

Progressive, ou le succès du multicanal intégré en assurance auto

Sommaire

Introduction et présentation	2
1. Pourquoi avons-nous choisi Progressive ?	2
2. Le marché américain de l'assurance dommages et le positionnement de Progressive	3
3. Le modèle d'innovation de Progressive	3
4. Dans quelle mesure cette stratégie est-elle duplicable en France ?	5
5. Conclusion	6
Discussion	7
Conclusion	13

Introduction et présentation

François EWALD

Bienvenue à cette séance, qui portera ce soir sur la présentation du concept Progressive, abordé lors d'une précédente session du CHEA.

1. Pourquoi avons-nous choisi Progressive ?

Karine PAUL

Progressive est une compagnie d'assurances américaine, créée en 1937, comptant plus de 25 000 employés, et travaillant avec plus de 30 000 agents non exclusifs. Elle dispose actuellement d'un portefeuille supérieur à 10 millions de contrats et a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 14 milliards de dollars, pour un résultat net légèrement supérieur à un milliard.

Progressive est présente sur trois principaux segments :

- les particuliers (autos, motos, bateaux, campings cars), représentant 95 % du chiffre d'affaires ;
- la flotte auto (entreprises et poids lourds) ;
- les RC professionnelles.

Comme son nom l'indique, Progressive se décrit avant tout comme une société innovante, symbole d'un passage réussi d'une assurance de grand risque sur mesure, destinée aux bateaux de luxe, à une assurance proposant des produits de masse, distribués notamment sur internet.

L'approche clients se veut segmentée, mais autour d'une offre et d'une marque qui restent uniques. Le back office, structuré selon le principe d'une gestion globale du sinistre, est également très innovant. Enfin, Progressive s'appuie sur une stratégie de communication très moderne, incarnée par le personnage de « Flo », particulièrement populaire sur les réseaux sociaux.

Dès sa création, Progressive a fait le choix d'une approche avant-gardiste de l'assurance auto, basée sur des services inédits :

- création d'un bureau de gestion des sinistres en *driving* (1937) ;
- proposition de taux réduits pour les conducteurs à faible risque (1956) ;
- lancement du « *Response Vehicule* », véhicule d'intervention permettant aux gestionnaires de se rendre sur le lieu du sinistre (1990) ;
- proposition de devis par téléphone (1994) et de comparaison de devis en ligne (1996) ;
- introduction du produit *Name Your Price*, permettant d'ajuster le niveau de sa cotisation en fonction des garanties souhaitées (2008).

Séminaires « Innovations »

Progressive, aujourd'hui reconnu comme le troisième assureur auto aux Etats-Unis, est le leader de l'assurance auto en ligne.

2. Le marché américain de l'assurance dommages et le positionnement de Progressive

Plusieurs canaux de distribution se côtoient sur le marché américain de l'IARD : les courtiers (20 %), les canaux directs (15 %), et les agents (65 %). Les agrégateurs y ont un faible pouvoir. Le niveau de commissionnement varie de 8 à 15 %. Ce marché, dont le chiffre d'affaires avoisine les 420 milliards de dollars, dont 180 en auto, emploie 550 000 salariés.

Les principaux acteurs de ce marché sont :

- State Farm, leader aux Etats-Unis, avec 17 % de part de marché ;
- Allstate, avec une part de marché de 12 % ;
- Progressive, avec 10 % du marché et un mode de distribution multicanal (agents et direct), contrairement aux autres ;
- Geco.

La prime auto moyenne, sur l'ensemble du marché américain, se situe à 844 dollars, contre 1 200 chez Progressive, dont le positionnement se veut sur mesure, à l'écoute du besoin de ses clients, et non *low price*. Progressive vend non seulement des produits d'assurance mais tous les services qui s'y rattachent (intervention sur le lieu du sinistre, remplacement du véhicule).

Sur les 14,5 milliards de dollars de prime réalisés en 2010, 12,5 milliards proviennent de l'assurance auto pour les particuliers.

3. Le modèle d'innovation de Progressive

Jean-Christophe BOCCON-GIBOD

Les différentes stratégies multicanal peuvent être regroupées selon deux axes : la segmentation clients et la segmentation produits.

Quatre grands ensembles se distinguent ainsi sur le marché :

- la fidélisation, correspondant à un segment de clients identique au segment d'un réseau physique mais positionné sur une offre différente, généralement plutôt *low price* par rapport à un acteur comme ID Macif par exemple ;
- des sites web entièrement dédiés et autonomes, proposant des marques en tant que telles (Direct Assurances, Amaguiz) et une offre sans rapport avec celle distribuée par le réseau physique ;
- la conquête de nouveaux clients sous le nom de la marque, venus par le canal du web et qui diffèrent des clients classiques passant par le réseau d'agents ;

Séminaires « Innovations »

- la génération de *lead*, où les sites internet sont utilisés et transformés par le réseau physique, et dont les clients répondent à la cible de ces réseaux.

Cette modélisation fait ressortir le positionnement multicanal spécifique et efficace de Progressive par rapport à l'ensemble des acteurs du marché français, européen, américain.

Ce positionnement, loin de répondre à un simple effet de mode, a été intégré très tôt dans le développement de Progressive, qui, dès 1997, a proposé des offres directes et la possibilité de souscrire des produits en ligne. La souscription directe représente aujourd'hui 41 % du chiffre d'affaires de Progressive, qui parvient simultanément à maintenir son ratio combiné en auto à un taux inférieur à 95 %. Le web n'a donc pas eu d'impact sur la rentabilité opérationnelle de l'entreprise et a même accru la valeur clients.

L'offre de Progressive se concentre sur la qualité du service dispensé et sur une gestion des sinistres très efficace de bout en bout. Progressive recherche l'offre la plus compétitive possible, permettant d'adapter le niveau des garanties au budget du client (*Name Your Price*).

Progressive, troisième assureur auto sur le marché américain, comptant plus de 10 millions de clients, occupe un positionnement particulièrement significatif en matière d'innovations et d'outils technologiques (applications iPhone, offre *Pay As You Drive*, créations de prix visant à soutenir l'innovation des constructeurs automobiles).

Sur le plan de la distribution, ce positionnement se traduit par une stratégie multicanal (agents, téléphone, web) datant de plus de 15 ans et une croissance forte réalisée grâce à une approche directe très orientée par le marketing. Le site internet de Progressive a été élu par les experts et les internautes comme le premier site en matière d'assurances.

Cette approche multicanal se caractérise par les points suivants :

- le client a le choix de son canal de distribution (agent ou direct) ;
- l'offre est identique mais avec un *pricing* différent, et la souscription est possible sur le web ;
- la commission, d'environ 10 %, est légèrement inférieure au niveau de commissionnement moyen ;
- Sur le plan opérationnel, le site propose une comparaison des offres proposées par les différentes compagnies d'assurance, qui permet à Progressive d'écarter assez facilement les mauvais risques en les répercutant sur les concurrents.

Progressive propose ainsi une approche totalement intégrée entre le physique et le direct, structurée autour de quatre axes de distinction.

- **La segmentation clients**

A travers les outils internet et des bases de données, Progressive utilise l'ensemble des données disponibles pour calculer une valeur client à long terme et favoriser la souscription en fonction de ce critère.

Séminaires « Innovations »

- **La comparaison tarifaire**
Grâce à cette base de données, Progressive fournit un service complet à ses clients, qui ne se limite pas à son offre.
- **La disponibilité des canaux de distribution**
L'ensemble des canaux est disponible en temps réel et propose des fonctionnalités innovantes.
- **Un marketing direct très développé**
Il se traduit par des investissements médias extrêmement significatifs (500 millions de dollars), des outils personnalisés (Flo « *the Progressive girl* »), des publicités modernes, l'utilisation des réseaux sociaux (jeux en ligne).

Par ailleurs, Progressive a su développer dès le début un back office entièrement intégré, englobant une grande variété de processus de distribution et de gestion très poussés, entre canal direct et canal physique.

En conclusion, le *business model* de Progressive repose sur :

- un parcours clients très lisible sur internet ;
- un support fort donné aux agents, entièrement intégrés au dispositif (réseau Progressive, outils informatiques très puissants, plateformes de gestion) ;
- des investissements massifs sur l'image de marque ;
- un nouveau système d'information multicanal efficace.

4. Dans quelle mesure cette stratégie est-elle duplicable en France ?

Marylin FAUGAS

Le modèle de Progressive a-t-il été répliqué en France, et dans le cas contraire, les conditions sont-elles désormais réunies pour le faire avec succès ?

La transformation de l'environnement a modifié les habitudes de consommation dans le domaine de l'assurance.

L'explosion du numérique a généré une nouvelle catégorie de consommateurs hybrides, qui utilisent plusieurs canaux de distribution. Le taux de pénétration du mobile dépasse les 100 % dans les pays développés. Un internaute sur deux réalise des achats en ligne, et deux tiers des internautes utilisent internet avant de se rendre dans un point de vente physique. Le nombre d'achats en ligne enregistrés par Vodafone ou Air France illustre cette opportunité d'œuvrer sur le marché multicanal.

Les consommateurs combinent à la fois les réseaux distants et les réseaux physiques avant d'acheter de l'assurance. La recherche d'informations *via* internet et le téléphone mobile joue un rôle de plus en plus prépondérant. En revanche, seuls 20 % des utilisateurs souscrivent après avoir consulté internet, contre 38 % de ceux qui ont consulté leur agent.

Le profil type du consommateur est une personne âgée de 18 à 34 ans, vivant en zone urbaine. Néanmoins, les autres tranches d'âge affichent des taux de croissance beaucoup plus élevés et les

Séminaires « Innovations »

zones périurbaines une marge de progression nettement plus importante. Toutes les tranches d'âge et toutes les zones géographiques sont désormais concernées.

Le marché de l'assurance reste relativement segmenté entre la recherche d'information, la souscription et la déclaration. Le nouveau consommateur émergent aime mener sa propre recherche d'information et rester maître de sa décision, d'autant qu'il ne recourt pas forcément à un intermédiaire (agent, courtier). Les facteurs différenciants proviennent donc de la capacité à combiner les réseaux physiques, le web et les autres canaux.

Le positionnement de Progressive par rapport aux axes clients et produits le distingue nettement des autres stratégies menées en Europe et aux Etats-Unis sur le marché de l'assurance. 41 % du *business* de Progressive est généré par le web et le téléphone. La part de marché de l'assurance en ligne en auto est estimée à seulement 3 % en France. Tout reste donc à faire sur ce marché en termes de multicanal intégré, en dépit des initiatives partielles qui ont été prises par certains acteurs. Les agrégateurs comme Le Lynx prennent un ascendant très fort sur ce marché, avec lequel il faudra compter.

Les facteurs clés d'une duplication réussie du modèle de Progressive en France sont :

- une capacité d'investissement massif et rapide, indépendante des fluctuations du marché et visant à mettre en place des plateformes intégrées, efficaces et harmonisées ;
- la capacité à mettre en œuvre des évolutions structurelles de l'organisation (reconfiguration de la carte géographique des back office par exemple) ;
- la capacité à faire évoluer le réseau traditionnel, de sorte que le multicanal fonctionne et que la génération de prospects profite à tous les canaux ;
- des investissements médias annuels élevés, réalisés sur des supports décalés (publicités, jeux en ligne) ;
- l'acquisition de clients multicanal comme objectif unique ;
- un moteur de tarification axé sur la valeur clients à long terme.

5. Conclusion

A ce jour, aucun assureur en France n'a encore repensé son modèle afin d'accéder à ce modèle multicanal intégré.

Cependant, la vigilance est de mise. Les comparateurs et les agrégateurs se développent très rapidement et peuvent avoir un impact très important. Les affaires directes par ailleurs deviennent un relais d'activité des réseaux traditionnels. Enfin, d'autres secteurs ont connu une évolution significative afin de s'adapter à ce nouvel environnement et les compagnies d'assurance ne doivent pas manquer ce tournant.

Il est donc nécessaire de continuer à faire vivre les réseaux traditionnels parallèlement aux réseaux directs, et de recourir aux modes multicanal pour accompagner les changements de stratégie dans l'assurance.

Un clip vidéo est projeté en guise de conclusion.

Discussion

François EWALD

Merci pour cette description très complète. J'avoue néanmoins que je reste quelque peu sur ma faim. Le phénomène que vous décrivez correspond-il à une innovation d'entreprise, propre à la création de Progressive, ou s'agit-il plutôt d'une innovation plus récente, liée à l'apparition d'internet ?

Par ailleurs, cela est-il lié à l'absence de tacite reconduction aux Etats-Unis ? Vous avez souligné la volonté de Progressive d'acquérir des clients, là où nous parlons pour notre part de sélection des clients, ce qui n'est pas tout à fait identique.

Comment du reste ce modèle s'est-il construit sur le plan économique ?

Emmanuel GELI

Progressive s'est repositionnée en termes de risque souscrit, de marché et de modèle de distribution, ainsi qu'en mutualisant son système d'information et ses back office. Dans ce cas précis, la question est de savoir ce qui a conduit la direction générale de cette compagnie à opérer cette rupture forte. Plus généralement, les entreprises françaises disposent-elles des ressources et de l'énergie nécessaires pour opérer des ruptures aussi radicales ?

J'ai une autre question d'ordre économique. Le ratio combiné de Progressive est durablement performant. Cela étant, les indicateurs de gestion, les coûts de gestion, ainsi que le résultat technique s'inscrivent-ils également en rupture par rapport à un modèle plus classique ?

Jean-Paul AIMETTI

Vous n'avez décrit que la conquête des clients. *Quid* de leur fidélisation ?

Au-delà de cela, Progressive semble concentrer les facteurs de réussite sur un produit bien cerné, l'assurance auto. L'histoire de la Société repose sur un processus d'innovation permanent. Opérer des ruptures radicales implique de toute façon cette culture diffuse, ainsi que des systèmes d'information à la mesure de cela.

La segmentation clients que vous avez décrite se compose de clients physiques déjà captés, et de nouveaux clients captés sur le net. Mais quel est le profil de cette clientèle nouvelle qui accepte d'être séduite par le biais des réseaux sociaux et de payer plus cher ?

Compte tenu de l'existence d'un Code du travail relativement rigide, et de toutes les problématiques liées à la souffrance au travail, je m'interroge quant à la duplication en France du modèle de Progressive.

Séminaires « Innovations »

Enfin, l'approche de Progressive est une approche multicanal sans en être, dans la mesure où les clients sont monocanal. Par conséquent, a-t-il des intersections entre le réseau physique et le web ? Quelle est la dynamique de cette intersection ? Par ailleurs, le nombre des agents est-il en augmentation ou en réduction, et ce réseau physique est-il correctement traité et informé ?

Nombre de compagnies ont tenté de spécialiser l'un de leurs départements ou d'introduire le *low cost* dans leur offre, sans succès. La solution a été de racheter des compagnies *lowcost* qui étaient dotées de cet esprit pionnier. Une grande compagnie d'assurance peut-elle intégrer cela ou doit-elle nécessairement racheter une société ?

Jean-Christophe BOCCON-GIBOD

Internet, qu'on le veuille ou non, a introduit de nombreux changements. Même si les marchés américains, britanniques et français ne sont pas comparables, la stabilité des parts de marché des différents réseaux de distribution constatée jusqu'alors ne perdurera pas à l'identique dans la décennie à venir. Internet peut, de ce point de vue, apporter beaucoup de choses.

Sur le plan économique, Progressive n'est pas engagée dans une course effrénée au chiffre d'affaires et a connu une alternance de périodes de croissance et de décroissance.

La montée progressive du canal direct peut effectivement conduire à une réduction de la part du chiffre d'affaires de chaque agent non exclusif. Néanmoins, cette problématique est moins marquée pour une entreprise comme Progressive que pour une entreprise française traditionnelle dotée d'un réseau d'agents généraux exclusifs.

Les coûts de gestion de Progressive se situent aux alentours de 22 %, contre une moyenne de 26 % aux Etats-Unis, grâce à un système d'information et un back office extrêmement efficace.

Quant à la capacité des sociétés d'assurance françaises à opérer ce changement, la question, selon moi, porte davantage sur le moment et les modalités de cette transformation que sur sa possibilité, car nous en avons les moyens. Une intégration beaucoup plus poussée d'internet peut constituer un axe stratégique fort de développement, y compris des réseaux physiques. Néanmoins, ce type de rupture soulève nécessairement des difficultés en termes de ressources humaines internes.

François EWALD

Les entreprises traditionnelles françaises sont-elles capables d'une telle mutation ou doivent-elles acheter une société spécialisée d'une autre marque ?

Jean-Christophe BOCCON-GIBOD

L'objectif du Groupe auquel j'appartiens aujourd'hui est de développer une marque propre, entièrement internet, avec des back offices et des sites à part. Nous n'avons pas encore atteint l'étape suivante.

Jean-Paul AIMETTI

Le client est-il mono ou multicanal ?

Karine PAUL

Il choisit un canal dès le départ, auquel il est obligé de se tenir ensuite.

S'agissant de votre question sur l'état du réseau physique, je pense que la stratégie de Progressive est d'être incontournable pour les agents non exclusifs. Ces derniers touchent certes des commissionnements moindres mais ne peuvent ignorer la pertinence des services et de l'offre de Progressive. En outre, Progressive leur offre une formation, et un site internet leur est dédié, sur lequel ils peuvent construire leur propre site. Le réseau physique bénéficie donc d'un véritable accompagnement.

Jean-Paul AIMETTI

Sur la segmentation, le ciblage s'adresse-t-il à une catégorie spécifique ? Est-il lié au prix de la voiture ?

Jean-Christophe BOCCON-GIBOD

La prime moyenne de Progressive est plus élevée que celle du marché américain. Le positionnement de Progressive est davantage haut de gamme, ayant pour but de faire payer le service associé à l'offre. La segmentation est donc à la fois très générique, supérieure à la moyenne du marché, et le client, en fonction du risque qu'il représentera, de sa voiture et de sa zone de résidence, n'entrera pas forcément dans le portefeuille souhaité.

Karine PAUL

En réponse à une précédente question de Monsieur Géli, j'ajoute que la rupture opérée par Progressive n'a pas de raison précise mais résulte davantage de la réflexion que la Société a menée sur les processus de gestion de sinistres et sur l'optimisation de son back office.

Jean-Christophe BOCCON-GIBOD

Elle a su réaliser ses investissements au moment opportun sans subir une pression extérieure trop forte.

De la salle

Vous commencez déjà à intégrer du multicanal entre web et téléphone dans la marque Amaguiz. Je suis donc étonnée par votre constat quant au fait qu'aucun assureur n'est prêt à sauter le pas aujourd'hui et à intégrer d'autres services à la personne.

Jean-Christophe BOCCON-GIBOD

Il existe déjà des approches multicanal en France mais qui ne sont pas complètement intégrées en termes de système de gestion et de système informatique. Nous n'avons pas encore trouvé de stratégie équivalente à celle de Progressive sur le marché français.

De la salle

Internet est beaucoup plus développé aux Etats-Unis qu'en France et la stratégie de vente n'y est pas une stratégie tranchée. D'autres compagnies ne misent pas sur internet et évitent même de le développer. Leur argument est le suivant : Internet est une stratégie de conquête. Il est très facile, en somme, de faire des contrats. Cependant, la valeur d'un client ne tient pas à un mais à plusieurs contrats d'assurance. Un seul contrat auto souscrit dure en moyenne 18 mois, alors que trois contrats souscrits simultanément ont une durée de vie moyenne de 8 ans. L'intérêt réside donc dans la globalisation. Enfin, ces compagnies ne croient pas du tout à la stratégie de l'agent non exclusif. Il existe des courtiers professionnels de l'assurance, et des agents exclusifs. Les non exclusifs ne constituent pas, à leurs yeux, de véritables professionnels de l'assurance, et ne les intéressent pas.

Karine PAUL

Progressive ne développe absolument pas les ventes croisées, puisque seuls 9,5 % des ménages qui sont clients de Progressive ont deux contrats et plus chez eux. La stratégie auto de Progressive semble donc parfaitement fonctionner.

François EWALD

Mais sont-ils susceptibles de battre leurs deux principaux concurrents ?

Jean-Christophe BOCCON-GIBOD

On peut s'interroger quant à l'impact qu'aurait chez Progressive le passage à une stratégie plus globale, notamment au vu du back office intégré dont l'entreprise dispose. Le direct peut avoir un sens sur les produits de grande consommation qui sont commercialisés.

De la salle

Les assureurs américains affirment qu'il est beaucoup plus problématique de couvrir une maison qu'un appartement. L'assurance habitation implique de se rendre sur place. La marge de progression des agents exclusifs est donc encore grande.

De la salle

La plupart des sociétés françaises ont recherché le client « complet », sans se limiter à une catégorie de risque et en établissant des équilibres entre les différents segments de risques couverts (santé, maison, auto...). Les deux seules stratégies possibles, qui tiennent à la sociologie des clients, sont : une stratégie de client complet, ou bien une segmentation par type de produits avec des outils dédiés. C'est une vraie question. Une société d'assurance qui souhaite se développer de la sorte doit selon moi acheter une autre société spécialisée.

Jean-Christophe BOCCON-GIBOD

Il est difficile, sur ce genre de sujet, de se prononcer d'une seule voix. L'ensemble des évolutions technologiques actuelles modifient toutefois l'approche de la distribution, à l'échelle mondiale. Google par exemple serait en mesure de proposer des services pour délimiter les périmètres des habitations à l'avenir. L'outil doit donc être pris en compte dans la stratégie de distribution. Progressive a choisi une stratégie de conquête monomaniaque du client, mais si, un jour, elle décide d'investir son savoir-faire et d'utiliser sa base de données pour se développer dans un autre domaine, elle le fera sans difficulté.

Quant à la question d'opter pour l'achat d'une société spécialisée ou de tout construire à partir de zéro, elle soulève le problème de l'élaboration de solutions nouvelles. Le risque est de développer une solution subsidiaire et non stratégique. Retirer un véritable bénéfice sur le long terme est plus compliqué que de « réussir un coup sur le moment ».

De la salle

L'histoire de Progressive me rappelle celle d'Amiral au Royaume-Uni. Comment ces deux acteurs, tout en faisant du monoproduit, parviennent-ils à se positionner aussi bien ?

Nous pouvons imaginer qu'ils subissent une pression assez forte s'agissant des résultats à court terme, mais ils ont nécessairement réalisé des investissements à long terme pour construire un tel succès. Comment ont-ils réussi à poursuivre des investissements aussi massifs par rapport à leur concurrent ? La continuité de l'équipe dirigeante explique-t-elle cette trajectoire ?

Marylin FAUGAS

Progressive a effectivement réalisé des investissements massifs, à première vue difficilement conciliables avec les exigences court termistes des actionnaires. Ces derniers avaient conscience que le retour sur investissement ne se ferait pas en quelques années. Cependant, même si les dividendes n'ont pas été versés immédiatement, les premiers effets très positifs sont apparus très rapidement, ce qui a suscité la confiance des actionnaires à moyen et long terme.

Karine PAUL

Quant à l'Amiral, je puis vous dire que le marché de l'automobile au Royaume-Uni n'est absolument pas rentable. Je ne connais pas l'Amiral, mais le groupe a probablement du mal à atteindre le ratio de Progressive.

Jean-Paul AIMETTI

Nombre d'entreprises en France ont des difficultés avec le multicanal, qui requiert une véritable révolution mentale et culturelle des managers. De même, l'inertie des grands groupes, comme Orange et SFR, qui se font concurrencer par des entreprises plus modestes, est un problème. Des sociétés comme la FNAC ont réussi à proposer des choses assez novatrices en termes de segmentation mais ont encore des progrès à faire.

Conclusion

François EWALD

Nous avons la chance de compter Patrick Werner parmi nous, qui a eu la charge de créer des compagnies d'assurance, sur la base d'une entreprise qui elle n'était pas née de rien. Que peux-tu nous dire de ton expérience et de tes projets ?

Patrick WERNER

Je suis sans doute le moins bien placé pour conclure, d'une part parce que je suis arrivé très tardivement et d'autre part parce que je serais incapable d'une synthèse sur un tel sujet. Nous avons construit de toute pièce une assurance dommages pour les particuliers au sein de la Banque postale, et pour ce faire, nous avons énormément réfléchi à toutes les questions qui ont été soulevées ce soir.

Votre présentation a atteint son objectif en suscitant des interrogations essentielles et pertinentes. Je souhaiterais pour ma part vous livrer quelques convictions.

Le multicanal, d'abord, est partout. Je suis étonné d'entendre que certaines entreprises sont totalement imperméables à internet. Pour avoir dirigé une grande banque de détail, je puis vous dire que sans internet le client s'en ira très vite.

Ensuite, que faut-il entendre par multicanal : la simple juxtaposition de plusieurs canaux ou tout autre chose ? Les clients de la Banque postale veulent pouvoir se déplacer sur différents canaux et passer de l'un à l'autre selon leurs envies, en temps réel. Cela exige des traitements et des systèmes d'information extrêmement lourds, que nous sommes en train de mettre en place. La nouvelle offre d'assurance dommage a été lancée dans tous les canaux en décembre dernier et sera prochainement disponible. La combinaison des différents canaux n'en demeure pas moins très compliquée.

La décision dépendra et émanera avant tout du client. Tous ont un comportement et un profil spécifiques et ne peuvent être classés en grandes catégories. Les assureurs, par rapport aux banquiers, ont cependant l'avantage de disposer de statistiques précises et de bases de données très vastes, qui leur permettent d'être extrêmement performants sur la tarification.

Les ciblage sont possibles, sur les clients plus jeunes par exemple, mais l'enjeu est bien le client global. Tout le monde cherche à équiper le client au maximum, parce que cela génère de la marge et surtout parce que cela le fidélise.

Les propos qui ont été tenus au cours de cette séance concernant l'état du marché français sont trop pessimistes à mon sens. Quelques assureurs ont développé des dispositifs certes non achevés, mais qui s'orientent vers le chemin du multicanal. La Banque postale pour sa part ne pouvait qu'innover et ne pâtit pas, du reste, des lourdeurs des autres acteurs. Le bon amalgame entre les réseaux physiques, les systèmes traditionnels et le net n'est pas facile à trouver. Il faut pouvoir convaincre

les acteurs que cette combinaison est indispensable, à défaut de quoi les agents d'assurance sont voués à disparaître.

Plus positivement, nous devons expliquer que c'est l'intérêt de tous que de promouvoir ces dispositifs, qui sont la base même du développement de la clientèle. Le système de commissionnement est rigoureusement inadapté à l'heure actuelle et les modes de rémunération doivent être revus, au profit d'une rémunération assise sur une part variable et sur les résultats, individuels, d'équipe et de région.

Enfin, je crois que le marché français est suffisamment mature et réceptif pour développer un modèle similaire à celui de Progressive. Nous avons lancé l'assurance de dommages sur les canaux à distance. En réalité, j'ai proposé d'associer le réseau, afin que les personnes qui n'utilisent pas internet soient guidées par des conseillers financiers pour accéder à ces produits en ligne. 30 % des contrats signés le sont par ce biais. Cela dynamite complètement le mode de travail et d'organisation du réseau physique certes, mais nous devons l'accepter, en conférant aux agents un rôle adéquat dans les canaux à distance, qui peuvent être multiples et dont les coûts de fonctionnement sont très faibles. Les interactions entre les réseaux sont donc relativement aléatoires et dépendent énormément du client. En l'espace de quatre mois, sans publicité, nous avons ainsi souscrit 4 000 contrats, y compris dans l'habitation, plus que dans l'automobile.

Karine PAUL

Etiez-vous présents sur des agrégateurs ?

Patrick WERNER

Absolument pas.

François EWALD

Merci à tous, aux exposants pour leur conviction et leur engagement, à Patrick pour ses propos fins. Je vous laisse avec cette question : comment l'entreprise a à utiliser une nouvelle technologie, et ce dans l'objectif de changer le métier en profondeur ?