

Compte-rendu

Decavi: débat entre Bart De Smet et Marc Raisière



Avec ses partenaires (KPMG, De-groef Petercam, CMS et Guidewire), Decavi a organisé, le 30 mai dernier, son quatorzième 'CEO Event'. Bart De Smet, CEO d'Ageas, et Marc Raisière, CEO de Belfius, avaient été invités à débattre des tendances du secteur de l'assurance. Laurent Feiner, créateur de Decavi, les a aussi interrogés sur les différences de stratégie entre la compagnie à courtiers et celle du bancassureur. Des questions complétées par des réflexions exprimées par l'auditoire.

D'emblée, Laurent Feiner a lancé le débat en posant la question suivante: les assureurs ne feraient-ils pas mieux de liquider leurs activités Vie?

Bart De Smet: Au contraire, pour sa part, depuis la crise de 2008, Ageas a davantage investi en Vie. Le fait que plusieurs concurrents se désintéressent de certaines activités Vie suscite des opportunités. Il s'agit toutefois de trouver le juste équilibre entre des produits utiles au client et ceux qui en même temps génèrent l'indispensable profit. Grâce à une politique d'investissement prudente et à un strict asset-liability management, nous n'avons pris que peu de décisions malheureuses. Nous observons par ailleurs une augmentation de la demande et nous continuons par conséquent à investir. Nous sommes ainsi prêts à tirer parti du moment où les taux d'intérêt vont remonter: nous voulons offrir dès lors de belles opportunités à nos partenaires de la distribution et aux clients finaux. Il reste, bien entendu, que nous devons nous adapter à Solvency II. Une importante activité Vie avec des garanties requiert beaucoup de capital et nous contraind à chercher un bon équilibre

entre les marges de l'assureur et les avantages pour le client. Mais nous continuons à croire très fermement dans les opportunités de la branche Vie.

Marc Raisière: Nous avons à tenir compte du mouvement de balancier du marché. Pour le moment, les résultats de la branche Vie subissent une pression plus forte, mais cela s'est déjà produit dans le passé en Non-vie. Nous devons avant tout veiller à avoir des clients satisfaits. Nos solutions d'assurance doivent les aider à réaliser leurs rêves. Nous devons revenir aux fondamentaux de l'assurance. Un bancassureur retail tel que nous propose de pures assurances à côté de produits d'épargne et de placement. Nous sommes donc en mesure de nous aligner sur les cycles du marché. L'asset-liability management est pour nous aussi de la première importance. Partant de l'idée, il y a quelques années, que les taux d'intérêt resteraient faibles un certain temps, nous avons recommandé à nos clients de passer à des produits de placement. Nous nous attendons à présent à une remontée progressive. Nous espérons qu'elle ne sera pas trop rapide car, si tel était le cas, il serait plus difficile d'anticiper la réaction de la clientèle et des distributeurs.

Bart De Smet: Nous observons dès à présent que les clients sont de plus en plus nombreux à choisir des produits de la branche 23. Toutefois, dans cette formule, les résultats dépendent de ceux de la bourse. Voilà pourquoi nous sommes tenus de communiquer de manière transparente, qu'il s'agisse de branche 23 ou de branche 21. Les mouvements entre les portefeuilles semblent raisonnables, et c'est un effet de cette transparence. Notre avantage d'échelle est un de nos

atouts en la matière, car il s'agit d'un business qui demande un travail considérable. Quoi qu'il en soit, nous poursuivons le management des cycles et nous essayons d'anticiper les souhaits des clients.

Peu de nouveaux produits sont développés. Ne pensez-vous pas que le marché attend l'exemple de leaders tels qu'Ageas?

Bart De Smet: Nos concurrents ne doivent certainement pas attendre qu'AG Insurance agisse. Je ne le conseillerais à personne. Simplement, il est difficile de mettre sur le marché des produits clairs à un prix adapté. En Belgique, les consommateurs n'ont pas encore pris conscience du gap en matière de protection. Ils pourraient s'assurer mieux. Il en va autrement en Chine. Là-bas, des agents sont lâchés en hordes sur les routes pour conscientiser les clients potentiels à propos des risques qu'ils courent en cas de décès soudain, de maladies graves ou d'accident, et certainement quant à la nécessité de se constituer une pension propre. La vente effective n'intervient que dans un deuxième temps. Le passé nous a déjà appris qu'il ne suffisait pas de lancer des bons produits assortis d'une couverture étendue. Il reste le difficile problème de les vendre, ce qui explique que nous ayons fait le choix d'une approche omnichannel. Nous n'en concevons pas moins des produits novateurs à l'intention des jeunes et de la population âgée. Nous devons continuer à développer des solutions au défi du vieillissement.

Marc Raisière: La faiblesse des taux nous rend la vie très difficile. Nous pouvons, bien entendu, imaginer des solutions très créatives, mais nous devons

aussi rester prudents et gérer correctement les risques. Le vieillissement offre des opportunités et le secteur ne s'y est pas encore vraiment attaqué.

Les consommateurs comprennent-ils suffisamment le mécanisme de l'assurance Vie?

Bart De Smet: Non, nous en sommes bien conscients. Tous les assureurs font des efforts pour y remédier.

Les clients doivent être mieux informés, mais les fiches info ne contiennent que peu d'informations, parce qu'il n'y a que peu d'informations disponibles...

Bart De Smet: En effet, le secteur belge des assurances travaille depuis de nombreuses années à une transparence accrue de tous les produits d'assurance Vie. Récemment, une abondante législation est venue s'ajouter à l'ancienne, ce qui a permis d'un côté d'augmenter les informations à destination du client, mais qui, de l'autre, a également entraîné la disparition de certains éléments. Par exemple, suite à l'introduction de la nouvelle législation, les rendements du passé ne peuvent plus être mentionnés. La fiche de pension a également dû être adaptée suite au changement de législation. Je me demande aussi parfois si la tendance générale à la multiplication des informations ne se traduit pas par un excès d'informations que le client finit par ne plus lire.

Quelles sont les tendances du côté des canaux de distribution? En apparaît-il de nouveaux? Quel sera l'impact direct de l'IDD?

Marc Raisière: Nous devons faire la distinction entre les assurances des entreprises et celles des consommateurs particuliers, ainsi qu'entre les assurances Dommages et les assurances de groupe. Les assurances destinées aux entreprises sont plus complexes et le courtier a certainement un rôle important à jouer en ce qui les concerne. Il en va différemment en assurances de personnes, en particulier lorsqu'il s'agit de produits de masse simples, de commodities. L'évolution de

la distribution dépendra également du type de produit. En Vie, un grand changement est déjà intervenu. En IARD, la grande révolution aura lieu dans les cinq à dix ans à venir. Les bancassureurs ont tout intérêt à y jouer un rôle important. 1,2 million de clients consultent chaque jour leur appli mobile pour leurs opérations bancaires. Pourquoi en irait-il autrement dans le cas de leur assurance Auto, Habitation, ou de leurs autres produits d'assurance? Bancassureur, nous sommes idéalement placés pour introduire une véritable disruption sur le marché.

Bart De Smet: Ce sont les clients qui décideront eux-mêmes des modalités selon lesquelles ils achèteront leurs produits d'assurance. Aujourd'hui déjà, ils passent

Bart De Smet: Dernièrement, j'ai demandé à une quinzaine de jeunes analystes financiers par quel canal ils avaient acheté leur assurance Auto. Quatorze d'entre eux avaient choisi un courtier. Le quinzième - un analyste néerlandais - a signalé avoir acheté son assurance directement auprès d'une compagnie d'assurances, avant de rétorquer: 'Pourquoi nous assurerions-nous encore chez un courtier? En passant par lui, nous payons une sérieuse commission'. Nous restons néanmoins convaincus que les +/- 15% de commission que le client paie en plus lui valent une aide plus importante qui se concrétise dans l'assistance que le courtier lui apporte en cas de sinistre... Chez les assureurs directs, il est indéniable qu'une partie de la prime contribue à fi-

Bart De Smet:
“ Il s'agit de trouver le juste équilibre entre des produits utiles au client et ceux qui en même temps génèrent l'indispensable profit. ”

par différents canaux. Ils les choisissent en fonction du produit. Au sein de notre groupe, nous proposons nos diverses sortes d'assurances via tous les canaux de distribution. En Belgique, nous restons convaincus de l'excellence du rôle du courtier, alors que ce n'est pas forcément le cas dans d'autres pays. Le courtier, qui se charge des soucis de ses clients, remplit une fonction importante non seulement auprès des entreprises, mais aussi des particuliers. Cela fait d'ailleurs plus de trente ans qu'on nous prédit la disparition des courtiers, qui ne s'est pas produite.

Marc Raisière: Les courtiers ont encore un avenir, à condition de se mettre à travailler autrement. Leur mode de rétribution doit également être adapté. Quand vous examinez les scores de satisfaction à l'égard des compagnies d'assurances, vous ne trouvez pas de compagnies à courtiers dans le Top 3. Les courtiers doivent se concentrer davantage sur les intérêts du client final, à défaut de quoi celui-ci ira voir ailleurs.

nancer des campagnes de publicité dont le client, en principe, ne bénéficie d'aucune manière. Nous n'adoptons aucune attitude pour ou contre tel ou tel canal; c'est le client final qui décide.

Quoi qu'il en soit, la qualité du service demeure le facteur le plus important. N'est-ce pas là l'instant de vérité?

Marc Raisière: Oui, mais qui se charge du traitement du sinistre? La plupart des tâches ne sont-elles pas effectuées par l'assureur?

Bart De Smet: Ce n'est pas exact: 95% de la gestion des sinistres sont assumés par le courtier. Il incombe naturellement aux courtiers de rechercher d'autres moments de contact avec leurs clients. Ils doivent s'adresser à eux plus fréquemment et pas seulement lorsqu'une prime doit être encaissée ou lorsqu'un sinistre doit être géré. En ce qui nous concerne, notre mix de canaux fonctionne bien. L'assureur qui lance une campagne digi-

tale doit aussi consentir de sérieux investissements. Il ne faudrait pas sous-estimer ce poste des dépenses.

Les banques vont se recentrer sur leur core business. Une opportunité pour les courtiers?

Marc Raisière: ING a été contrainte de scinder ses activités et de se défaire de ses activités d'assurance. Elle n'avait pas le choix. Mais si les assurances deviennent toujours plus des commodités, il sera plus pratique pour nous de travailler avec des agents des AP qu'avec un réseau de courtiers. La banque entretient également une relation avec ces mêmes clients, ce qui facilite un contact plus régulier. Les

Quelles sont les possibilités ouvertes par la digitalisation et la révolution technologique?

Bart De Smet: Investir dans les (nouveaux) outils technologiques n'a de sens que si l'expérience client s'en trouve améliorée. Nous sommes aujourd'hui en mesure de réaliser des expertises à distance, et dans ce cadre les courtiers peuvent assister leur client. Nous faisons délibérément le choix d'applications susceptibles d'avoir un grand impact. C'est pourquoi nous faisons exécuter certaines tâches par des robots et nous expérimentons la blockchain dans les environnements B2B. Nous suivons les évolutions de l'Internet des objets, mais nous devons faire le tri,

effet, il faudra investir beaucoup plus dans les infrastructures routières avant que nous puissions circuler en Belgique à bord de voitures autonomes. L'aspect juridique, lui aussi, doit être fondamentalement repensé. Par ailleurs, certains risques restent identiques. Prises dans des averses de grêle, les voitures autonomes subiront les mêmes dommages que les autres.

Marc Raisière: Nous savons déjà que le marché automobile évolue. Le phénomène des voitures partagées gagne en importance.

L'économie collaborative progresse, mais je n'ai pas le sentiment que les assureurs s'en préoccupent beaucoup.

Bart De Smet: Détrompez-vous. AG Insurance a déjà adapté certains produits afin que les assurés soient mieux protégés lorsqu'ils partagent des choses et/ou se rendent mutuellement service. L'économie collaborative intéresse donc bel et bien les assureurs.

A quels types de nouveaux produits s'attendre?

Bart De Smet: Les produits changent parce que le comportement du consommateur change. Et tout notre environnement change. La menace terroriste augmente. L'impact des catastrophes naturelles est plus important. A ce propos, le secteur a intérêt à examiner avec les pouvoirs publics si les infrastructures peuvent bénéficier d'améliorations, par exemple via des investissements dans de meilleurs systèmes d'évacuation des eaux usées. L'évolution technologique s'accompagne de risques cybernétiques. Le gap de protection doit recevoir une réponse appropriée, et nous avons déjà réagi chez AG Insurance en proposant les polices Vivay, qui offrent une protection financière en cas d'événements inattendus et qui se financent par des montants mensuels limités. Par ailleurs, les carrières sont devenues moins linéaires et nos contemporains changent plus facilement de statut. Du fait que notre vie en société évolue à ce point, les risques le font aussi.

Marc Raisière:
“Nous investissons massivement dans la technologie. Nous entendons disposer des meilleurs systèmes au monde.”

relations bancaires ont été simplifiées via une appli. Pourquoi ne serait-ce pas possible pour les activités d'assurances? De toute manière, une bonne relation de confiance avec nos agents est de la première importance. C'est cette relation de confiance qui a fait que tant de clients nous sont restés fidèles, malgré la faillite de Dexia.

Bart De Smet: Le courtage doit suivre l'évolution. Les compagnies vont l'y aider. En Chine, la vente de produits d'assurance simples est en plein boom. Dans le cas des assurances Auto, les automobilistes peuvent aussi s'adresser à un agent dans leur station-service.

Marc Raisière: Les courtiers doivent être attentifs à la satisfaction des clients, faute de quoi ces clients passeront chez des assureurs qui ont d'autres canaux de distribution et qui affichent un meilleur taux de satisfaction.

Bart De Smet: En fin de compte, nous verrons bien ce que les clients décideront. Où et par quel canal ils préfèrent acheter leurs assurances.

car nous nous refusons à courir derrière toutes les nouveautés. L'effet des nouvelles technologies ne sera pas disruptif, mais, à terme, pas mal de choses vont changer.

Marc Raisière: Dans le back-office, nous pouvons encore introduire beaucoup d'améliorations et l'intelligence artificielle y remplira un rôle important. Dans ce domaine, nous ne devons d'ailleurs pas toujours nous tourner vers l'étranger. L'appli de Belfius a été développée par des Belges. L'interaction front-/back-office doit être rendue encore beaucoup plus efficace. Nous surestimons les possibilités de la technologie à court terme et nous en sous-estimons les possibilités à moyen et long terme.

Qu'en est-il, par exemple, de la voiture autonome?

Bart De Smet: La voiture autonome relève du long terme. La technologie évolue et elle a un impact sur la fréquence et sur l'ampleur des sinistres. A long terme - car ce n'est pas encore pour demain -, nous n'aurons même plus d'assurances RC. En

Certains types d'assurances disparaîtront et d'autres verront le jour pour couvrir les risques nouveaux.

Marc Raisière: Le vieillissement de la population représente une énorme opportunité pour les assureurs et les banques: aujourd'hui, on rencontre encore trop peu les besoins. Voilà pourquoi nous travaillons à de nouveaux produits qui se fondent sur les besoins des clients.

Qu'attendez-vous des 'disrupteurs' et des nouveaux acteurs?

Bart De Smet: Des entreprises comme Google, Amazon et Facebook ont certes suffisamment de disponibilités en capitaux pour s'introduire dans le secteur, mais elles ont aussi à satisfaire aux règles imposées aux assureurs, ce dont elles n'ont guère envie. Elles estiment par ailleurs que nos marges bénéficiaires sont trop réduites. Les entreprises Fin- et Insur-Tech jouent surtout dans le registre du front-office, mais aujourd'hui c'est surtout au back-office qu'il faut travailler. Acheter une FinTech n'est pas toujours une bonne idée, mais tout faire soi-même non plus, car cela peut se traduire par des budgets très importants. Les nouveaux intervenants nous tiennent en éveil, mais de véritable 'disruption', nous n'en avons pas encore aperçu.

Marc Raisière: Je suis d'ailleurs fort impressionné par nos systèmes belges. C'est parce qu'ils sont aussi efficaces que nous n'avons pas encore connu de disruption. Ce qui n'est pas une garantie pour l'avenir. Aussi, nous investissons des sommes importantes dans la technologie. Nous entendons bénéficier des meilleurs systèmes au monde.

Nous n'avons pas encore évoqué la prévention. Ne mérite-t-elle pas plus d'attention?

Bart De Smet: La prévention est importante et les outils technologiques permettent de faire davantage de prévention.

Marc Raisière: Je ne crois pas que les assureurs soient les mieux placés à cet

égard. Et les clients vont penser que c'est surtout l'assureur qui en tire avantage.

Avec la segmentation, n'allons-nous pas trop sélectionner les risques et porter ainsi atteinte au principe de solidarité?

Bart De Smet: En matière de segmentation, nous nous trouvons au point de basculement. Nous savons désormais que l'approche Facebook n'est pas dans l'intérêt de la vie en société. Si nous poussons la segmentation à l'extrême, chacun paiera pour son propre risque, et il ne sera plus question d'assurance. Ce serait au détriment des assureurs et des clients.

Quel est l'impact sur l'emploi?

Bart De Smet: Cessons de prétendre que nous devons licencier des personnes à cause de la robotisation. Ce n'est pas tout à fait vrai et cela induit l'attitude négative de beaucoup à l'égard des développements technologiques irréversibles qui offrent également de nombreuses possibilités de création d'emplois. Tour-nons-nous plutôt vers l'avenir et cherchons de manière créative de nouvelles opportunités d'emploi dans le secteur de la santé, de l'éducation, du conseil, etc. On parle également depuis des années d'une vague de consolidation imminente, mais tout se passe plus lentement que prévu car il n'est pas toujours intéressant pour les grands assureurs d'acheter des assureurs plus petits. Nous verrons les consolidations se multiplier, mais il y aura toujours des acteurs plus grands et d'autres plus petits.

Marc Raisière: Nous devons surtout veiller à disposer de personnel bien formé. L'évolution digitale nous permet de fonctionner plus efficacement et, dans certains cas, oui, cela entraînera la disparition de postes de travail.

Une réglementation devenue plus stricte ne rend-elle pas tout encore plus difficile?

Marc Raisière: Il fallait veiller à ce que les banques disposent d'amortisseurs plus importants. La réglementation n'est



Laurent Feiner, oprichter van Decavi



Bart De Smet, CEO d'Ageas



Marc Raisière, CEO de Belfius

pas trop pesante, mais, elle s'applique dans un contexte de faiblesse des taux alors qu'on relève aussi des tendances disruptives. Conséquence: il n'est pas facile de réaliser de bons résultats.