



CHRISTIAN PARMENTIER, LABORATOIRE ASSURANCE BANQUE

Dans un de ses tubes, Francis Cabrel chante « j'ai appris qu'il vaut mieux dire qui l'on est plutôt qu'à qui on ressemble » ; une maxime à méditer par les dirigeants de l'assurance pour qui la stratégie « me-too » a longtemps servi de référence.

# ET SI LA STRATÉGIE DES COMPAGNIES A RÉSEAUX AVAIT ÉTÉ DIFFÉRENTE ?

**I**l y a cinquante ans, la commercialisation de l'assurance était encore largement dominée par l'intermédiation à savoir, les courtiers et les agents généraux.

Apparaissait alors un nouveau type d'opérateur : les MSI, aussi dénommées « mutuelles sauvages » ; baptisées ainsi parce qu'elles cassaient les prix grâce à des leviers multiples et efficaces : standardisation des contrats, industrialisation de la gestion, intégration de la distribution, sélection de la clientèle.

Quelques décennies plus tard, elles assuraient un particulier sur deux en dommages, tandis que les banques se lançaient de façon débridée dans la distribution d'assurance en actionnant les mêmes leviers (industrialisation, maîtrise de la distribution) et d'autres comme leur potentiel de clients et la fréquence de leur relation.

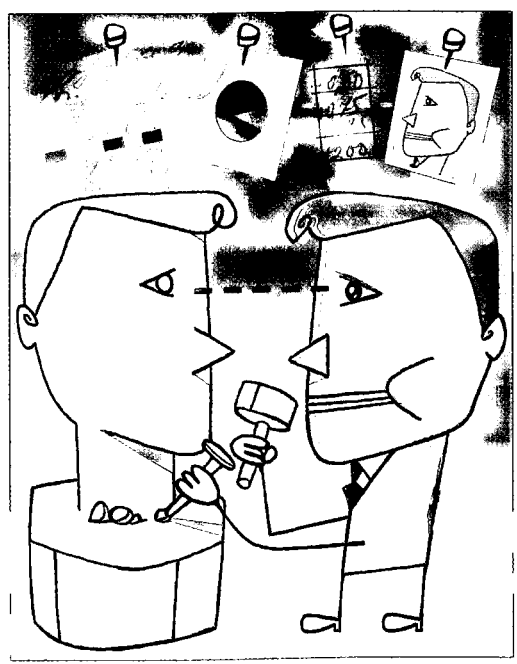
Aujourd'hui, elles tiennent le haut du pavé en assurance vie et grignotent régulièrement les parts de marché de l'assurance dommages, tandis qu'Internet devient un outil incontournable pour la captation, voire la fidélisation, des assurés.

Face à ces formes de concurrence virulentes, qu'ont fait les acteurs classiques disposant à titre principal d'une force de distribution traditionnelle ?

La plupart ont tenté d'adopter un modèle présenté comme « gagnant » par de nombreux conseils : celui de l'industriali-

sation de l'assurance, pensant qu'en copiant les concurrents, ils atteindraient la compétitivité recherchée.

Ainsi :  
- les produits ont été de plus en plus standardisés, poussant les clients à choisir sur le critère Prix plus que sur la



Qualité, et détruisant la technicité des middle-offices (directions régionales en l'occurrence) ;

- la gestion a été industrialisée, la rendant impersonnelle et supprimant le rôle humain du front-office tant dans la découverte des besoins du client qu'en matière de soutien psychologique lors d'un sinistre ;

- l'action commerciale s'est voulue pilotée du siège au travers de campagnes ne ciblant que les clients à potentiel et rentables pour la compagnie. Force est de reconnaître qu'à défaut de prise en compte des réalités locales et avec une faible puissance de frappe (seule MMA a su mettre le modèle en pratique avec quelque efficacité), ces actions sont peu performantes et coûtent souvent plus cher qu'elles ne rapportent ;

- la relation client a été « remontée » en central s'appuyant sur des logiciels de CRM (gestion de la relation client) très coûteux et inopérants ;

- les actions de fidélisation des clients ont été centrées sur la marque plutôt que sur le conseiller. Or les consommateurs sont aujourd'hui de moins en moins fidèles : aux grandes marques et de plus en plus au contact de proximité, voire à la tribu (même virtuelle).

Dès lors, doit-on s'étonner du spleen ressenti par les réseaux, des conflits réguliers qui naissent et ne se résolvent que par des marches arrières des compagnies ?

L'Histoire aurait-elle pu être plus belle si, il y a quelques décennies, les dirigeants des compagnies classiques avaient résolument opté pour un positionnement stratégique original fondé sur leurs valeurs, leurs forces, leur savoir-faire, plutôt que sur le mimétisme ? ■

CHRISTIAN PARMENTIER, ASSOCIÉ-GÉRANT DU LABORATOIRE ASSURANCE BANQUE