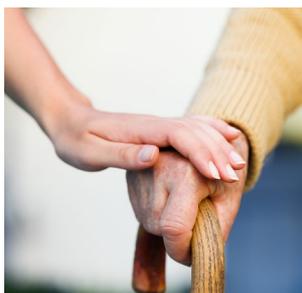


VIEILLISSEMENT  
DES MARCHÉS



GÉNÉRATION  
NUMÉRIQUE

ATTENTES EN  
TERMES DE  
SERVICE



CONFIANCE

# Strategic InSights

Les mutations des comportements des consommateurs

Au cours de la période avril 2013 à mai 2014, les membres du Comité Intelligence de l'ICMIF ont étudié les mutations des comportements des consommateurs et de la distribution, sujets qu'ils ont estimés stratégiquement importants pour les organisations membres de l'ICMIF dans leur ensemble. Les conclusions des membres du Comité sur ces thèmes ont été réunies dans cette édition de *Strategic InSights*. Elles sont essentiellement basées sur l'enquête menée par les membres du Comité et leurs discussions sur ce sujet. Cette édition porte sur l'étude de l'impact de la dynamique des marchés émergents et des tendances concurrentielles sur les consommateurs et sur les stratégies des organisations membres de l'ICMIF pour atteindre ces consommateurs, toutes informations qui pourraient se révéler utiles pour les autres coopératives et mutuelles d'assurance qui cherchent à comprendre comment appréhender les mutations des comportements des consommateurs et à y réagir.

*Tous nos remerciements vont aux membres du Comité Intelligence pour leur contribution à ce rapport.*

## Résumé analytique

Les mutations économiques et sociales survenues au cours de la dernière décennie ont donné naissance à un type extrêmement différent de consommateur de produits d'assurance. La crise financière mondiale a entraîné une baisse des revenus en termes réels et un ralentissement de l'activité commerciale sur de nombreux marchés. La sensibilité des consommateurs aux prix s'est aiguisée, tandis que leurs attentes en termes de service continuent de croître.

Ce rapport examine les évolutions socio-économiques, les avancées technologiques et les réglementations qui modifient le marché ; ainsi que l'évolution des attentes des consommateurs de produits d'assurance d'aujourd'hui. Il étudie l'impact de ces phénomènes sur le secteur de l'assurance dans son ensemble, et leurs implications pour les coopératives et mutuelles d'assurance spécifiquement. Il décrit comment les organisations membres de l'ICMIF cherchent à comprendre les besoins et les attentes des clients, notamment une partie est consacrée aux types d'enquêtes qu'ils mènent.

Le rapport identifie également un certain nombre d'opportunités qui se présentent aux coopératives et mutuelles d'assurance d'exploiter leurs atouts afin de réagir aux mutations des comportements des consommateurs, de se différencier de leurs concurrents et de créer un avantage concurrentiel durable.

## Introduction

Les mutations économiques et sociales survenues au cours de la dernière décennie ont été deux moteurs importants de l'évolution vers un type extrêmement différent de consommateur de produits d'assurance. La crise financière mondiale a entraîné une baisse des revenus en termes réels, ce qui a provoqué un rétrécissement du marché du fait que certains consommateurs ont quitté ce marché tandis que d'autres ont réduit leurs dépenses en matière de couverture d'assurance. La poursuite du ralentissement économique sur de nombreux marchés a mis une fois de plus en évidence la nécessité pour les consommateurs d'avoir accès à des conseils de qualité et a créé des demandes pour de nouveaux types de couverture d'assurance à des prix plus bas. Ces constatations s'appliquent aux consommateurs d'assurance des particuliers et d'assurance commerciale, même si le reste de ce rapport est axé sur le client de l'assurance des particuliers.

Nous sommes censés vivre à l'ère de l'information dans laquelle le client « averti » (informé) a pleine connaissance de ce qu'il achète avant d'acheter des produits financiers. Cependant, sur de nombreux marchés de l'assurance de détail qui ont abandonné le système des courtiers et intermédiaires et qui ont opté pour la distribution directe, des pratiques de vente controversées et une absence persistante de transparence, cette évolution a généré chez les clients une demande pour des conseils de qualité en matière d'assurance.

L'enquête menée par les membres du Comité Intelligence de l'ICMIF définit clairement les enjeux clés, tant internes qu'externes, associés aux mutations des comportements des consommateurs, et les diverses opportunités permettant aux coopératives et mutuelles d'assurance d'y répondre.

## Enjeux et opportunités

Il est utile de souligner les principales caractéristiques d'un environnement compétitif et de leur impact sur les assureurs, avant d'examiner de plus près les enjeux et d'identifier les questions clés relatives aux méthodes choisies par les assureurs pour gérer leurs relations avec les consommateurs.

### Enjeux externes

**Une place de marché qui se rétrécit** : Lutter pour maintenir ou consolider ses activités, avec une concurrence plus rude entre les entreprises pour acquérir et retenir des clients.

**Réglementation** : Engager plus de moyens afin de se conformer à une réglementation plus onéreuse dans de nombreuses juridictions pour faire face à la crise financière/bancaire, portant en particulier sur les normes régissant la distribution et la vente.

**Prix** : Répondre aux contraintes économiques qui ont aiguisé la sensibilité des consommateurs aux prix, en particulier dans l'assurance des particuliers et sur les marchés où existent des sites agrégateurs (comparaison des prix).

**Confiance** : Rassurer un marché sur lequel la défiance des consommateurs envers les services financiers est notable : certains soutiendront que la réputation du secteur de l'assurance a été entachée par son association avec le secteur bancaire (bancassurance). Les consommateurs craignent que leurs données personnelles ne soient utilisées par les compagnies abusivement ou à mauvais escient, préoccupation que la réglementation n'a pas encore prise en compte.

### Enjeux internes

**Coûts** : Mettre en place des contrôles de coûts plus stricts, en raison de la poursuite de la récession, tout en s'efforçant de conserver le niveau de qualité.

**Distribution** : Mettre en place des contrôles de coûts plus stricts, en raison de la poursuite de la récession, tout en s'efforçant de conserver le niveau de qualité.

**Culture** : Comprendre ce qui a changé dans les attentes des clients et leurs comportements d'achat. Encourager l'innovation pour répondre aux besoins d'une place de marché en mutation. Attirer et développer de nouveaux talents.

**Technologie** : Suivre le rythme des avancées technologiques rapides pour répondre aux attentes des consommateurs ; investissement permanent de temps et de capitaux ; formation et recyclage poussés en interne.

Naturellement, certains enjeux vont de pair avec des opportunités. Les mutations de la place de marché offrent souvent une occasion d'atteindre des clients qui sont touchés, positivement ou négativement, par ces changements. Aspect important, certaines de ces opportunités peuvent être considérées comme adaptées aux marques de coopératives/mutuelles qui se distinguent des sociétés par actions, leurs concurrentes.

## L'étude des consommateurs – vue générale

L'étude de clientèle et/ou l'étude de marché est chez de nombreuses organisations membres de l'ICMIF une activité régulière, qui leur permet de mieux comprendre leurs clientèle cible existante ou potentielle et les moteurs de succès, et de contrôler leur performance au fil du temps. En général, les organisations membres adoptent une combinaison de mesures et de méthodes :

- Études qualitatives (pour comprendre) et quantitatives (pour mesurer) ;
- Étude préliminaire (étude originelle) et étude secondaire (examen d'une étude existante) ;
- Étude individuelle (étude sur leur propre marché) et étude syndiquée (étude avec d'autres sociétés pour fournir un benchmark) ;
- Étude auprès des utilisateurs finals (assurés, clients) et d'autres parties (agents, coopératives d'épargne et de crédit, coopératives).

L'investissement dans une étude de clientèle varie, cela peut représenter une faible portion (5 % ou moins) du budget marketing total et aller jusqu'à des investissements plus lourds (une entreprise a récemment créé un département de marketing stratégique qui investit 20 % de son budget dans des études). Une évaluation complète du niveau de connaissances existant au sein de l'organisation doit être entreprise pour déterminer un niveau adéquat d'investissement : où se situent les lacunes en matière d'information ? Quels types de données pourraient permettre d'améliorer la performance ? Il est important de dépenser suffisamment pour obtenir des informations intéressantes, mais il faut éviter d'investir dans des études qui n'apportent rien de nouveau ou d'utile à l'entreprise en termes de connaissances.

Pour de nombreuses organisations membres de l'ICMIF, la satisfaction de la clientèle demeure une importante mesure d'évaluation de la performance, mais elles ont également reconnu que le critère « satisfait » importe moins que le critère « fidèle » pour déterminer le succès de l'entreprise à long terme. En fait, de nombreuses entreprises font état d'une baisse du taux de satisfaction de leurs clients même lorsque les pratiques restent inchangées, ce qui laisse supposer que leurs attentes ont augmenté. Ces deux dernières années, mesurer la fidélité des clients a pris de plus en plus d'importance et le signe évident en est l'augmentation notable du nombre d'organisations membres de l'ICMIF qui privilégient Net Promoter Score® comme outil de mesure, même si d'autres outils de mesure existent. Il n'y a pas de consensus sur le type d'indice de satisfaction de la clientèle qui soit le meilleur pour une entreprise donnée : il n'existe pas de modèle universel.

Le recours généralisé à la technologie imprime également sa marque sur les méthodes d'enquête des organisations membres de l'ICMIF :

- Passage en revue des informations en ligne, des médias sociaux et des avis de consommateurs qui permet de capter les propos des clients sur l'entreprise ;
- Les enquêtes en ligne sont monnaie courante – et elles sont rapides et économiques, même si les taux de réponse aux sondages (en particulier quand elles ne sont pas ciblées) sont souvent faibles ;
- Courts sondages par SMS, suite à l'interaction de clients avec l'entreprise.

Les méthodes plus « traditionnelles » conservent toutefois un rôle important ; elles accordent une place privilégiée aux groupes de discussion pour mieux comprendre la psychologie des consommateurs et les sondages téléphoniques pour avoir les commentaires sur la qualité des services, en particulier lorsqu'elles sont appliquées à des moments clés du cycle du client, c'est-à-dire après le règlement d'un sinistre. La nature de la plupart des produits d'assurance des particuliers – achat et paiement annuel, demandes d'indemnisation présentées moins d'une fois par an – implique que la fréquence du contact entre l'entreprise et ses clients, comparé à d'autres secteurs, est généralement faible et par conséquent les enquêtes aléatoires auprès des clients ne sont pas forcément significatives, du fait que la plupart des clients ont très peu affaire avec l'entreprise et que leur expérience en la matière n'est donc pas suffisante pour fonder leur jugement dessus. Le risque est également que ces enquêtes fassent ressortir une absence de contact alors que plus de contact aurait été souhaitable. Il sera intéressant de contrôler comment l'utilisation des médias sociaux faite par les assureurs peut avoir une influence ou pas sur la fréquence de contact avec le client.

Les clients mystères sont utiles pour fournir des informations sur l'expérience d'achat, mais sont moins adaptés pour d'autres étapes du cycle de vie du client.

Enfin, pour qu'une enquête constitue un investissement valable des ressources de l'entreprise, il est essentiel que les conclusions soient communiquées pour en faire usage à ceux – direction, départements et employés – qui ont le pouvoir d'agir sur la base de ces conclusions et, le cas échéant, d'apporter les modifications nécessaires. Faute de ces dispositions, toute enquête est en définitive inutile.



#### Points à prendre en compte :

Votre organisation maintient-elle un juste équilibre entre comprendre grâce à l'enquête qualitative et mesurer grâce à l'enquête quantitative ?

La technologie peut-elle être exploitée pour améliorer la rentabilité, l'efficacité de votre étude de clientèle et ceci de manière conviviale ?

Où se situent les lacunes en termes d'information dans la connaissance qu'a votre organisation du marché ?

Comment les résultats de l'enquête de votre organisation sont-ils utilisés ? L'autorité a-t-elle été accordée aux personnes adéquates pour agir sur la base des conclusions de l'enquête ?

## Évolution du consommateur et de ses attentes

Il est utile de prendre en compte les deux dimensions de l'« évolution du consommateur ». D'abord, au niveau du marché, le profil global du marché est en mutation, principalement en raison de changements économiques à court terme et démographiques à long terme. Les changements économiques entraînés par la récession financière ont provoqué un réel rétrécissement de l'ensemble du marché, et le client moyen dispose donc de moins d'argent à dépenser en assurance. A plus long terme, la baisse de la natalité et une plus grande longévité entraînent un vieillissement des marchés, c'est-à-dire une proportion plus grande de consommateurs plus âgés. Ces changements impliquent à la fois des opportunités et des menaces pour le secteur de l'assurance, comme nous le verrons.

Ensuite, au niveau des consommateurs (qu'ils soient des clients individus ou des groupes définissables de clients), les comportements changent pour des raisons sociales, technologiques et réglementaires.

Étant donné que nombre des profonds changements ont un impact à deux niveaux, autrement dit sur le marché dans son ensemble et sur les consommateurs en tant qu'individus, il est utile de les examiner ensemble afin de comprendre les enjeux et les attentes les plus importants qui en découlent, tels qu'ils ont été identifiés par les organisations membres de l'ICMIF.

### • Démographie

- Le vieillissement des populations est une réalité nouvelle sur de nombreux marchés. Ce phénomène génère de nouveaux risques qui créent une demande pour certains produits : assurance maladie, assurance soins de longue durée, pensions.
- L'arrivée de clients plus jeunes sur le marché induit la nécessité de varier les façons de communiquer : moins de formalisme, fréquence plus grande, choix du moyen de communication, utilisation de la technologie (voir ci-dessous).
- Les clients plus jeunes ont moins de revenu disponible et il est donc important pour eux qu'on leur propose des conseils (qu'ils soient gratuits ou d'un prix abordable) sur la manière de faire des achats judicieux.



#### Points à prendre en compte :

Les clients s'adressent-ils à votre organisation pour demander des conseils sur leurs besoins en matière de couverture d'assurance ou de produits financiers ? Ce rôle pourrait-il être développé ?

### • Aspects socio-économiques

- La structure familiale moderne a changé sur de nombreux marchés, changement caractérisé par une diminution du nombre de cellules familiales traditionnelles et une plus grande mobilité géographique (notamment migration économique).
- De nouveaux besoins en couverture d'assurance émergent, comme par exemple les soins de longue durée, qui étaient auparavant à la charge de la famille.
- La crise financière a restreint les revenus et par voie de conséquence les fonds disponibles pour l'achat de biens assurables et d'assurance.
- La suppression de nombreuses prestations sociales crée de nouveaux groupes de clients pour l'assurance maladie et les pensions, qui peuvent mal connaître ces produits.
- Le désir d'assurer des produits de luxe (par exemple des téléphones mobiles, des assistants numériques personnels (PDA), et autres appareils de valeur) est freiné par une réticence à payer plus cher que le prix de base demandé pour des « risques traditionnels » (assurance automobile, assurance habitation, etc.).
- Les attentes relatives aux produits ont évolué : les clients veulent des produits complexes personnalisés (assurance maladie et assurance vie, en particulier) mais ils veulent également des produits de faible prix, simples et standardisés (assurance automobile, assurance habitation).
- Les clients souhaitent obtenir des récompenses, par exemple des remises sur les primes, pour leur fidélité ou l'achat de produits multiples (chose que de nombreuses coopératives/ mutuelles font déjà très bien).
- De plus en plus de personnes à travers le monde sont touchées par des catastrophes (inondations, tempêtes, tornades, etc.), ce qui accroît la prise de conscience du risque environnemental. Le rôle de l'assurance et des assureurs prend de l'ampleur mais les consommateurs peuvent hésiter à acheter une couverture d'assurance sur des marchés où ces types de risques ont traditionnellement été couverts par l'État. La prise en charge par l'État, dans l'intervalle, pourrait bien se réduire en raison du fardeau croissant que cela implique.
- Une plus forte sensibilisation des consommateurs aux problèmes d'ordre social et environnemental donnent aux assureurs l'opportunité de se différencier, en particulier auprès des jeunes générations.



### Points à prendre en compte :

Entretenez-vous une culture de l'innovation pour saisir les opportunités nouvelles de vente d'assurance telles que l'assurance soins de longue durée ou les produits liés à la migration économique ?

Accordez-vous des récompenses aux clients qui vous sont fidèles depuis longtemps, qui font des achats multiples ou des recommandations ?

Vos clients sont-ils touchés par des catastrophes (ou pourraient-ils l'être) ? Quelles dispositions avez-vous mis en place pour leur fournir de l'assurance en cas de catastrophes ?

Avez-vous préparé un message clair à communiquer aux clients sur vos méthodes de gestion du risque social ou environnemental ?

### • Réglementation

- Des tentatives plus rigoureuses pour protéger les consommateurs contre un traitement « inéquitable » transfèrent (une partie de la) responsabilité des consommateurs à l'entreprise. Le principe Caveat emptor (que l'acheteur prenne garde) est remplacé par la conduite commerciale (notamment traitement équitable, transparence et langage simple). On ignore encore ce que sera l'impact des cas de ventes abusives et de généreuses indemnisations financières sur les comportements d'achat des consommateurs à long terme.
- Les lois relatives à la protection des données des clients, dans certaines juridictions, exigent que les fichiers comportant les informations sur les clients soient distincts pour chaque produit ou type d'assurance ; en revanche, les clients s'attendent à ce que toutes leurs données soient réunies dans un seul fichier de manière à parler avec l'entreprise de tous les produits qu'ils ont achetés au cours d'un seul contact (appel téléphonique, courriel, etc.).



### Points à prendre en compte :

Comment procédez-vous pour que les clients aient le sentiment d'être en position équitable par rapport à l'organisation, grâce par exemple à des informations claires et utiles ?

### • Technologie

- La génération numérique et l'utilisation par les consommateurs de tous âges des ressources Internet, en particulier pour rechercher des produits d'assurance et, à un moindre degré, en acheter. La démarche ROPO (recherche en ligne, achat hors ligne) prédomine actuellement mais cela pourrait changer du fait que les clients commencent à s'accoutumer à un service sécurisé, automatisé, et que les assureurs adaptent leurs offres de produits afin de les rendre suffisamment simples pour un achat en ligne. D'ores et déjà, être présent sur Internet est, dans une certaine mesure, essentiel.
- La demande des clients pour que les prix soient plus bas a été suscitée (en plus des problèmes économiques) par les sites agrégateurs (comparaison des prix). Sans doute ces sites web ont-ils contribué à ce que leurs utilisateurs ne fassent pas la différence entre « meilleur rapport qualité-prix » et « le meilleur marché ». A l'inverse, les clients qui

achètent des produits complexes veulent obtenir des informations et des conseils de meilleure qualité, fournis par les moyens de communication traditionnels.

- Les clients attendent des entreprises qu'elles aient complètement intégré les canaux traditionnels et numériques pour leur permettre de passer à leur gré lors de leurs interactions avec l'entreprise du mode en ligne à l'entretien face à face ou l'entretien téléphonique. Ils attendent également d'avoir affaire à un point de contact unique pour communiquer au sujet de tous leurs produits (par exemple un seul appel téléphonique pour parler de produits multiples), ce qui impliquerait un seul fichier d'informations sur le client. (Et dans certaines juridictions, cela peut ne pas être légal.)
- La protection des données figure dans les préoccupations des consommateurs ; la réglementation n'a pas suffisamment intégré cet aspect pour les rassurer.
- L'ère de la communication a accru le désir de contact des consommateurs : des mises à jour fréquentes au cours d'une demande d'indemnisation.
- Le développement de la technologie GPS, des applications mobiles et de l'automatisation rend possible des services plus rapides, mais il augmente également la demande pour un service plus rapide.
- Les médias sociaux offrent une opportunité de reproduire le sentiment d'appartenance à une communauté qui est recherché par les consommateurs.



#### Points à prendre en compte :

Proposez-vous aux clients un choix de moyens de communication qui répondent à leurs besoins ?

Les clients qui achètent des produits multiples peuvent-ils vous parler de tous leurs produits en passant un appel téléphonique à une seule personne ?

En quoi vos communications avec les assurés au cours de la gestion d'un sinistre vous différencient-elles de vos concurrents ?

Votre force de vente, vos agents, etc. sont-ils en mesure d'expliquer aux clients en quoi votre offre est d'un bon rapport qualité-prix ?

## Aspects à prendre en considération par les coopératives et mutuelles d'assurance

Les enjeux et questions que nous avons mis en évidence apportent un éclairage qui aide le secteur de l'assurance, tous modèles d'entreprise confondus, à comprendre comment le marché est en train de changer, quel type de relation les clients veulent avoir avec leur fournisseur d'assurance, et leurs attentes à ce sujet. Ils indiquent également les opportunités clés qui se présentent aux assureurs de se différencier, de développer de nouveaux produits et services et d'établir de nouveaux types de relation avec la clientèle.

Certaines de ces questions méritent d'être examinées de manière plus approfondie par les organisations membres de l'ICMIF, étant donné la nature spécifique du modèle d'entreprise coopératif/mutualiste et les caractéristiques qui distinguent ce secteur du reste de l'industrie de l'assurance.

Il est bon tout d'abord de noter que les enquêtes effectuées par les organisations membres de l'ICMIF elles-mêmes indique globalement que pour la plupart des coopératives/mutuelles (mais pas toutes) sur la plupart des marchés (mais pas tous), la perception qu'ont les consommateurs des coopératives/mutuelles ne procure pas un avantage concurrentiel significatif. Dans de nombreux cas, notamment sur les marchés où le secteur détient une part de marché importante, les consommateurs ne perçoivent pas clairement la forme coopérative/mutualiste, même si l'on a constaté qu'une fois la chose expliquée, le concept coopératif/mutualiste d'entreprise est vivement apprécié. Cela suggère que le secteur, dans l'ensemble, n'explique pas bien ses différences aux consommateurs et qu'il doit de toute évidence promouvoir la « différence coopérative/mutualiste ».

Il a été également constaté que les valeurs coopératives/mutualistes ne sont pas souvent utilisées comme argument de vente à part entière ; elles peuvent être utilisées par les coopératives/mutuelles pour se démarquer et accroître ainsi l'appréciation des consommateurs, mais seulement après avoir satisfait tous leurs autres besoins et attentes (couverture, tarifs, offre de services, options de règlement, canal de distribution, etc.). Le message est clair : il faut d'abord répondre aux besoins de « base ».

*Le Rapport mondial sur la réputation* de 2013 publié par l'ICMIF faisait ressortir le lien très clair entre secteur coopératif/mutualiste et durabilité (au plan économique, environnemental et social) ; il a également mis en valeur le fort degré de préoccupation des consommateurs concernant les catastrophes naturelles. Cela indique que le secteur est en bonne position pour se tailler une solide réputation d'assureurs ad hoc pour protéger les consommateurs et leurs familles contre les catastrophes liées à l'environnement, mais cela nécessite un message clair pour faire le lien entre ces risques et le label coopératif/mutualiste et les concepts de développement durable.

A l'origine, les mutuelles/coopératives ont été créées par des groupes de consommateurs partageant un intérêt commun : profession, besoin social, ou bien exclusion du marché ou géographie. Même en se développant et en devenant matures, les coopératives et mutuelles d'assurance prospères demeurent proches de leurs clients. Aujourd'hui, à l'ère de la communication, on peut comprendre que cette « proximité » se développe tant sous forme de proximité physique que de communication à distance. Cela peut offrir aux coopératives/mutuelles modernes des possibilités d'exploiter les technologies pour satisfaire les attentes des consommateurs qui veulent un contact fréquent à des moments donnés durant le cycle du client (en particulier, pendant la période de gestion d'un sinistre) et d'utiliser les médias sociaux pour répondre au souhait des consommateurs de faire partie d'une communauté.

La proximité physique et le contact face à face avec les clients, autrefois essentiels pour la distribution de l'assurance, à travers des succursales ou des visites à domicile effectuées par des agents, ont été largement abandonnés par le secteur de l'assurance après l'émergence de la distribution directe de l'assurance à partir du milieu des années 1980. Mais psychologiquement, les consommateurs ont tendance à se sentir plus rassurés quant à la qualité du service lorsqu'ils ont un contact face to face avec le représentant d'une entreprise, que dans le cadre d'une conversation téléphonique ou virtuelle. Quand il s'agit d'établir de solides relations avec les clients qui ont besoin de conseils, qui paient des primes élevées et qui achètent des produits complexes, avoir une présence locale peut procurer un net avantage sur des entreprises éloignées, « sans visage ». [NB : Rien n'indique clairement si les appels vidéo peuvent reproduire dans une certaine mesure des conditions qui créent le climat de confiance propre à une rencontre face à face pour les coopératives et mutuelles d'assurance.] Si les coopératives et mutuelles d'assurance veulent maintenir ou constituer un effectif ou un réseau de représentants (agents, commerciaux, et même opérateurs de centres d'appel), il leur faudra avoir une capacité à entretenir des relations avec la jeune génération d'employés, pour rajeunir les forces de vente (vieillissantes) des agences et trouver les nouvelles idées nécessaires pour transformer la communication avec la prochaine génération de clients et la distribution de produits à ces clients.

Les coopératives et mutuelles d'assurance ont également la possibilité d'offrir des récompenses aux clients pour leur fidélité (notamment quand ils sont clients de longue date, qu'ils font des achats multiples et qu'ils recommandent leur fournisseur d'assurance), récompenses qui pourraient aller au-delà des remises sur primes ou des dividendes de fin d'exercice, en s'associant avec d'autres coopératives. Un petit nombre d'organisations membres de l'ICMIF le font déjà par le biais d'une association avec, par exemple, un supermarché coopératif et d'une convention réciproque qui récompense les consommateurs qui sont clients des deux. (Ce type de coentreprises peut ultérieurement conduire à des relations plus profondes, comme la distribution croisée, bien qu'elles puissent poser des problèmes en termes de contrôle auxquels il faudra trouver des solutions globales.)

Les produits simples et la publicité et les conseils utilisant un langage simple (les contrats sont souvent soumis à des conditions légales ou réglementaires qui entravent les efforts déployés pour communiquer en langage simple) ne sont pas spécifiques au secteur, mais cadrent bien avec l'« image de marque » de nombreuses coopératives et mutuelles d'assurance (« rapport qualité-prix », « à vos côtés », etc.). A plus long terme, du fait que de nombreux organismes de réglementation

intensifient leurs efforts pour promouvoir une meilleure conduite commerciale et développer la protection des consommateurs, les assureurs qui ont déjà développé des produits simples et pris des initiatives pour communiquer en langage simple jouiront d'un net avantage par rapport à ceux qui n'ont pas fait de même et qui devront rattraper leur retard.



### Points à prendre en compte :

Votre organisation explique-t-elle son(s) avantage(s) unique(s) pour les consommateurs ? Les sociétaires comprennent-ils les droits et les devoirs qu'implique l'adhésion comme sociétaire ?

Comment votre organisation réussit-elle à être proche de ses clients ? Les canaux numériques peuvent-ils remplacer ou apporter un plus à la présence locale de votre organisation ?

Comment récompensez-vous vos clients d'être devenus « sociétaires » ? Des partenariats avec d'autres types de coopératives/mutuelles seraient-ils utiles pour vos sociétaires ?

Vos clients vous font-ils confiance parce que vous savez communiquer avec eux dans un langage clair ?

Comment développez-vous des relations avec la nouvelle génération, que ce soit les clients ou les employés ?

## Conclusions

Les mutations des comportements des consommateurs résultant de changements technologiques, sociaux et économiques, en parallèle à des changements démographiques et réglementaires, impose aux assureurs l'exigence de repenser leurs relations avec les clients dans divers domaines, du marketing et du développement de produits au service et à la communication avec les clients, en passant par la distribution. La capacité d'un assureur à gérer différemment ses relations avec les clients aura un rôle vital dans sa capacité à demeurer compétitif à court terme et durable à long terme.

Les consommateurs exigent comme norme un rapport qualité-prix ainsi qu'un service et des conseils de qualité, ce qui indique d'une part qu'il y a nettement des possibilités de distribuer en ligne des produits d'assurance standardisés, impliquant des coûts de développement et de distribution moins élevés (pour les produits d'assurance générale/assurance multirisques), et d'autre part, des conseils de qualité (pour les produits d'assurance vie et d'investissement) et une communication plus souple, impliquant des investissements plus élevés dans la communication face à face et la technologie qui permet un partage d'informations sans faille dans toute l'organisation.

Il faut trouver un juste milieu entre les attentes de la nouvelle génération, les clients de l'ère numérique, et celles d'un marché global vieillissant, ce qui crée une dichotomie pour les assureurs. Les technologies modernes pourraient être exploitées efficacement aussi bien pour les groupes de jeunes clients que d'anciens clients, si elles sont exploitées pour maximiser la souplesse organisationnelle et opérationnelle et proposer un choix réel aux clients.

Les mutuelles et coopératives ont l'opportunité de se différencier dans le contexte moderne en promouvant leurs valeurs traditionnelles : proximité – tant physique que virtuelle – avec le client ; offrir un rapport qualité-prix et la simplicité, sans transiger sur la qualité des conseils ou la confiance ; et aider les clients en période de catastrophes. Elles doivent également s'assurer d'avoir une capacité de transformation pour répondre aux attentes de l'ère numérique et de la nouvelle génération.

Gérer les relations avec les clients exige un examen et un développement continus. Ce document identifie les enjeux actuels relatifs aux mutations des comportements des consommateurs et les moteurs clés de succès ; il démontre également la nécessité pour les organisations membres de l'ICMIF de comprendre comment les coopératives et mutuelles d'assurance peuvent se différencier efficacement de leurs concurrentes et comment établir des relations avec la nouvelle génération de clients et d'employés. Durant toute l'année 2015, l'ICMIF poursuivra son enquête et organisera des activités connexes pour aborder ces thèmes, afin d'aider ses membres à atteindre avec succès les clients de demain.

## ICMIF

Denzell House  
Dunham Road  
Bowdon  
Cheshire WA14 4QE  
Royaume-Uni

[www.icmif.org](http://www.icmif.org)

Téléphone: +44 161 929 5090

Fax: +44 161 929 5163

Shaun Tarbuck, Directeur général  
[shaun@icmif.org](mailto:shaun@icmif.org)

La Fédération internationale des coopératives et mutuelles d'assurance (ICMIF) est une organisation basée sur les meilleures pratiques, qui a pour vocation de procurer un avantage concurrentiel à ses membres à travers le monde entier. L'ICMIF aide ses mutuelles et coopératives d'assurance membres à se développer en influant sur les enjeux mondiaux, par la création d'unique possibilités de réseautage et par le partage des informations et des actualités du marché.

Depuis 2007, le modèle coopératif et mutualiste présente la plus forte croissance du marché mondial de l'assurance : la part de marché mondial a augmenté de 23,4 % en 2007 à 26,7 % en 2013.

Pour de plus amples informations, consultez les liens suivants :

[www.icmif.org](http://www.icmif.org)

[facebook.com/ICMIF](https://www.facebook.com/ICMIF)

Twitter: @ICMIF\_Web

