



06/12/2017

Auteur : **Nouhmann AKHOUNE**
Contributeur : **Jean-Rémi MARQUES**

+ L'AVENIR DES AGENCES POUR LES ASSUREURS

Les assureurs sont face à une profonde mutation de leur métier. **La digitalisation bouleverse les schémas traditionnels** en apportant de nombreux défis notamment pour leurs réseaux d'agences : fréquentation en baisse, intégration multicanale, exigences clients, évolution des offres et de la relation, hausse du niveau d'expertise, concurrence des courtiers ...

Les banques ont déjà engagé une **réduction du nombre d'agences** (SG, BNPP, BPCE, ...) et revu l'implantation géographique, en lien avec la baisse de fréquentation, la généralisation des opérations à distance et la pression sur la rentabilité.

Côté assureurs, malgré la hausse de l'utilisation des canaux à distance, **les points de vente physiques demeurent le canal privilégié par les clients**, qui préfèrent une relation avec un conseiller lors des moments de vérité (contractualisation, sinistres, ...) d'interaction avec leur assureur.

Les initiatives lancées par les assureurs autour des agences

Dans ce contexte, les assureurs ont lancé différentes initiatives autour de 4 grands enjeux :

- Refonte des parcours clients, avec la digitalisation de la relation clients et des outils
- Efficacité opérationnelle et commerciale des agences, avec des services à haute valeur ajoutée
- Animation et pilotage de l'activité, avec une plus grande autonomie des agences
- Optimisation du réseau d'agence, avec une l'implantation et un format revu

Refonte des parcours clients

Avec la tendance croissante à l'utilisation des canaux digitaux, nous constatons que **les points de vente physiques se positionnent comme un complément à l'expérience en ligne** pour proposer un parcours client fluide et cohérent.

Pour cela 3 enjeux sont relevés par les réseaux physiques pour optimiser le parcours client :

- **Intégration dans le parcours omnicanal** : processus initiés sur internet et complétés en agence avec reprise des données déjà saisies, prise de RDV en ligne, reconnaissance du client qu'il soit sur le site web, en agence ou en appel téléphonique. AXA a par exemple fusionné tous ses outils CRM en un seul, Salesforce, pour avoir une vision client unifiée. [1]
- **Optimisation des déplacements clients en agence** : encourager les opérations simples à distance et valoriser des fonctionnalités / services à haute valeur ajoutée en agence. Ainsi, près de 70% du réseau AXA France bénéficie aujourd'hui de la signature électronique pour proposer davantage de

souscriptions à distance. En parallèle l'accent est mis sur l'expertise des conseillers pour apporter une vraie valeur ajoutée en agence. [2]

- **Digitalisation des points de vente** : utilisation d'outils digitaux, plus pratiques et efficaces pour une meilleure productivité et une simplification des opérations effectuées en agence. La MAAF a ainsi inauguré en novembre 2017 « un laboratoire d'expérimentation » [3] proposant un parcours client repensé (accueil personnalisé, outils connectés) dans le but de définir l'agence de demain.

Efficacité opérationnelle et commerciale au sein des agences

Nous observons un recentrage des activités agence sur la relation client, amenant une réflexion en matière d'efficacité opérationnelle : gains de productivité, digitalisation / dématérialisation des processus, délégation aux clients d'une partie des actes de gestion, etc.

Plusieurs pistes d'optimisation de l'activité commerciale sont mises en œuvre par les assureurs :

- **Dématérialisation complète des processus** et notamment de l'entrée en relation et des processus afférents (DRC, KYC)
- **Digitalisation de la souscription en agence**
- **Outils et conseillers** pour échanger à distance avec les clients
- **Déport vers les middle et back office** de tâches à moindre valeur ajoutée

Animation et pilotage de l'activité

Pour répondre aux nouvelles attentes de leur clientèle, les assureurs travaillent sur le **développement de la flexibilité et de l'autonomie** des agences au sein du **pilotage de leur activité**. Cela amène une décentralisation partielle du pilotage commercial, voire une délégation de certaines activités, comme le marketing opérationnel.

En central, 4 leviers sont principalement utilisés pour piloter l'activité :

- **Commissionnement des agences** à revoir avec la contribution de plusieurs canaux
- **Nouveaux outils de planning et de traçabilité** de l'activité commerciale en agence
- **Flexibilité des pôles d'expertise** pour s'adapter rapidement aux fluctuations des effectifs
- **Outils de pilotage commercial et opérationnel** (comme « Cockpit » - outil de dialogue entre le Central et le réseau permettant d'alimenter une communication descendante et ascendante - ou « Mymetriks » - restitutions dynamiques et interactive des données quantitatives, qualitatives et prédictives au sein d'une nouvelle génération de Data Visualisation)

Optimisation du réseau d'agence

A l'instar du secteur bancaire, nous observons dans le secteur de l'assurance différentes réflexions sur **l'optimisation du réseau d'agence**, sur les **formats d'agence** et le **maillage territorial**. Différentes solutions sont envisagées, de la proposition de conseils à forte valeur ajoutée en agence, à l'implantation dans des lieux à fort passage (ex. les centres commerciaux) ou proche d'un réseau partenaire pour rentabiliser le déplacement des clients, etc.

Notre point de vue : la question du rôle et de la proposition de valeur du réseau reste posée

Les initiatives lancées par les assureurs répondent partiellement aux défis rencontrés... **Une réflexion préalable sur le rôle et la proposition de valeur du réseau** reste à mener, afin de construire le modèle de l'agence de demain : **quels nouveaux services, quels nouveaux usages**.

Ce type de transformation d'un réseau commercial n'est pas nouveau dans le monde de l'entreprise :

- **La Poste** a mené cette réflexion au début des années 2000, en lien avec la baisse des courriers postaux. La Poste a choisi de diversifier son activité avec La Poste Mobile (téléphonie) et La Banque Postale (banque et d'assurance)
- **Total**, en réponse à la concurrence des grandes surfaces et à la baisse de consommation des moteurs a choisi de segmenter et différencier ses points de vente, focalisés sur la proximité et les services du quotidien (Dépôt de pain, Récupération des colis, Kiosque Presse, ...)

Le but pour les assureurs n'est pas de transformer leur modèle mais bien de l'optimiser. **L'activité de conseil en agence doit être élargi tout en laissant la place à de nouveaux services/usages** pour continuer à attirer leurs clients en agence et maintenir une relation de confiance et de proximité qui représentent un véritable atout face au 100% en ligne.

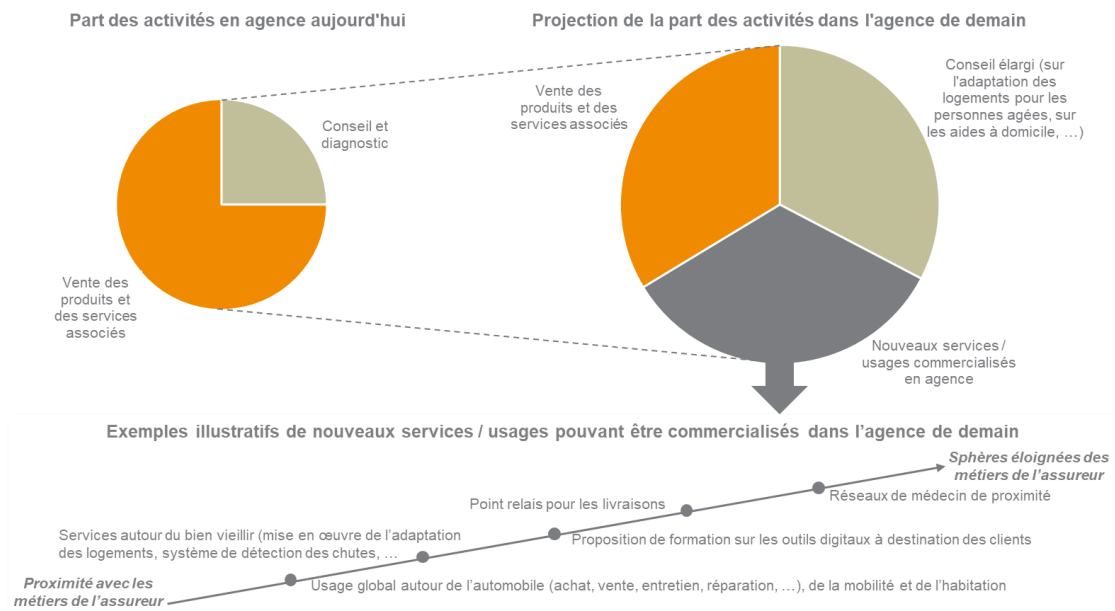
La réponse dépendra néanmoins du point de départ de l'assureur, l'implantation géographique par exemple (assureurs généralistes plutôt en zones urbaines et périurbaines, mutuelles d'assurances plutôt en zones rurales et périurbaines, ...) mais aussi sa clientèle cible (artisans, professions libérales, commerçants, étudiants, ...). Digitale et pratique, conviviale et disponible, **l'agence de demain doit donc se diversifier** à l'image des principaux acteurs de la grande distribution pour s'adapter à leur environnement et leur clientèle.

Les banques leur ont déjà emboité le pas en proposant de nouveaux formats d'agences, du 100% automatisé, sans personnel, au 100% relationnel mettant l'accent sur la relation client :

- Des agences de taille réduite : La BMO a inauguré en 2013 sa première agence « studio » à Montréal [4]. Installé au rez-de-chaussée d'un édifice de 165 copropriétés, elle ne compte que 4 employés pour 83m² de superficie. Ces agences de proximité nécessitent un investissement et un coût d'exploitation moindre et permettent d'être au plus proche des clients.
- Des agences « Concept Store » : Le complexe Foncier Home du Crédit Foncier intègre par exemple différents espaces qui ne sont pas liés aux services financiers : garderie pour enfants, salles de conférences, bar, expositions... [5] C'est une agence vitrine qui permet de présenter et tester de nouveaux usages.
- Des agences « informel » : La First Cherokee State Bank a créé une agence « bar à vin » ouverte de 6h30 à 23h, sans guichet, permettant aux conseillers d'échanger avec leurs clients dans une ambiance décontractée [6]. Une salle de conférence et un espace Wifi gratuit est également mis à disposition pour favoriser les échanges et attirer ainsi les clients.
- Des agences « pro » : BNP Paribas a ouvert une Maison de la Viticulture à Châteauneuf du Pape dans le Vaucluse [7]. Elle offre à tous les acteurs de la filière viticole de la région des conseillers experts et dédiés qui sont à même de comprendre les problématiques et les enjeux de ce secteur ; un atout particulièrement différenciant face aux agences classiques.
- Des agences par projets : L'Autre Agence du Crédit Agricole de Champagne Bourgogne a organisé ses services en mode projets orientés clients tels que "Je change ma voiture", "J'ai un projet immobilier", "J'ai une rentrée d'argent", "Suis-je bien assuré", "Je crée mon entreprise", etc. [8]. Plus agiles, ces agences garantissent des « rendez-vous immédiat » avec un conseiller quel que soit le projet.
- L'agence digitale : Le bureau de poste de Paris Cherche Midi de La Banque Postale se définit comme un laboratoire d'innovations au service des clients [9] : vitrine interactive, distributeurs de billets haute définition, coffrets en libre-service, mur tactile présentant les solutions de la banque, bornes interactives pour accéder aux comptes et réaliser des transactions, etc. Véritable vitrine des innovations high-tech, ce type d'agence permet aux visiteurs de vivre une expérience 100% numérique en expérimentant les avancées technologiques qui vont transformer l'expérience client des agences de demain. L'intérêt est aussi de présenter les nouveaux services en ligne dans le but d'inciter les clients à les tester et les adopter. L'agence physique devient la porte-parole des services en ligne pour former ainsi un ensemble cohérent.

Au-delà d'une diversification du modèle de l'agence, **les assureurs doivent réfléchir à de nouveaux services permettant d'augmenter la fréquentation de leurs agences**. L'Umpqua Bank n'hésite pas par exemple à animer ses agences pour les rendre plus plaisante : séance de yoga, pièces de théâtre, spectacles gratuits pour les enfants, ou encore organisation de l'Oktoberfest de Munich... Côté assurance les services annexes qui pourraient être proposés sont nombreux :

- Accompagnement des clients âgés autour du bien vieillir (aide familiale, produits d'aide à la mobilité, offres de loisirs spécialisés, etc.)
- Services annexes autour de l'automobile (achat, vente, entretien et réparation dans un réseau de garages partenaires, services d'urgence)
- Services annexes autour de l'habitation (domotique, sécurisation du domicile)
- Formations sur l'utilisation des nouveaux outils digitaux en lien ou nom avec l'offre des assureurs



Source : Etude Stanwell Consulting

Jusqu'où les assureurs sont-ils prêts à aller dans la transformation de leur métier ? A l'image de Foncier Home du Crédit Foncier qui a fermé ses portes faute de visiteurs suffisants [10], cette question doit être adressée, avant de définir les nouveaux services et usages qui leur permettront de renouveler la proposition de valeur de leur réseau d'agences.

Il nous semble que les assureurs doivent trouver le ou plutôt les bons formats pour **apporter en agence une expérience client complémentaire à celle en ligne tout en s'adaptant à une clientèle très diversifiée**. Cela implique bien évidemment une digitalisation de l'agence pour permettre aux conseillers de se consacrer davantage aux tâches à haute valeur ajoutée, mais surtout, **une mobilisation de ces derniers pour qu'ils incarnent ce nouveau modèle d'assurance**, plus pratique, plus flexible et apportant davantage d'expertise et de convivialité. Cette profonde transformation représentera **un atout majeur de différenciation au sein du secteur notamment face à de nouveaux acteurs, bien plus ancrés dans l'ère du digital**, comme Amazon et son offre d'assurance.

Sources :

[1] http://www.itespresso.fr/strategie-distribution-omnicanal-magasin-resistance-131165.html?inf_by=5a018110681db865508b460f

[2] <http://www.argusdelassurance.com/a-la-une/agents-generaux-axa-un-livre-blanc-pour-reinventer-le-metier.123673>

[3] <http://www.argusdelassurance.com/acteurs/mutuelles-d-assurance/agences-face-a-la-montee-du-digital-la-maaf-teste-un-nouveau-concept.123778>

- [4] <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/612076/bmo-banque-montreal-succursale-studio-ile-des-soeurs>
- [5] <https://www.cbanque.com/actu/20969/le-credit-foncier-ouvre-foncier-home-megastore-de-immobilier>
- [6] <https://thefinancialbrand.com/19439/first-cherokee-state-bank-grows-into-acru/>
- [7] <http://bnpparibas.be/fr/2012/06/01/pour-accompagner-les-viticulteurs-bnp-paribas-ouvre-une-maison-de-la-viticulture-a-chateauneuf-du-pape/>
- [8] https://www.creditagricole.info/fnca/ca1_993457/-l-autre-agence-de-dijon-un-avant-gout-de-la-relation-client-de-demain
- [9] <https://www.cbanque.com/actu/51773/comment-les-banques-imaginent-agence-de-demain>
- [10] <https://www.cbanque.com/actu/20969/le-credit-foncier-ouvre-foncier-home-megastore-de-immobilier>

A propos de Stanwell Insight

Créé en 2006, Stanwell Consulting est un cabinet de conseil en stratégie et transformation, historiquement spécialiste de la Banque et de l'Assurance et depuis 2013 du secteur Retail & Luxe.

Son positionnement original associe vision stratégique des modèles métiers de ses clients et capacité à imaginer, concrétiser, et accompagner leurs plans de transformation, qu'ils s'attachent à l'efficacité opérationnelle, l'innovation, l'entreprise digitale ou la croissance de la rentabilité. Assurance, Banque, Retail & Luxe sont les « cœurs de cible » des interventions de Stanwell.

Fort de cette expertise et afin d'accompagner toujours mieux ses clients, Stanwell Consulting est à l'écoute des besoins de leurs propres clients via son équipe Stanwell Insight. Retrouvez sur le site <https://insight.stanwell.fr> les points de vue des experts Stanwell mais également les études quantitatives et qualitatives conduites par Stanwell Insight.

Stanwell Insight a également créé un partenariat avec Wizville pour construire une offre de service packagée permettant la mise en place d'outil de mesure de la satisfaction client à chaud ou la pérennisation d'observatoires.