis en temps réel pour tous les canaux
Offre	<ul style="list-style-type: none">✓ Auto et MRH✓ Offre identique✓ Prix différenciés

Dès le début du parcours client sur le Web, les différents canaux de vente sont visibles.

1 Canal Direct

2 Via agent local

Deux parcours client distincts selon le canal choisi



Nombre d'écrans/items

Ecran 1: 10 items (Get Started)
 Ecran 2: 7 items (Véhicule)
 Ecran 3: 10 items (Conducteurs)
 Ecran 4: 8 items (Conducteurs)
 Ecran 5: PRIX

TOTAL Ecrans: 5
TOTAL items: 35

PRIX pour 6 mois
 1057\$ ou 176\$/mois

Interaction avec les autres canaux pendant l'élaboration du devis

E-mail ou téléphone des agents disponibles



Souscription en ligne

NON, après le devis le client choisit le canal par lequel l'agent va le contacter

Nombre d'écrans/items

Ecran 1: 10 items (Nom+Adresse)
 Ecran 2: 4 items (Véhicules)
 Ecran 3: 4 items (Véhicules)
 Ecran 4: 8 items (Conducteurs)
 Ecran 5: 6 items (Compléments d'information)
 Ecran 6: PRIX

TOTAL Screens: 6
TOTAL Items: 32

PRIX pour 6 mois
 849\$ ou 159.87\$/mois

Interaction avec les autres canaux pendant l'élaboration du devis

Possibilité de rappel



Souscription en ligne

OUI

Options complémentaires

- ✓Interface plus riche
- ✓Option "Name your price[®]"

Approche multi-canal et segmentation client : réduction des coûts d'acquisition et tarification compétitive

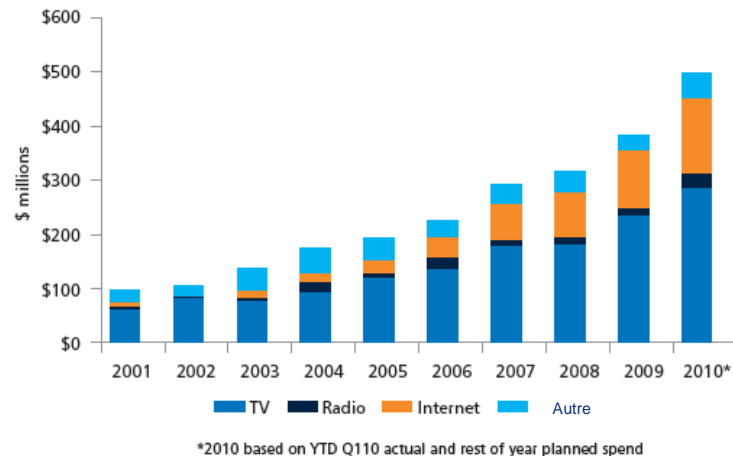
	Initiatives business	Opérations
La tarification est basée sur la segmentation client	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Élément de segmentation: la Valeur Client à Long Terme <ul style="list-style-type: none"> ✓ Basée sur le risque ✓ Et le canal d'apport 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amélioration de la précision de la souscription pour proposer la meilleure offre
Progressive fournit un outil de comparaison tarifaire	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponible pour tous les canaux ✓ Permet de rediriger les mauvais risques sur les autres assureurs 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Base de données spécifique pour des comparaisons rapides et précises avec les concurrents
Tous les canaux sont disponibles dans la phase d'acquisition	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mise en avant des agents <ul style="list-style-type: none"> ✓ Puis n° verts, puis web ✓ Mêmes services en ligne 24/7 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fonctionnalités innovantes de gestion de devis sur le web (sauvegarde puis suivi téléphonique, ou "revenez plus tard pour modifier").
Marketing Direct	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A soutenu la croissance de Progressive sur la période 2003-2005 ✓ Progressive est maintenant le 1^{er} assureur auto sur le web 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investissements marketing importants sur les trois canaux ✓ "Flo the Progressive Girl" : 500 000 fans sur Facebook, à l'origine d'un buzz important sur internet et réseaux sociaux

Une stratégie média basée sur des investissements massifs en publicité sur tous les supports

L'investissement media augmente chaque année de façon proportionnelle sur tous les canaux

La campagne media sur tous les canaux est basée sur un personnage principal "Flo, the Progressive girl"

Investissements media



facebook

500 000 fans

You Tube

1 477 630 vidéos visionnées

twitter

4 975 Followers

Progressive's Flo

The unofficial fan site

[www. progressiveflo.com](http://www.progressiveflo.com)

Un exemple de spot publicitaire



Jeu en ligne "route-rageous"

Des process uniques et efficaces quel que soit le canal d'acquisition

Génération de lead	<ul style="list-style-type: none">✓ Tous les canaux peuvent générer des leads, le prospect doit ensuite choisir dès le début du parcours le canal qu'il veut utiliser.
Souscription de police	<ul style="list-style-type: none">✓ La proposition dépend du canal et la valeur client est définie par le canal (ligne de business)✓ Même commissionnement pour l'agent même si le lead vient d'internet
Ventes croisées et montées en gamme	<ul style="list-style-type: none">✓ Montée en gamme et ventes croisées peuvent être mises en oeuvre sur tous les canaux
Gestion du contrat	<ul style="list-style-type: none">✓ Un client direct ne peut pas passer par un agent pour modifier son contrat✓ Les mêmes fonctionnalités sont disponibles sur tous les canaux
Gestion des sinistres	<ul style="list-style-type: none">✓ Fonctionnalités identiques sur tous les canaux, pas de possibilité de passer par un agent pour les clients✓ Processus de gestion des sinistres optimisé pour diminuer le temps de réponse
Demandes d'information	<ul style="list-style-type: none">✓ Même système IT sur le web pour tous les canaux

Le modèle multi-canal de Progressive est centré sur l'acquisition de clients. Progressive a développé un canal d'acquisition direct séparé mais partageant le même back-office "lean" (IT et process) que le canal des agents.

4 axes stratégiques pour déployer le multi-canal avec succès

Un parcours client clair sur internet pour soutenir le business des agents

- ✓ Deux parcours possibles pour le client sur internet :
 - ✓ « Drive Insurance » : devis en ligne avec comparateur, mise en relation avec un agent pour souscription et service client.
 - ✓ Progressive Direct (même offre en termes de garanties et services) pour ceux qui n'ont pas besoin d'un lien avec un agent.

Investissements importants sur l'image de marque au bénéfice de l'agent

- ✓ Pour augmenter la connaissance du produit Progressive
- ✓ Pour drainer plus de business vers les agents lorsque l'entreprise fait de la publicité localement
- ✓ Pour attirer les clients vers les agences si le co-branding avec le nom de Progressive et le nom de l'agence est utilisé

Un support fort donné aux agents

- ✓ Environ un vendeur terrain pour 1.000 agents est en contact direct avec les agents pour comprendre leurs besoins et répondre à leurs attentes.
- ✓ Les Agents peuvent utiliser un site dédié (www.foragentsonly.com), pour piloter leur performance et obtenir de la formation
- ✓ Les Agents peuvent créer leur propre site avec Progressive PF

Un nouveau système d'information multi-canal efficace

- ✓ En 2009, nouveau SI version Web
- ✓ Capacité à effectuer des transactions en temps réel (capacité à fournir des devis précis et à modifier immédiatement la police en conséquence)
- ✓ Pas de différence d'offre de services entre les canaux



4 Est-il possible de répliquer le modèle *PROGRESSIVE* en France?

L'explosion du numérique a généré une nouvelle catégorie de consommateurs hybrides

Les consommateurs vivent déjà dans un monde multicanal

➔ Le contexte de marché est mature

Taux de pénétration Internet : plus de 70% en Europe de l'Ouest ;
Taux de pénétration Mobile : plus de 100% dans les pays développés

Environ 50% des internautes font des achats en ligne alors que 2/3 des internautes utilisent internet avant d'aller dans un point de vente physique

➔ D'autres secteurs ont déjà bénéficié du multicanal



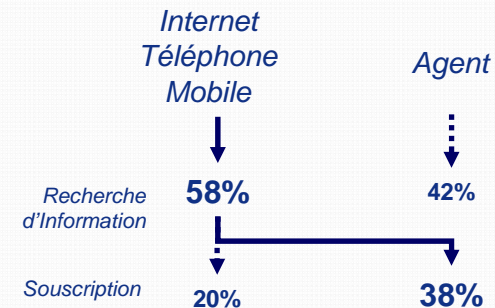
Vodafone : 20% des nouvelles affaires sont en faites en ligne



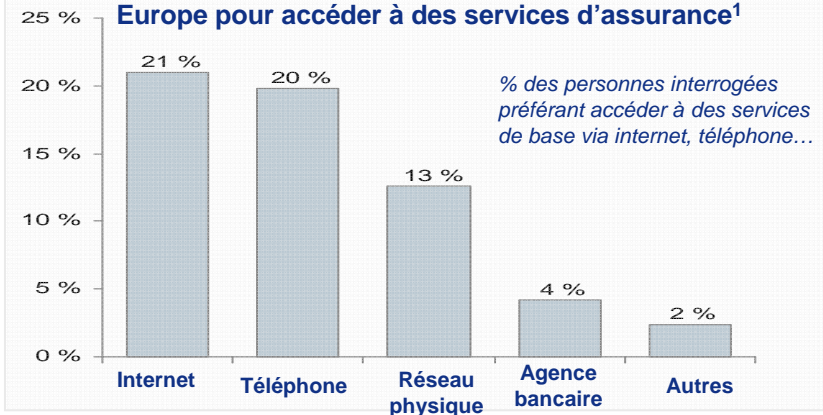
75% d'enregistrements en ligne ou sur borne

Les consommateurs hybrides combinent les réseaux distants et physiques avant d'acheter de l'assurance

En France une majorité de clients recherche en ligne son assurance auto avant de souscrire dans un réseau physique



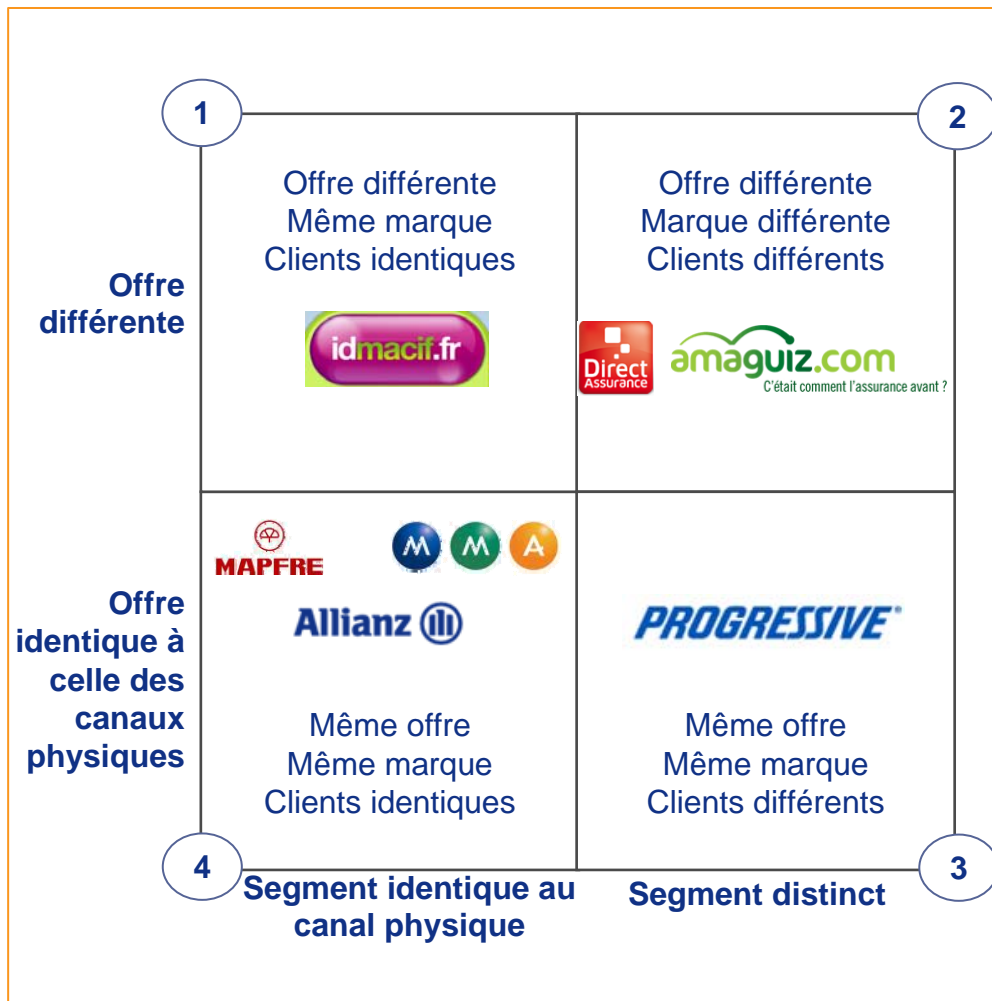
Téléphone et Web sont les deux canaux préférés en Europe pour accéder à des services d'assurance¹



1. Internet survey of consumers in France, Germany, UK, the Netherlands, Spain-results adjusted for internet penetration. Source: World insurance report 2007, EFMA Cap Gemini

Un marché français de l'assurance en ligne encore peu mature

Des initiatives en cours mais partielles



- Une part de marché estimée à 3% en auto
- Développement des agrégateurs: Assurland, Le Lynx...
- Génération de lead : Gan, Generali
- Services en ligne : MACIF
- Distribution : Amaguiz : nouveaux process peu intégrés avec ceux des canaux physiques

Les facteurs clés de succès pour la réplication de cette stratégie en France

- **Capacité d'investissement massif et rapide**
 - pour mise en place de plateformes de gestion efficaces, harmonisées et intégrées
 - d'outils informatiques adaptés (comparaison de devis, tarification...)

- **Capacité à mettre en œuvre des évolutions structurelles de l'organisation**
 - Ressources humaines
 - Implantations géographiques

- **Capacité à faire évoluer le réseau traditionnel**

- **Des investissements media élevés**

- **Un objectif unique**

- **Un moteur de tarification axé sur la valeur client à long terme**

Conclusion

■ **Quel assureur serait prêt aujourd'hui à penser un modèle global comme l'a fait Progressive?**

- Des back-offices au SI en passant par l'intégration des différents canaux de distribution et une politique média dynamique.

■ **Watch out!!**

- Le développement des agrégateurs peut rapidement remettre en cause la position des assureurs traditionnels
- Les affaires directes deviennent un relai d'activité et de croissance des réseaux traditionnels
- D'autres secteurs d'activité ont connu une évolution rapide et très structurante, la survie des acteurs historiques a tenu à leur capacité d'anticipation et d'adaptation.



Merci de votre attention