



Droit & technique

## Marché non-vie : une activité rentable mais très disputée

Par Henri Debruyne, président du Medi - Le 27/08/2019 - Magazine n° 248

La pression des guichets filiales de banque s'accroît, les positions des intermédiaires et celles des SSI s'affaiblissent. En assurance non-vie, la morsure des bancassureurs est marquée.

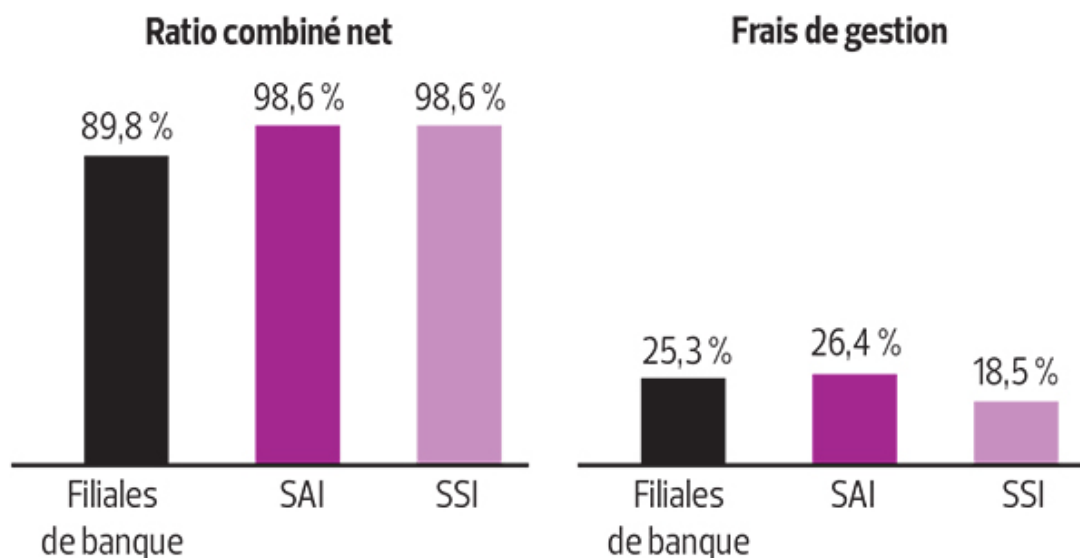
**Par Henri Debruyne,**  
président & CEO du Medi



Exercice après exercice, les compagnies filiales de banque confirment leur emprise sur le marché de l'assurance non-vie tout en affichant des résultats techniques flatteurs dans un environnement tendu. En effet, la concurrence 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 (SSI) : 98,6 % ! Le résultat technique net des SAI s'établit à 7,3 % contre 6,5 % pour les SSI. Ainsi, après une longue course-poursuite, les résultats de ces deux formes de distribution apparaissent désormais très proches. La situation des filiales de banque est sensiblement plus favorable. Leur ratio combiné net ressort à 89,8 % et leur résultat technique à 10,2 %. Des données qui expliquent leur contribution positive aux bilans de leurs sociétés mères. L'activité d'assurance est devenue essentielle pour la rentabilité des réseaux bancaires.

## Ratio combinés des sociétés non-vie et frais de gestion (en % des primes nettes)

Source: Medi, chiffres 2017

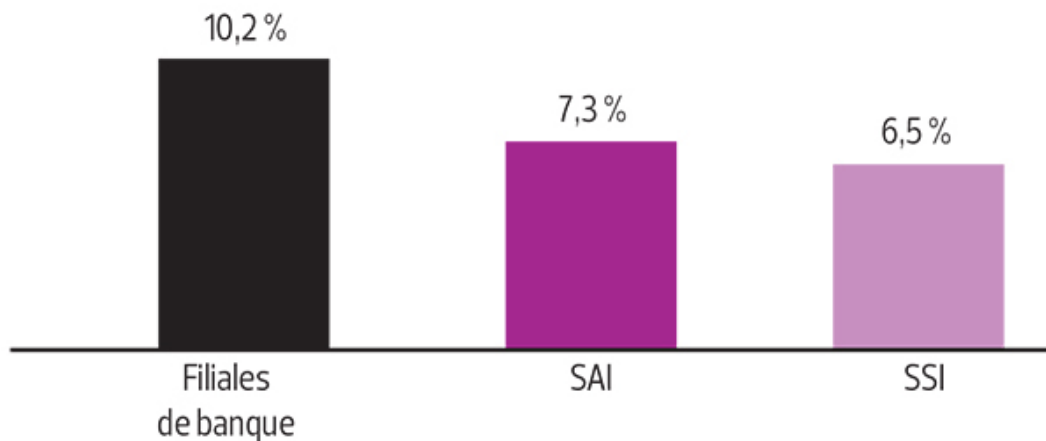


En dépit de frais de gestion moins élevés, les sociétés sans intermédiaires obtiennent des résultats techniques moins flatteurs que leurs concurrents.

Les frais et charges de gestion, qui englobent les coûts de distribution, montrent que les filiales de banque 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 banque. En conséquence, en s'intéressant au ratio combiné qui englobe l'ensemble des charges, on s'aperçoit que les SSI se distinguent peu. En d'autres termes, il y a peu d'écart de coût dans la gestion des sinistres et l'acquisition d'un client.

## RENTABILITÉ DES OPÉRATEURS

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



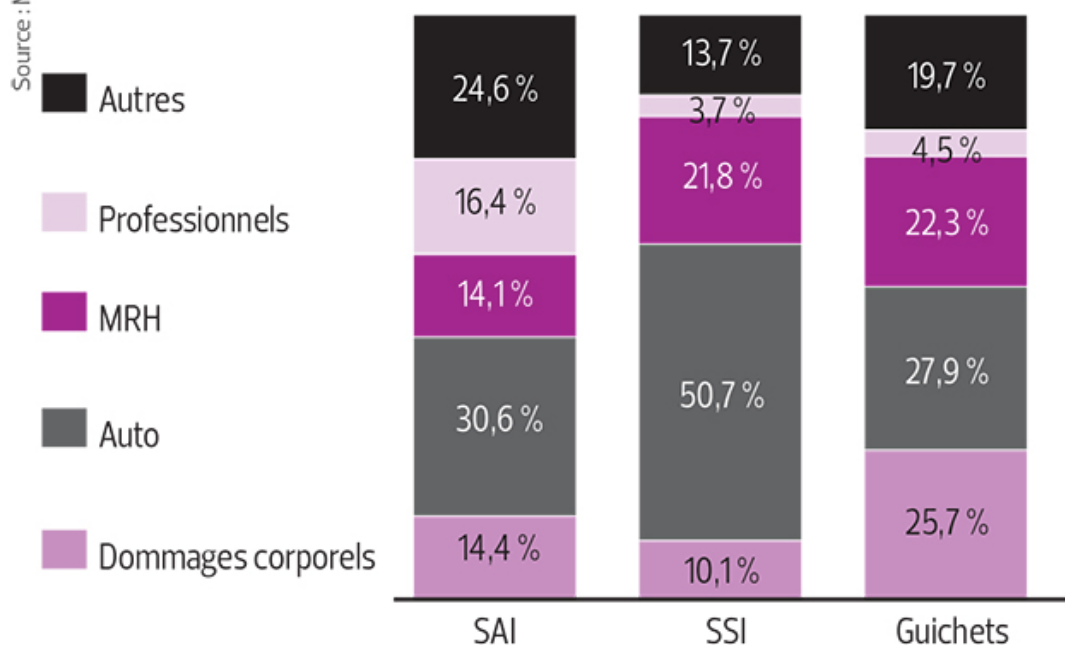
Source : Medi, chiffres 2017

Les filiales de banque s'arrogent une rentabilité plus élevée que leurs concurrents.

La performance des filiales de banque 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 26 %, contre 15 % pour les SAI et 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. C'est donc 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. à noter qu'il reflète le multi-équipement et la « durée » des contrats qui permettent d'évaluer la stabilité des clients et leur rentabilité. Les assureurs savent depuis très longtemps que la fortune de l'assurance se niche là. En particulier depuis le début des années 2000 où l'activité d'assurance, après avoir connu une longue phase d'équipement des clients, est entrée dans un cycle de renouvellement où l'acquisition d'un contrat résulte dans plus de 90 % des cas de sa reprise à un concurrent.

Source : Medi, chiffres 2017

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



Les risques professionnels, objet de toutes les convoitises, sont-ils finalement la chasse gardée des sociétés intermédiaires (agents et courtiers) ?

Ainsi, les entreprises d'assurance n'affichent pas d'écarts significatifs de performance selon les réseaux de distribution. Dans le détail, les coûts d'acquisitions de contrats s'inscrivent dans une fourchette inférieure à trois points. Ce différentiel si étroit 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.

### Les facteurs d'évolution s'intensifient autour de la relation client

L'assurance non-vie se porte bien, à l'exception de la vente directe (c'est-à-dire avec pas ou peu d'interventions de réseaux physiques), qui n'a toujours pas démontré sa capacité à être profitable. Cette activité est heureusement profitable et permet d'offrir un très bon niveau de sécurité aux engagements qu'elle souscrit. Ce qui est de très bon augure pour l'avenir et souligne que le bon attelage souscription-distribution est une des clés de ce succès.

Néanmoins, cette situation va évoluer. Nous arrivons probablement à la fin d'un cycle. La pression concurrentielle à facteurs constants a probablement produit l'essentiel de ses effets. Le contexte est en train d'évoluer sur deux plans. En premier lieu, 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.

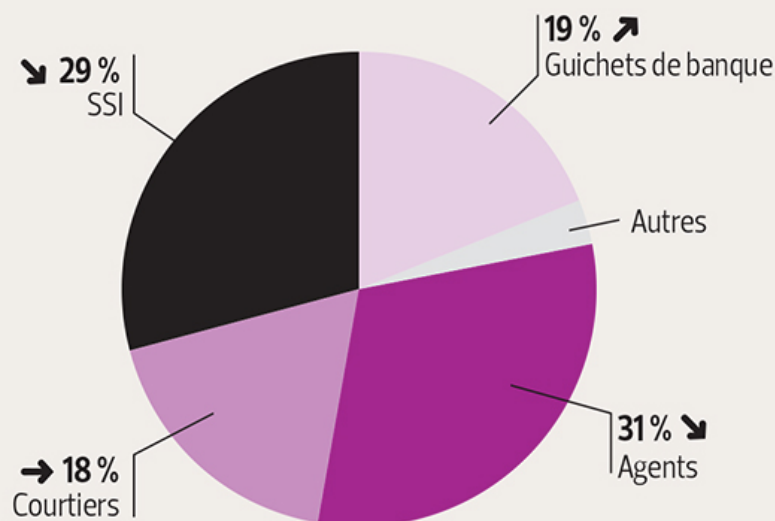
## FOCUS SUR

### Les parts de marché bougent !

Les agents et les SSI perdent du terrain au profit des filiales de banque. En assurance non-vie, les bancassureurs tiennent 19 % de parts de marché. Des positions qu'ils grappillent aux agents généraux et aux SSI. Ce qui s'explique par l'emprise des banques sur le marché des particuliers et une moindre résistance des tenants de ces marchés. Les courtiers affichent toujours une étonnante stabilité depuis 1952 ! En effet, les mesures les plus anciennes les créditent d'un niveau comparable à celui d'aujourd'hui. Naturellement, les marchés ne sont plus les mêmes, les structures de clientèles non plus comme évidemment les courtiers eux-mêmes. Leurs extraordinaires facultés d'adaptation expliquent pour l'essentiel ce résultat.

### Ventilation des parts de marché en assurances non-vie

→ : tendance



Source : Medi, chiffres 2017

Ensuite, la réglementation conduit à une adaptation profonde des 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 chacun d'entre eux. Les méthodes de vente évoluent 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. En fait, 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.

Enfin, la dynamique commerciale donnera un avantage aux réseaux les plus entreprenants qui maîtrisent le mieux la pratique du conseil. Il serait illusoire de se rassurer d'une lecture minimaliste des obligations de la directive distribution. La doctrine qu'applique l'ACPR comme la Direction de la concurrence (DGCCRF) invite à une rigueur accrue. Les premières sanctions démontrent à elles seules que le respect des intérêts du client n'est plus une simple incantation. 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 aussi évident.

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'il leur est proposé 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 est déterminante.