DROIT & TECHNIQUE

Benchmark des réseaux : la réglementation va-t-elle changer la donne ?

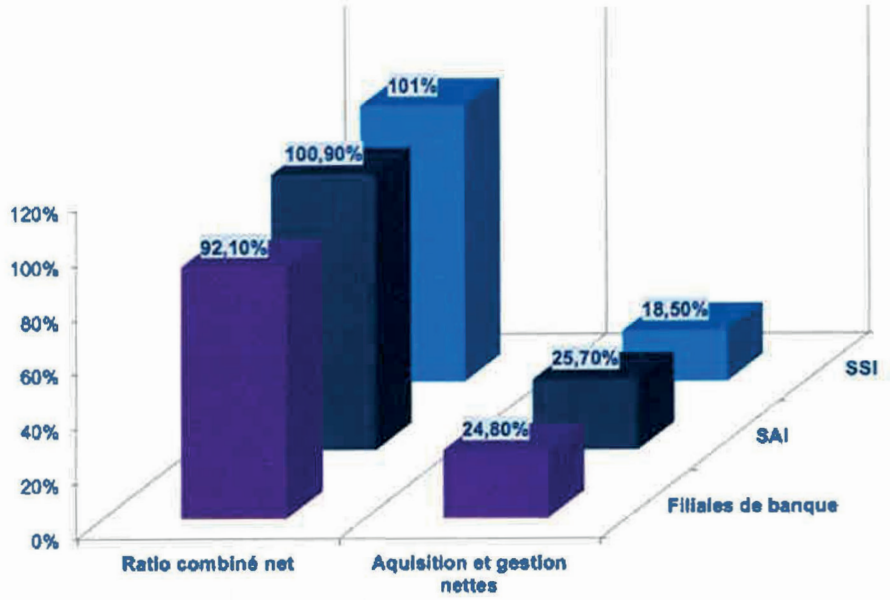
PAR HENRI DEBRUYNE, PRÉSIDENT & CEO DU MEDI - LE 28/08/2018

Les systèmes de distribution restent au cœur de la performance des entreprises. Sur fond de stabilisation des marchés, les positions des intermédiaires résistent, celles des SSI s'effritent, tandis que celles des réseaux bancaires progressent. En assurance non vie, la dégradation technique est marquée. La vague réglementaire changera-t-elle les positions ?

Par Henri Debruyne,
président & CEO du Medi

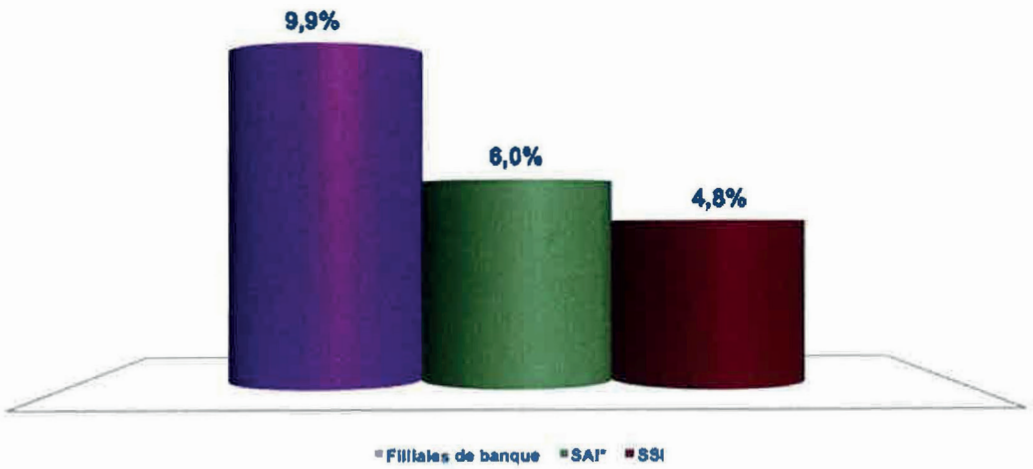
Exercice après exercice, le resserrement des résultats entre les principaux assureurs se poursuit, à l'exception notable des compagnies filiales de banque. 2016 confirme ce qui n'est plus une orientation mais une réalité. La concurrence a contraint le marché à réduire ses écarts. Le ratio combiné net des sociétés avec intermédiaires (SAI) est au même niveau que celui des sociétés sans intermédiaires (MSI) : 100,9 % contre 101 % ! Le résultat technique net des SAI s'établit à 6 % contre 4,8 % pour les SSI. La situation des filiales de banque apparaît sensiblement plus favorable. Leur ratio combiné net ressort à 92,1 % et leur résultat technique à 9,9 %. Des données qui expliquent leur contribution positive aux bilans de leurs sociétés mères.

Ratios combinés des sociétés non vie (en % des primes nettes) (2016)



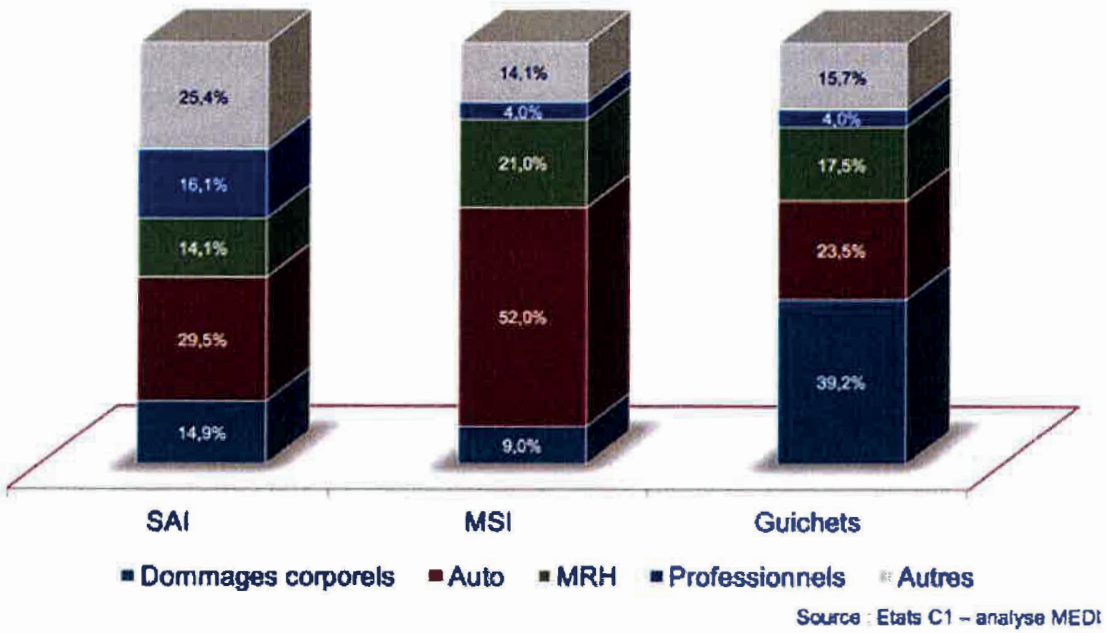
Les frais et charges de gestion, qui englobent les coûts de distribution, montrent que les filiales de banques sont proches des SAI (24,8 %, contre 25,7 %). Certes, avec un ratio limité à près de 19 %, les SSI se démarquent nettement. Néanmoins, cette situation s'explique essentiellement par des changements d'ordre comptable. Depuis 2016 en effet, les frais de gestion des sinistres ne sont plus isolés de la charge des prestations. Or, les SSI se distinguent habituellement par un ratio des frais de gestion des sinistres sensiblement plus élevé que celui des SAI et des filiales de banques. En conséquence, en s'intéressant au ratio combiné qui englobe l'ensemble des charges, on s'aperçoit que les SSI se distinguent peu.

Résultat technique par mode de distribution des sociétés non vie (en % des primes nettes) (2016)



La performance technique des filiales de banques doit donc être recherchée ailleurs et notamment dans la structure de leur portefeuille de contrats. Celle-ci se caractérise par une nette prépondérance des contrats de prévoyance, qui représentent près de 40 %, contre 15 % pour les SAI et moins de 10 % pour les SSI. Or, à la différence des marchés auto et MRH, réputés difficiles, celui de la prévoyance est comparativement nettement plus rentable. C'est par ailleurs une répartition plus équilibrée de leur portefeuille qui permet aux SAI de maintenir des résultats techniques positifs. Par conséquent, c'est la structure des portefeuilles, c'est-à-dire la répartition des contrats, davantage que l'impact des réseaux de distribution, qui explique la différence des performances en termes de résultats techniques. Le discriminant majeur est donc bien là.

Répartition du portefeuille des sociétés non vie (en % des primes nettes) (2016)



Source : Etats C1 – analyse MEDI

En effet, les entreprises d'assurance n'affichent pas d'écarts significatifs de performance selon les réseaux de distribution. Dans le détail, les coûts d'acquisition de contrats s'inscrivent dans un écart inférieur à 3 points. Ils sont dans une fourchette si étroite que ce différentiel ne constitue pas un avantage discriminant. L'enjeu réside donc principalement dans la qualité de leurs apports et la stabilité de leurs portefeuilles de clients. La capacité à capter les clientèles, à les gérer et à les conserver n'a jamais été aussi déterminante.

L'évolution réglementaire va-t-elle changer la donne ?

Cette situation va évoluer même si la pression concurrentielle a probablement produit l'essentiel de sa contrainte. En effet, du fait de la nouvelle réglementation, le marché de la prévoyance sur lequel les banques ont su parfaitement s'installer et protéger leurs positions est désormais ouvert à la concurrence des autres acteurs. Et ceux-ci veulent leur part du gâteau de manière d'autant plus

agressive qu'ils ont compris qu'elle recèle une part de la performance qu'ils recherchent. Dans ce registre, après l'assurance emprunteur, les produits de niche, souvent très rémunérateurs, vont entrer dans un espace de contestation lié à la gouvernance produits. Celle-ci exigera, d'une part, que ces produits répondent à des besoins réels des clients, et, d'autre part, voient les rémunérations versées revenir dans des zones acceptables. Ces poches de rentabilité additionnelle ont donc vocation à perdre une part substantielle de leurs atouts.

L'évolution réglementaire contraint également à adapter les pratiques commerciales. En effet, l'évaluation des besoins des clients et le devoir de conseil vont modifier en profondeur l'approche client et imposer de nouvelles démarches pour mieux comprendre les besoins et les exigences de chaque client. Les méthodes de vente vont évoluer vers des dialogues avec les clients mieux construits et forcément plus consommateurs de temps. La relation client devient *l'alpha et l'oméga* du processus commercial. Cette réalité devient si forte qu'elle conduit à de profonds changements dans les organisations. D'une certaine façon, nous voyons arriver la fin des démarches commerciales productivistes. Elles céderont la place à la recherche d'intérêts partagés entre le porteur de risque, le système de distribution et le client. Ce dernier étant, à l'évidence, l'arbitre.

La dynamique commerciale donnera un avantage aux réseaux les plus entreprenants et qui maîtrisent le mieux la pratique du conseil. Il serait illusoire de se rassurer de la formulation minimaliste de l'ordonnance de transposition qui tend à limiter les obligations en matière de devoir de conseil. En effet, elle apparaît en retrait sur la DDA et surtout sur l'évolution jurisprudentielle. Et, comme chacun a désormais bien compris qu'une bonne répartition de portefeuille est source de performance, il faudra lier le développement au multi-équipement. Ce qui, même dans des réseaux les mieux orientés vers une approche globale de conseil, n'est pas forcément aisé.

Nous sommes à la rencontre de deux évolutions. La première est celle des clients, de plus en plus exigeants, attentifs à la qualité de la relation et à la performance de ce qu'on leur propose et, d'autre part, celle portée par la réglementation soutenue par une jurisprudence qui ne cesse de renforcer les droits des consommateurs.

Les conditions de performance vont donc changer dans un contexte plus tendu, moins stable sinon plus agressif. La qualité du réseau sera déterminante.

A LIRE AUSSI

Retraite supplémentaire : le sursaut tant attendu ?

Le nouveau droit de la distribution d'assurances