

AU-DELÀ DES VENTES : REPOUSSER LES FRONTIÈRES DE LA DISTRIBUTION EN MICRO-ASSURANCE

Enseignements destinés à la prochaine série d'innovations en matière de distribution

Anja Smith, Herman Smit et Doubell Chamberlain
Mars 2011

Atteindre une échelle suffisante grâce à une distribution rentable est l'une des plus grandes difficultés auxquelles sont confrontés les assureurs dans les contextes de faibles primes. L'accent est de plus en plus mis sur des modèles de distribution innovants représentant une alternative aux approches classiques qui s'appuient traditionnellement sur les institutions de microfinance. Ces dix dernières années, les prestataires d'assurance et leurs partenaires de distribution dans le monde ont testé de nouveaux moyens de développer leurs produits et de les présenter à leurs clients. Cette note¹ s'appuie sur quatorze modèles économiques relatifs à la micro-assurance en Afrique du Sud, en Colombie, au Brésil et en Inde, qui utilisent des canaux de distribution alternatifs. Elle fait le point sur les questions et tendances transversales des différents modèles de distribution.

REPENSER LA DISTRIBUTION

Définir l'alternative en matière de distribution de micro-assurance

Il n'existe pas de définition établie d'un modèle de distribution alternatif dans la mesure où c'est le caractère divers, innovant et en constante évolution de ces modèles qui les définit. Pour les besoins de cette note, cependant, on entend par distribution alternative le recours par des modèles d'assurance volontaire à des partenariats avec des institutions généralement étrangères à l'univers de l'assurance. Ces modèles présentent les caractéristiques suivantes :

- *Extension de l'échelle grâce à l'agrégation* : capacité à atteindre une échelle suffisante en ciblant de grosses concentrations de clients non liés à l'assurance, comme les clients de commerces de détail, d'opérateurs de téléphonie mobile, d'entreprises publiques, etc.
- *Présence d'une empreinte infrastructurelle* : les modèles de distribution alternatifs s'appuient le plus souvent sur une empreinte infrastructurelle plus forte que celle que pourrait obtenir

une société d'assurance prise isolément.

L'infrastructure peut être tangible (le bâtiment d'un magasin, par exemple) ou virtuelle (un réseau de téléphonie mobile, par exemple).

- *Plateforme de transaction* : le canal de vente se double d'une plateforme d'encaissement des primes ; exemple : ajout de la prime sur une facture de consommation courante.
- *Produit volontaire indépendant* : les modèles proposent des produits d'assurance volontaire que le client fait le choix de souscrire et qui ne lui sont donc pas imposés. Acheter un produit d'assurance relève donc d'une démarche délibérée du client, l'assurance n'étant pas incluse d'office dans un autre produit ou service.
- *Marque reconnue* : la majorité des modèles s'appuient sur un partenariat de distribution avec une marque reconnue.

Encadré 1 La distribution ne se réduit pas aux ventes

La distribution fait référence à toutes les interactions entre le souscripteur du risque et le client final. Cela inclut la création de la police, l'encaissement des primes et l'administration de la police, ainsi que toutes les activités de marketing, de vente et d'indemnisation. Ce processus peut impliquer plusieurs entités différentes telles que des sociétés d'assurance, des administrateurs extérieurs, des prestataires tiers de services de paiement et l'agrégateur de clients ou partenaire de distribution.



¹ Cette note est extraite du Microinsurance Paper n°8 dans lequel on trouvera les citations et détails pertinents concernant la méthodologie et les modèles examinés. Il est disponible sur www.ilo.org/microinsurance. Anja Smith, Herman Smit et Doubell Chamberlain travaillent au Center for Financial Regulation and Inclusion (CFRI).



Modèle de vente active contre modèle de vente passive

En matière de distribution alternative, on peut utiliser un modèle de vente active ou passive. On parle de ventes purement passives lorsque le client potentiel n'est la cible d'aucune communication incitative ou verbale au sujet d'un produit. C'est par exemple le cas quand des produits d'assurance sont disposés sur un présentoir chez un détaillant et que les clients les achètent en même temps que d'autres produits sans y avoir été incités par le personnel du magasin. On parle en revanche de ventes purement actives lorsqu'un représentant de l'assureur (ou du partenaire de distribution) informe le client des avantages de tel ou tel produit. Dans la plupart des cas de figure passifs, le processus de vente se fait à l'initiative du client, tandis que dans la plupart des cas de figure actifs, c'est l'intermédiaire qui en est à l'origine. Le choix d'une approche plutôt que d'une autre est souvent influencé par des considérations réglementaires. Les processus de vente passive tendent à se multiplier dans des pays comme l'Afrique du Sud où la réglementation est relativement stricte quant au statut d'intermédiaire et à la façon dont les produits d'assurance peuvent être vendus. Ce type de réglementation rend la vente active plus coûteuse.

Qu'est-ce qu'une distribution équilibrée ?

Les qualités d'un modèle de distribution doivent être évaluées en se plaçant à la fois du point de vue du client et de celui de la société d'assurance. Si l'acquisition de clients et l'encaissement des primes sont certainement les activités les plus importantes pour l'assureur, c'est la phase d'indemnisation (où la valeur du produit se matérialise) qui importe le plus au client. Sur le court terme, les sociétés d'assurance sont tentées de concentrer investissements et innovations avant tout sur la phase de vente et d'encaissement des primes au détriment de l'optimisation du processus d'indemnisation. Mais sur le long terme, les partenaires commerciaux ont besoin d'un système de distribution et de traitement des demandes d'indemnisation efficient et adapté pour accroître la fidélité du client et ainsi le retenir.

LES DIFFÉRENTS MODÈLES

On distingue quatre catégories de modèles de distribution parmi les quatorze cas examinés pour cette étude. Ces catégories sont définies par le modèle économique de départ du partenaire de distribution, et les modèles de distribution sont regroupés en fonction de leurs similitudes en ce qui concerne les interactions avec le client. Le Tableau 1 présente un exemple de chaque modèle de distribution.

Détaillants pratiquant la vente contre espèces

Il s'agit principalement de supermarchés ou de vendeurs de vêtements qui offrent le plus souvent des polices d'assurance isolées et simplifiées grâce à un modèle de vente passive. Le personnel de ces détaillants ne s'implique généralement pas de façon soutenue dans la vente des produits.

Détaillants pratiquant la vente à crédit

Magasins de meubles et de matériel électronique, par exemple, ils offrent des polices d'assurance liées au crédit mais volontaires et liées à la période de remboursement. Ces détaillants disposent souvent d'une force de vente dédiée qui fournit des conseils, établit des accords de remboursement et propose de l'assurance. Celle-ci bénéficie d'une vente active liée le plus souvent au contrat de prêt (polices d'assurance crédit) ou aux produits vendus à crédit (garantie prolongée).

Entreprises de service public et de télécommunications

Elles proposent des polices d'assurance liées à la relation première entre le client et le prestataire de service (factures d'électricité, de gaz ou de télécommunications, par exemple) à l'importante base de clientèle qu'elles ont établie. Dans la plupart des cas, le partenaire de distribution dispose d'un grand nombre d'informations sur les clients, ce qui permet de concevoir des polices correctement tarifées et des campagnes de marketing. Les polices d'assurance couvrent généralement les obligations contractuelles du client vis-à-vis du prestataire en cas de décès, maladie, chômage et/ou invalidité.

Les prestataires tiers de services de paiement de factures

Ils offrent le plus souvent de simples assurances vie et assurances individuelles accident. Les prestataires d'assurance parviennent à accroître la complexité des produits lorsque les systèmes de paiement tiers sont gérés par des individus, par opposition à d'autres systèmes similaires sans interaction humaine (ni document relatif à la police), comme ceux où la distribution de l'assurance se fait via un téléphone mobile au moyen d'un SMS envoyé à un numéro abrégé surtaxé.

Tableau 1 Exemples de modèles de distribution ²

Assureur	Partenaire(s) de distribution	Catégorie de canal	Description du produit et de la distribution
 (Afrique du Sud)		Détaillant pratiquant la vente contre espèces	Produit : assurance obsèques individuelle et familiale, lancée en mars 2006, vendue par Pep, détaillant de vêtements bon marché et de petits appareils électriques. Le produit est vendu en rayon dans un packaging semblable à ceux des kits de téléphonie mobile, sans vente active de la part du personnel de Pep. Les primes mensuelles sont versées en liquide dans le magasin. Demandes d'indemnisation : tiers administrateur responsable de la distribution des polices et de la gestion des demandes d'indemnisation. Pep est responsable de l'encaissement des primes en liquide. Souscription : demande importante ; 215 000 polices vendues (2009).
 (Brésil)		Détaillant pratiquant la vente à crédit	Produit : assurance vie, chômage et individuelle accident vendue par l'intermédiaire de Casas Bahia, magasin d'appareils électriques bon marché. Le premier produit a été lancé en août 2004. Les prestations annexes incluent un billet de loterie et des réductions sur les produits pharmaceutiques. L'assurance est proposée et expliquée aux consommateurs par le personnel de Casas Bahia lors des ventes d'appareils électriques. Demandes d'indemnisation : distribution et administration conjointes des polices. Casas Bahia fournit une assistance après-vente sur place grâce à ses agents commerciaux et aide Mapfre à administrer les polices. Les demandes d'indemnisation sont gérées par Casas Bahia. Souscription : demande importante.
 (Colombie)		Entreprises de service public et de télécommunications	Produit : couverture individuelle accident, cancer, maladie grave, habitation et petites et moyennes entreprises vendue par l'intermédiaire d'une société gazière, gasNatural. Le produit, lancé en 2003, est vendu par de multiples canaux de distribution qui utilisent le système de paiement des factures de gasNatural pour encaisser les primes. Demandes d'indemnisation : l'administration est assurée par Alico et Chartis. Les demandes peuvent être adressées soit au centre d'appels de gasNatural, soit directement à Alico et Chartis. Souscription : demande importante ; 783 224 polices Chartis et 59 892 polices Alico vendues (2009).
 (Afrique du Sud)		Prestataire tiers de services de paiement de factures	Produit : assurance obsèques familiale vendu via le réseau de vendeurs ruraux Wiredloop et au moyen de terminaux de paiement électronique GPRS. Les produits sont vendus selon le modèle passif. Demandes d'indemnisation : Wiredloop est responsable de l'enregistrement des clients et de l'encaissement des primes en liquide. Cover2go est responsable de l'administration des polices et des demandes d'indemnisation. Souscription : faible demande ; moins de 1 000 polices vendues (2010).

² On trouvera des détails sur les quatorze cas dans Beyond sales: new frontiers in microinsurance distribution - (en anglais) Anja Smith, Herman Smit and Doubell Chamberlain (Centre for Financial Regulation and Inclusion), Microinsurance Paper n°8, ILO, 2011.



ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Un certain nombre d'enseignements peuvent être tirés des quatorze modèles. En voici certains des plus importants :

L'innovation en matière de distribution n'est pas suffisamment centrée autour du client.

La majeure partie des innovations observées chez les quatorze modèles économiques d'assurance portent essentiellement sur le processus de distribution qui offre une valeur ou un revenu immédiats à la société d'assurance. Le client ne prend le plus souvent conscience de la valeur ajoutée qu'une fois qu'il a obtenu satisfaction suite à une demande d'indemnisation. Bien que certains modèles mettent l'accent sur l'information du client dans la conception de leurs produits, tous imposent néanmoins la constitution d'un dossier long et complexe pour les demandes d'indemnisation, lesquelles ne présentent généralement pas l'avantage de pouvoir être effectuées à l'endroit où le produit a été vendu ; ces demandes nécessitent donc plusieurs jours pour être traitées. Seul un des modèles examinés, à savoir le partenariat entre l'assureur brésilien Mapfre et le vendeur de meubles et d'appareils ménagers Casas Bahia, permet de traiter les demandes d'indemnisation dans le magasin où la police a été achetée.

Les modèles doivent offrir davantage de services facilement accessibles pour le client

Afin d'offrir de la valeur ajoutée au client, les canaux de distribution, et plus globalement les partenariats,

doivent s'attacher à proposer un lieu de service unique, où se font à la fois la vente des polices, l'encaissement des primes et le traitement des demandes d'indemnisation. Toutes les catégories de distribution ne sont cependant pas adaptées à cette centralisation de l'interaction avec le client. Les canaux les plus propices sont ceux qui disposent d'un point de service central proche du client géographiquement et d'un accès électronique aux systèmes d'administration des polices. Au vu des avantages et des inconvénients des différents canaux de distribution présentés dans le Tableau 2, le canal le plus approprié est le détaillant pratiquant la vente à crédit. Si les détaillants pratiquant la vente contre espèces ont la possibilité d'évoluer pour endosser ce rôle, l'absence de culture du service financier peut leur compliquer la tâche. Les entreprises de service public et de télécommunications peuvent elles aussi s'efforcer de devenir des points de service « tout en un », les interactions avec le client se faisant essentiellement par courrier ou par téléphone. Ces prestataires doivent cependant faire un meilleur usage des centres d'appels et des SMS dans leur communication avec les clients afin d'améliorer leur offre de service dans son ensemble. Il peut s'avérer difficile pour les réseaux de paiement tiers de proposer davantage de services, car ils ont souvent affaire à des vendeurs informels dont les compétences sont limitées.

Les partenariats à succès sont ceux qui sont en constante évolution

Les modèles de distribution alternatifs s'appuient sur des partenariats avec des organisations traditionnellement absentes du secteur de l'assurance. Ces partenariats peuvent prendre différentes formes parmi lesquelles un accord de joint-venture dans lequel les partenaires partagent les profits générés par le partenariat ; le partenaire peut également être considéré comme un intermédiaire qui reçoit une commission au pourcentage fixe. La nature de la relation entre le partenaire de distribution et la société d'assurance évolue à mesure que le partenaire prend conscience des avantages qu'il y a à ajouter des produits d'assurance à sa gamme de produits existante. Sur la durée, cela signifie qu'il sera enclin à jouer un rôle plus



Tableau 2 Avantages et inconvénients des canaux de distribution

	Avantages	Inconvénients
Détaillants pratiquant la vente contre espèces (exemple : supermarchés et vendeurs de vêtements)	• Offrent un accès simple et peu coûteux à un base de clientèle existante • Le détaillant a une bonne connaissance des besoins des consommateurs • Sont motivés par le fait de proposer des produits à haute valeur ajoutée pour maintenir/ renforcer la marque	• L'encaissement des primes en liquide peut entraîner au départ un taux plus élevé de rupture de contrat pour non-paiement des primes • Non orientés vers l'offre de services financiers
Détaillants pratiquant la vente à crédit (exemple : magasins de meubles et d'appareils ménagers)	• Forte durabilité du fait de l'encaissement des primes à partir d'un compte • Les points de vente peuvent également faire office de bureau pour le service client et le traitement des demandes d'indemnisation • Disponibilité des informations concernant le client (via le remboursement du prêt), ce qui peut faciliter la conception des produits et la définition de l'approche en matière de distribution • Familiarisés avec l'offre de services financiers	• Ventes d'assurance en lien avec le crédit qui, même volontaire, offre souvent peu de valeur ajoutée au client • La vente de produits d'assurance peut ne pas être perçue comme pertinente au regard de l'activité principale (le détaillant supportant déjà le risque de crédit) • Période de couverture par l'assurance liée à la période de remboursement du prêt
Entreprises de service public et de télécommunications (exemple : électricité, gaz et téléphonie fixe)	• Informations existantes sur les clients utiles pour la conception des produits et les ventes ciblées • Encaissement efficace des primes grâce à la relation client établie autour d'un compte	• Le faible taux d'indemnisation en matière d'assurance individuelle accident via ces canaux est synonyme d'une faible offre de valeur ajoutée pour le client • La forte implication de courtiers/ administrateurs, canaux de distribution et opérateurs tiers peut accroître les coûts de gestion
Prestataires tiers de services de paiement de factures	• Vaste réseau de distribution avec une forte portée formelle et informelle • Emploi d'argent électronique facilité pour le versement des primes	• Faible demande du fait de la vente passive • Encaissement des primes très coûteux lorsqu'il utilise le temps de communication comme moyen de paiement • Absence de marque reconnue aux points de vente • La société d'assurance a peu de contrôle sur les prestataires tiers informels de services de paiement de factures

important dans le développement du produit. Les modèles qui fonctionnent le mieux sont ceux dans lesquels les partenaires de distribution considèrent l'offre d'assurance comme une stratégie explicite de fidélisation du client et où il existe un lien direct entre l'assurance et l'activité principale du distributeur.

L'efficience de la distribution doit encore être améliorée. L'amélioration de l'efficience en micro-assurance va sans doute impliquer de mettre davantage encore l'accent sur la baisse des coûts de distribution. Cela pourrait nécessiter des efforts concertés pour limiter le nombre d'entités





(courtiers, par exemple) dans la chaîne de valeur, ce qui est susceptible d'avoir des répercussions sur la façon dont les sociétés d'assurance vont structurer leurs partenariats avec les canaux de distribution. Assureurs et partenaires de distribution vont devoir considérer avec attention leurs niveaux de commission ainsi que leurs arrangements en matière de partage des profits.

L'implication des partenaires dans la valeur pour le client est essentielle.

Les partenaires de distribution sont de plus en plus impliqués dans les différentes phases du cycle de vie du produit, y compris dans la phase de développement. Le plus souvent, c'est dans l'intérêt du client que le partenaire

de distribution tente d'éviter les risques pour son image de marque en veillant à la valeur ajoutée. Ainsi, plutôt que de simplement augmenter le prix de leurs produits d'assurance obsèques, le détaillant Pep et Hollard Insurance en ont développé et lancé un nouveau lorsqu'ils se sont aperçus qu'ils avaient largement sous-estimé le risque de mortalité sur le marché. L'objectif était que la marque Pep ne soit pas écornée. Il est cependant des cas où le partenaire de distribution ne se préoccupe pas autant de protéger sa marque et où sa motivation principale dans sa participation à l'assurance est de gagner le maximum d'argent. Les assureurs doivent donc être très attentifs au choix de leur partenaire et au fait que les entités gardent l'intérêt du client au centre de leurs préoccupations.

C'est de toute façon le client qui a le dernier mot et si les sociétés d'assurance ne parviennent pas à proposer de la valeur à l'endroit et au moment où elle est le plus nécessaire, c'est la réussite de la micro-assurance qui sera menacée. Le succès de départ relatif à l'acquisition de nouveaux clients dans ce secteur grâce à des canaux de distribution alternatifs ne durera pas si les assureurs et leurs partenaires de distribution ne se montrent pas capables d'apporter des innovations au traitement des demandes d'indemnisation et à l'administration des polices (au sein du cadre plus large du processus de distribution). De telles innovations en micro-assurance peuvent servir d'enseignements à tous les segments de marché du secteur de l'assurance.

Sous couvert de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et du Programme Finance et Solidarité, le **Fonds pour l'innovation en micro-assurance** vise à accroître la disponibilité de produits d'assurance de qualité pour les personnes à faibles revenus des pays en développement (PED) afin de les protéger des risques et rompre le cycle de la pauvreté. Le Fonds a été créé en 2008 grâce à une subvention de la Fondation Bill et Melinda Gates. Pour en savoir plus : www.ilo.org/microinsurance

Le '**Centre for Financial Regulation and Inclusion**' (Centre pour la réglementation et l'inclusion financières – Cenfri) est un groupe de réflexion à but non lucratif basé au Cap, en Afrique du Sud, et opérant en collaboration avec les institutions académiques situées dans sa région. La mission du Cenfri consiste à apporter un soutien au développement du secteur financier et à l'inclusion financière en favorisant l'adoption de règlements améliorés et la fourniture de services financiers. Pour ce faire, il se livre à des activités de recherche, il fournit des conseils et il élabore des programmes de renforcement des capacités destinés aux organismes régulateurs, aux opérateurs et aux autres parties intervenant dans le marché des personnes à faible revenu. <http://www.cenfri.org/>



Bureau
international
du Travail



microinsurance@ilo.org
www.ilo.org/microinsurance