

## MASSIMO MICHAUD

Conseiller indépendant et *Business Advisor*

■ Fort de son expérience dans le conseil et la direction d'entreprises d'assurances en Italie, Massimo Michaud analyse les évolutions du marché transalpin, notamment pour les intermédiaires.

# « Sociétés et intermédiaires parcourent désormais des routes divergentes »

### Quelles sont les caractéristiques du marché italien ?

C'est un des plus concentrés d'Europe. On pourrait logiquement penser que la concurrence y est moins forte qu'ailleurs. Au contraire. Tout d'abord parce que l'assurance vie a connu récemment une très forte croissance, passant en l'espace de trois ans de 55 à 110 Md€, et d'autre part, parce que le marché dommages est devenu ces dernières années fortement rentable, notamment en assurance auto.

### Pourquoi la rentabilité de l'assurance auto s'est-elle améliorée ?

Malgré une récente diminution de la prime moyenne en RC automobile hors taxes, les résultats sont en forte hausse, essentiellement grâce à une nouvelle législation relative aux sinistres corporels. Depuis 2014, en effet, la fréquence des petits sinistres corporels, principalement de type « coup du lapin », a nettement chuté, car la loi exige désormais un examen médical pour pouvoir être indemnisé. Cela peut faire sourire, mais les pratiques frauduleuses étaient loin d'être anecdotiques.

### Comment les produits d'assurance sont-ils aujourd'hui distribués en Italie ?

Les acteurs traditionnels, agents et courtiers, représentent encore presque 90 % des parts de marché en assurance non-vie. Officiellement, les courtiers ne font que 8,7 % de parts de marché, mais si l'on prend en compte les primes intermédiées à travers les agents des compagnies, leur part pourrait atteindre 30 %. Cela fait pourtant plusieurs années que les assureurs directs et les bancassureurs sont présents, mais ils ne percent que très lentement et affichent respectivement 7,9 % et 3,9 % de parts de marché à fin 2014. Toutefois, il est possible que nous soyons à la fin d'une époque... Sur la période 1985-2010, il y a eu une sorte d'alliance entre les compagnies et leurs intermédiaires, qui visait à préserver ces derniers pour mieux servir les clients. Celle-ci est de moins en moins forte aujourd'hui.

### Comment s'explique cette bonne performance des agents et des courtiers ?

Tout simplement parce que l'Italie reste un pays où la relation est très importante. Les assurés ne s'imaginent pas confier leur argent

et leur risque à une personne qu'ils ne connaissent pas, ils ont besoin de finaliser leur achat « en face à face ». Cela ne les empêche pas pour autant de recourir à Internet pour s'informer et comparer : 40 % environ des clients consultent les informations en ligne avant de souscrire une police auto.

### À quels défis ce marché est-il actuellement confronté ?

Comme ailleurs, l'assurance italienne doit faire face à la transformation digitale et à l'impact des nouvelles réglementations. Le digital est un gros défi en soi et les compagnies les plus dynamiques ont développé deux approches différentes : certaines ont



## SON PARCOURS

Massimo Michaud, 55 ans, diplômé de l'Insead et du CHEA, se consacre au conseil stratégique de présidents. Membre du Think tank Medi, il collabore également avec SIA Partners comme *Global insurance coordinator*.

■ 1995 CEO de La Lutèce.

■ 1999 CEO de Generali Benelux.

■ 2000 CEO d'Axa Italia.

■ 2006 Vice-président de l'Ania, l'Association italienne des assureurs.

■ 2009 CEO d'Allianz Italia.

■ 2014 Président du conseil d'administration de Nationale suisse en Italie.

utilisé Internet pour mettre en place des supports interactifs pour leurs réseaux commerciaux. D'autres, à l'inverse, ont choisi d'utiliser les nouvelles technologies pour affirmer directement leur marque auprès de leur clientèle. C'est assez novateur comme attitude et il est encore trop tôt pour dire ce que cela va donner, mais là encore, nous arrivons à un tournant. De nombreux agents se sont sentis trahis et déçus, voyant que leur compagnie privilégiait le *retail* et les risques de masse, au détriment des risques complexes et de la personnalisation du conseil, qui font la valeur ajoutée des intermédiaires... Et il est vrai que les compagnies, mis à part peut-être Generali,

ont fait clairement le choix de privilégier les produits porteurs et de ne plus déployer toute leur gamme, laissant de l'espace pour les spécialistes.

“L'Italie reste un pays où la relation est très importante. Les assurés ne s'imaginent pas confier leur argent et leur risque à une personne qu'ils ne connaissent pas.”

## Qu'en est-il des nouvelles réglementations ?

Dans la droite ligne des récentes directives européennes, elles mettent l'accent sur la protection du consommateur et la professionnalisation des acteurs. Cela engendre beaucoup de nouvelles pratiques et de démarches administratives, qui prennent du temps aux intermédiaires. Une des évolutions les plus impactantes a été le récent décret Bersani, suivi de la loi Monti 221/2012. Considérant qu'il n'y avait pas assez de concurrence, les législateurs ont éliminé la tacite reconduction des contrats auto et interdit la pratique d'intermédiaire « exclusif », ouvrant la voie aux collaborations entre intermédiaires. Je doute de l'efficacité de la loi pour augmenter ...

... la concurrence ou protéger les consommateurs. Au contraire, on risque de les infantiliser : leur faire signer beaucoup de papiers lors de la souscription crée plus de confusion que de clarté. Il faut plus de transparence dans l'assurance, mais surtout en épargne et investissement, produits plus compliqués, exigeant une fine analyse de risque. Mais paradoxalement, les règlements se focalisent sur l'assurance dommages...

**Et sur le plan européen, êtes-vous aussi sceptique à l'égard de la récente directive IDD <sup>(1)</sup> ?**

Non, pas du tout. Je pense que l'évolution actuelle des directives européennes va dans le bon sens. Donner plus de responsabilités et d'indépendance aux intermédiaires, tout en insistant sur leur professionnalisme, leur confère une légitimité et une reconnaissance attendue depuis longtemps. Le devoir d'information et de conseil devient central, et même si cela est long et difficile à mettre en pratique, refuser ces changements reviendrait pour les intermédiaires à se priver d'une partie importante de leur rôle. De force de vente, ils deviennent force de relation. La directive IDD fait donc favorablement évoluer leur métier, mais il faut faire attention, car elle a aussi tendance à infantiliser le client, qui ne doit pas oublier qu'il a lui aussi une responsabilité dans la gestion de ses risques. Ce qui est dommage finalement, c'est que l'on doit attendre des directives européennes pour être poussé à évoluer : il reste maintenant deux ans à peine pour se mettre en conformité, alors que nous aurions pu anticiper ces changements depuis longtemps!

**Percevez-vous les mêmes enjeux en France qu'en Italie ?**

Les défis du digital et de la réglementation sont évidemment présents en France, mais le contexte est différent, puisque le marché est un des plus concurrentiels d'Europe, à cause de la diversité des acteurs et de leur dynamisme. En assurance-dommages, les intermédiaires traditionnels ne représentent plus que 52 % des parts de marché, contre 90 % en Italie. Mais pour autant, les mentalités évoluent et les pratiques s'uniformisent peu à peu. Les réglementations européennes visent à rapprocher les différents marchés, encore



très « locaux », mais ont également un impact non négligeable sur le mode de gouvernance des entreprises. La préservation du capital et la gestion de l'équilibre capital risque sont devenues prioritaires, conséquences directes des récentes réglementations telle Solvabilité 2. Face à des dirigeants focalisés sur les besoins en capital, les intermédiaires sont de leur côté restés dans une culture du service aux clients. On observe ainsi progressivement

**« Comme les telecoms à une certaine époque, l'assurance est en train de basculer vers les services. »**



une dichotomie entre les préoccupations des dirigeants de sociétés et des intermédiaires sur le terrain. Ces deux mondes parcourent désormais des routes divergentes.

**Êtes-vous optimiste sur la capacité de l'assurance européenne à construire son avenir ?**

Comme les telecoms à une certaine époque, l'assurance est en train de basculer vers les services. Au fur et à mesure que les voitures deviennent plus sûres, les assureurs auto cherchent à développer de nouveaux éléments pour « justifier » les primes. L'explosion des services en mobilité en est la meilleure illustration : « pay-as-you-drive », e-constat, géolocalisation des véhicules en cas de panne... sont autant de nouvelles façons de rendre service à l'assuré. L'assurance a l'opportunité d'être présente dans tous les secteurs, pas seulement en auto, mais aussi en santé (bien-être), en habitation (domotique), en RC Pro... Il y a beaucoup d'initiatives digitales, mais toutes n'ont pas une vocation stratégique claire. Ceux qui gagneront sont ceux qui sauront utiliser le numérique comme un avantage concurrentiel différenciant.

■ PROPOS RECUEILLIS PAR AURÉLIE NICOLAS

1. Directive sur la distribution de produits d'assurance entrée en vigueur le 22 février 2016.