

Assurances : Jusqu'où ça va se nicher !



Une des vocations de l'intermédiaire d'assurances est d'identifier, de concevoir et de bâtir avec les compagnies des produits d'assurances originaux à destination de clientèles ciblées généralement peu ou pas couvertes par les offres standards : c'est son rôle de conseil. Aller se nicher là où les autres ne sont pas, et "faire" du service, là où les prestations données sont parfois intangibles. Cette nouvelle manière de faire le métier d'assureur conseil peut alors devenir une réponse dynamique à la saturation de certains marchés matures.

Rien d'étonnant alors à ce que ce marché des assurances de niches voit apparaître depuis plusieurs années un nombre croissant d'innovations produits. Cette tendance répond à la fois à un besoin de différenciation des marques d'assurances, sur un marché encombré et à une demande soutenue de garanties de la part du public, sur des risques de plus en plus marginaux, mais également à la pression de l'intermédiation qui entend jouer pleinement son rôle d'assureur conseil, dans une démarche pro

active et de coproduction. On y trouve de tout, de toutes tailles, de tous volumes, hyper spécialisés ou au contraire transversaux, du monde de la nuit aux haras, de l'assurance de produits nomades à celui du cinéma. On peut dire que tout le monde en fait ? Que tout le monde veut en faire ? Que tout le monde va finir par en faire...

DES NICHES PARFOIS TRÈS EXOTIQUES...

Armes de chasse, voitures de collection, femmes, haras, mariages, chats, baptêmes, fumeurs, tournages, ambulances, vin, discothèques, clés, feux d'artifice, séropositifs, bateaux de plaisance, châteaux, lapins, yachts, handicapés, motards, homme-clé, cochons d'Inde...

L'expérience de Frédéric Autran, PDG de Solidaris, filiale du Groupe April est significative de la légitimité de la plupart des acteurs des marchés de niche : ils sont le résultat d'une aventure, rarement là par hasard. "Sur l'ensemble des produits Solidaris, il y a une histoire. C'est en quelque sorte par héritage que je fais de la niche. Au départ, c'était plutôt intuitif. J'étais courtier d'assurances indépendant dans une structure familiale (...). On a donc commencé par l'affinitaire (...). Cela nous a inculqué une culture de niche. (...) De fil en aiguille, on a bâti une gamme de niches que l'on enrichit sans cesse".



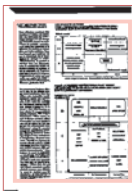
On ne décrète pas d'aller se nicher sur tel segment original ou non pourvu. Tous les acteurs insistent sur l'exigence d'expérience et de technicité, pour avoir la légitimité, surtout en BtoB (de professionnel



"L'avenir est aux spécialités, quelque soit la cible mais avec une parfaite connaissance de la typologie des clients"

Jean Couturié,
Co-Président de DIOT

à professionnel). C'est un marché qui a ses exigences et ses règles de cooptation bien précises. Ne fait pas de la niche qui veut, quand il veut. Tous s'accordent sur ce point, du courtier en région, au géant de l'assurance : *"Les niches sont un axe de développement auquel s'intéressent tous les courtiers. Mais ça ne se décrète pas. C'est souvent le fruit d'opportunités qui se sont présentées. Il faut être très proche du terrain et des clients. On peut le vouloir mais ne pas être en capacité de le faire à cause d'une structure ou de process trop lourds"*. On ne peut pas être plus clair ni catégorique que Jean Couturié, co-Président de Diot !

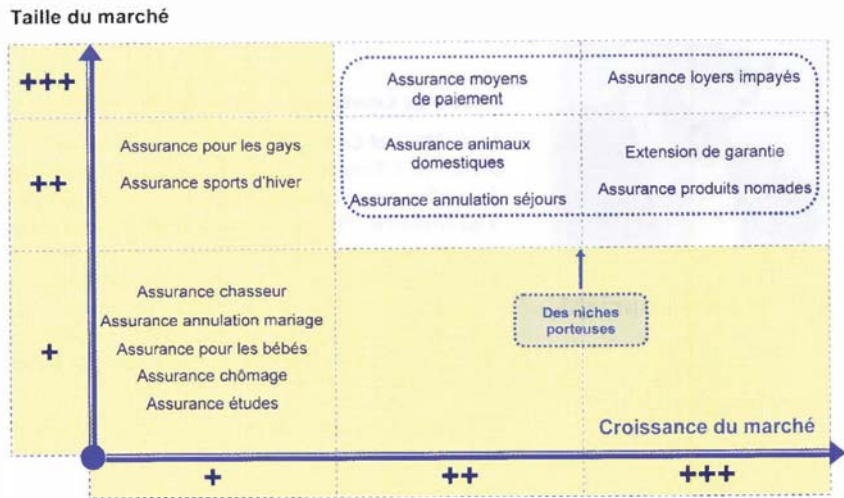


● **LES " NICHEURS " SONT TOUJOURS AUX AGUETS**

Deux réflexions semblent être toujours à l'origine des stratégies des assureurs de niche : rester attentif à ce qui émerge sur le marché, comme les assurances de produits nomades, mais savoir être alimenté par le fabricant du produit, et encore plus par l'intermédiaire. Tous conviennent que l'assureur n'a pas le monopole de la fabrication du produit de niche. *"Généralement, le produit se fabrique dans une discussion entre le courtier qui repère un client à potentiel de services, et qui se rapproche de l'assureur pour voir si on peut lui proposer des garanties de niches qui vont mettre son produit en valeur"*, recadre Jean-Pierre Bonnargent, Directeur général de DAS.

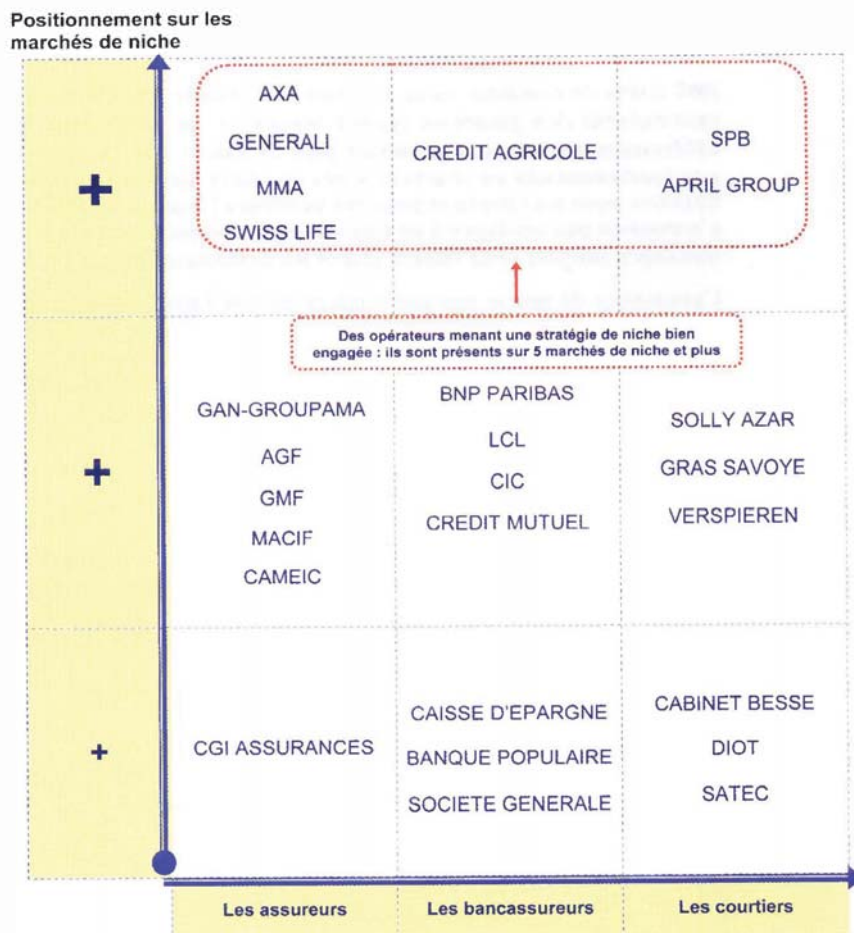
Les assureurs ont toujours cherché à aller où les acteurs sont les moins nombreux, dans des métiers où la technicité, la spécialisation étaient des facteurs clés, à être dans des endroits où l'excellence opérationnelle leur permet d'apporter de la valeur à leurs distributeurs et leurs clients. Ce que revendique Patrick Petitjean, PDG d'April Assurances : *"Nous avons, au sein du Groupe, une forte culture d'innovation qui nous pousse à aller où les autres ne sont pas ou peu. Les micromarchés nous intéressent, puisqu'ils peuvent receler des opportunités porteuses. Toujours innover et inciter nos équipes à être audacieuses et imaginatives. Et quand nous avons identifié un segment de marché attractif, soit nous créons une société, soit nous acquérons une société existante déjà spécialisée dans ce domaine"*. Avec toujours le souci de segmenter au mieux l'offre. Pour QBE et son Directeur RC Christian Bellissen, parvenir à avoir une approche plus fine que ses concurrents, permet : *"Même dans des secteurs réputés mauvais de manière générale (comme ceux difficiles en terme de résultats pour les assureurs), de sélectionner la fraction des risques qui y demeurent de qualité"*.

LES MARCHÉS DE NICHE DANS L'ASSURANCE DOMMAGES AUX PARTICULIERS : TIRÉS PAR QUELQUES MICRO-SEGMENTS PORTEURS



Source : D'après l'étude Xerfi "Les marchés de niche dans l'assurance dommages"

PARMI LA POIGNÉE D'OPÉRATEURS AYANT INVESTI LES MARCHÉS DE NICHE SEULS QUELQUES-UNS Y SONT PARTICULIÈREMENT OFFENSIFS



Source : D'après l'étude Xerfi "Les marchés de niche dans l'assurance dommages"



Dans ce contexte, pas question de bâtir des stratégies globales ou transverses ! Ce doit être toujours du sur-mesure, qui peut éventuellement être étendu au niveau de l'entreprise. Toutefois, à partir d'un produit de niche, il est possible de rebondir sur d'autres offres, d'autres niches : nous sommes souvent dans l'univers des marques blanches, où le portefeuille n'appartient pas à l'assureur. *"C'est le courtier qui est en position de rebondir, avec un assureur qui pourra être force de proposition en sa direction le cas échéant. Quant à l'objection de légitimité, l'assureur ou le courtier ne sont pas forcément perçus comme spécialistes de tel risque, mais comme des professionnels de l'assurance"*. Cette analyse de Christophe Eberlé, Président et Directeur associé d'Optimind, société de Conseil en actuariat et ingénierie, ouvre des perspectives de volume aux segments parfois très étroits des niches.

"En tant qu'actuaire, je me méfie des marchés atomisés : plus on segmente, moins on fait jouer la mutualisation. Notre rôle est alors d'alerter nos clients sur le risque de tels marchés, où la volatilité du risque ne serait plus acceptable. Cependant, un marché atomisé peut être intéressant, à condition de bien cerner ses limites". L'avertissement est sans appel.

DE L'AUDACE, TOUJOURS DE L'AUDACE !

La tendance à mutualiser les risques peut alors être tentante, en multipliant les inclusions, et peut être favorable au consommateur final. En revanche, le législateur s'est insurgé sur cet amalgame. Pour Catherine Lanson, Directrice Communication et Qualité de SPB, on doit pouvoir prendre les produits séparément :

"L'assurance 'factures' pourrait typiquement entrer dans une MRH. En revanche, pas les autres produits plus spécifiques, comme les assurances des produits techniques et nomades, des utilisateurs ne souhaitant pas être assurés sur ce type de risques. Ce n'est donc pas dans l'intérêt du distributeur de mutualiser ce genre de risque".

Le "nicheur" doit toujours être pro actif dans l'innovation, pour garder la distance avec ses concurrents, comme nous l'a confirmé Jean Courturié : *"Dans notre Business Plan des années futures, nous entendons bien, à travers les opérations de croissances externes, trouver des cabinets qui ont des spécialités, et renforcer cette politique de niche qui est clairement pour nous un axe de développement. Mais cela ne se décrète pas"*.



"Nous avons, au sein du Groupe, une forte culture d'innovation qui nous pousse à aller où les autres ne sont pas ou peu."

Patrick Petitjean,
PDG d'April Assurances



“ Un marché atomisé peut être intéressant, à condition de bien cerner ses limites ”

Christophe Eberlé,
Président et Directeur associé d'Optimind

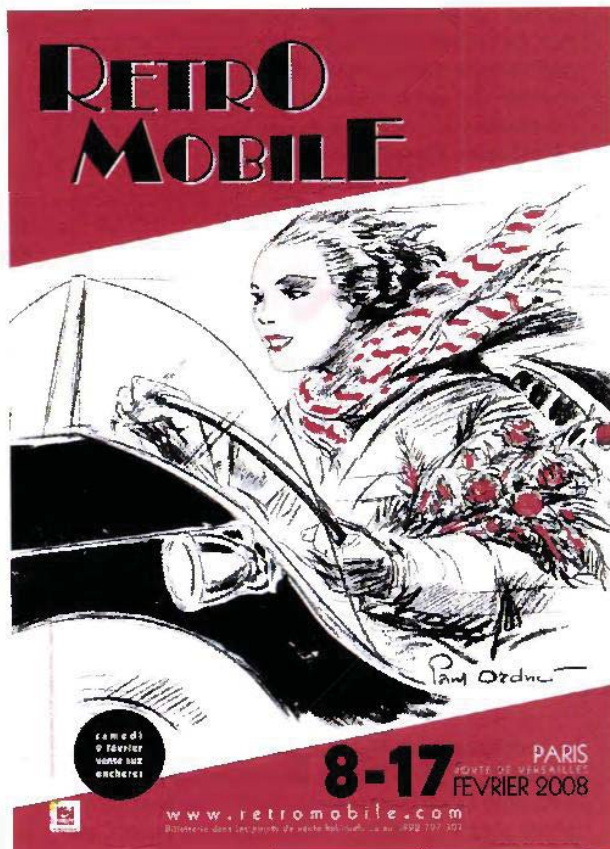
L'innovation et la capacité à déceler les opportunités émergentes et originales d'un marché en constante évolution sont pourtant au cœur des stratégies de veille des grands assureurs de niches, comme SPB : *“ Nos commerciaux connaissent très bien leur sujet et nous avons un Intranet de veille, pour être à l'affût de toutes les nouveautés du marché dans le monde. L'objectif : réfléchir à tout ce qui est assurable. Tout autant que le support, la manière de gérer le sinistre est également importante. L'assurance 'échange panne' que nous venons de lancer est novatrice, puisqu'elle repense le process de gestion. L'enjeu était de trouver comment faire une offre qui offre un vrai plus pour les clients du distributeur : et bien, au lieu de réparer et de priver le client longtemps de son appareil, on lui échange. Faire de la niche, c'est aussi pouvoir apporter un service innovant ”.*

● **UNE RÉPONSE AUX MARCHÉS MATURES ?**

Les niches peuvent alors devenir de formidables relais de croissance. Par exemple, le marché de l'assurance dommage des particuliers est essentiellement lié aux deux dominantes Auto et Habitation, qui sont dans un cycle baissier. Les niches permettent alors d'aller chercher de nouveaux marchés, nous a longuement expliqué Emmanuel Legras, Directeur des Opérations d'assurances de Macifilia : *“ C'est aussi un moyen de développer du volume d'affaires avec des courtiers avec lesquels nous travaillions déjà, et avec lesquels, via les niches, nous pouvons travailler sur des produits plus classiques. En ceci, c'est une bonne porte d'entrée, et un vecteur de fidélisation. Pour les courtiers eux-mêmes, le produit de niche constitue une porte d'entrée auprès du client final et lui permet d'étendre sa gamme ”.*

Mais quand on veut être créatif, on n'a souvent pas d'antécédent de marché et donc souvent du mal à trouver des assureurs qui acceptent d'entrer dans un processus de test. Et la conjoncture renforce encore plus cette frilosité des assureurs. La limite de l'audace et de l'innovation est alors de trouver un partenaire assureur qui assume sa part de risque. *“ Où est passée la part de l'imagination, qui est intrinsèque à notre métier ? ”* regrette un courtier grossiste.

Le levier est alors de faire autrement, avec d'autres moyens, sans avoir peur d'entrer en terre inconnue.



“ C'est un marché porteur, notamment car la clientèle et les intermédiaires veulent des réponses claires et compétitives que les spécialistes sont mieux à même d'apporter. En matière d'échanges, il y a toujours une extension à prévoir ”

Christian Pallandre,
Responsable Technique et Produits, Helvétia



Loïc Toth, courtier Kern Assurances ne redoute pas, lui, la concurrence ni le pillage des bonnes idées, sur ces marchés parfois réduits, où tout le monde se connaît : *“Faire du sur-mesure nécessite écoute, patience, compétences techniques bref de la passion : lorsqu'on a rédigé une solution adaptée pour un client on se dit qu'en le dupliquant à d'autres on va pouvoir rentabiliser tout le temps passé. Il faut faire du sur mesure sur les métiers qui ont le vent en poupe et dupliquer la solution très vite vers les autres professionnels. La porte ne reste pas longtemps ouverte dans notre métier où la pratique du copier-coller est légion !”*

L'expertise du “nicheur” et sa spécificité, qu'il soit assureur ou intermédiaire, est de concevoir et proposer des produits techniquement et actuariellement bien montés, pour avoir un revenu récurrent bien équilibré. Il faut également que l'offre soit bien intégrée au produit final, au moment de la vente ; et enfin que ces offres répondent à une vraie promesse client, en réponse à une problématique bien identifiée. Le client final doit toujours voir concrètement le service apporté. *“Notre enjeu, est de réussir à monter pour nos partenaires (banques, opérateurs financiers, téléphoniques, distributeurs physiques ou Internet), des solutions clés en mains d'assurances de niche. Des solutions qui ont vocation à fidéliser leurs clients et rentabiliser leurs montages, en apportant à nos clients des services complémentaires à leurs métiers de base de la distribution”*. Tanguy Hamet, Directeur général délégué d'APRIL Solutions.



LES COURTIERS AUX AVANT-POSTES



Logiquement, nul ne minimisera le rôle de l'intermédiaire dans la chaîne de commercialisation. Jean Couturié a toutefois tenu à bien nous cadrer la valeur ajoutée du courtier : *“Cela suppose que l'intermédiaire ait une culture d'entreprise qui permette de s'adapter au modèle et aux obligations de ses clients. Il faut savoir être souple, aménager son organisation, dédier ses équipes, bousculer son organisation pour l'adapter à sa clientèle de niche. C'est bien pour cela qu'on parle de niche : l'on vise un secteur de clients qu'on connaît particulièrement bien, pour lesquels existent des avantages concurrentiels en matière de garanties et de tarifs, mais aussi de gestion”*.

“Pour les courtiers eux-mêmes, le produit de niche constitue une porte d'entrée auprès du client final et lui permet d'étendre sa gamme”

Emmanuel Legras,
 Directeur des Opérations d'assurances de Macifilia





On trouve de grands courtiers spécialisés, positionnés sur des niches très précises, qui savent mutualiser tout ou partie de la chaîne d'assurance et de la distribution, y compris la gestion, où l'assureur tient davantage le rôle de partenaire. Pour d'autres courtiers, de taille plus modeste, les assureurs ont une capacité de gestion des contrats et des sinistres plus impliquée. Mais dans tous les cas, le rôle de l'intermédiaire

est primordial. Ce que confirme l'assureur au fort engagement identitaire : *“Le métier de niche nous permet de valoriser les points forts et de différenciation d'April Solutions. Nous avons besoin d'accompagnement marketing, d'innovation en montage et assurantiel. C'est avoir à la fois un savoir-faire technique et classique de courtier gestionnaire, voire un peu grossiste, et une capacité à faire du sur-mesure, avec une grande*



“ Sur ces secteurs où l'on voit de tout, il faut être crédible dans la durée, montrer son savoir-faire et sa capacité financière à long terme. Il ne faut pas céder à certaines sirènes alléchantes, pas sérieuses au final ”

Christian Bellissen,
QBE

agilité et de la souplesse, puisque nos clients sont très friands d'offres dédiées à une catégorie spécifique qui leur permettent de montrer leur savoir-faire. Il faut toujours avoir une capacité de répondre de façon très souple, sur un marché où l'entrée n'est pas si simple : haute technicité, marges étroites, investissements technologiques et animation des réseaux ”

La plupart des assureurs ne visent pas à atteindre la clientèle professionnelle via les réseaux grand public, mais à cibler des populations qui se trouvent dans des situations particulières, par l'intermédiaire des courtiers, des prescripteurs ou des relais d'opinions. *“ Un produit sur-mesure de niche peut alors être une réponse en formatant différemment et en simplifiant un produit, pour qu'un chef d'entreprise puisse trouver un produit à géométrie variable, mais qui réponde à tous ses besoins ”*, nous a déclaré Sylvie Langlois, Directrice générale opérationnelle de Solly Azar. Et tout cela ne peut pas faire l'économie d'une communication transparente et pédagogique : *“ Transparence vis-à-vis de notre réseau en restant toujours vigilant et avoir le courage de se couper de certains pans du marché et d'avoir un discours clair sur ce positionnement bien clivé. Pédagogie, d'autre part, parce qu'on est souvent sur des produits complexes, et subtils ”*.



“ Nous devenons une sorte d'assureur de niche généraliste ”

Sylvie Langlois,
Solly Azar

définition, c'est par le courtage : un risque difficile nécessite que les courtiers établissent des dossiers de qualité ! Ce sont les courtiers qui identifient les nouvelles problématiques : selon les cas, nous approfondirons ou non leur demande. C'est ainsi que nous détectons éventuellement des opportunités rentables ”.

Donc, pas question de penser la communication et la commercialisation globalement. *“ C'est secteur par secteur. Il n'y a pas de réponse préfabriquée ”* pour Christian Bellissen, Directeur RC de QBE France. *“ Les canaux de distribution doivent être identifiés en amont : quelques courtiers très spécialisés, une problématique très régionalisée... ? C'est très variable. C'est pourquoi on ne peut faire qu'une approche au cas par cas. Par*

La différenciation de l'intermédiation résidera alors sur des solutions un peu plus complexes à mettre en place, sur des profils plus aggravés où l'on ne s'assure pas d'un simple clic comme sur Internet. Tout cela légitimise encore plus le rôle de courtier d'assurances et sa valeur ajoutée.

Christophe Tzotzis