

VERS UNE RÉVOLUTION DU MODÈLE DE BANCASSURANCE EN FRANCE ?

AUTEURS

Fady Khayatt,
Partner

Damien Renaudeau,
Engagement Manager

*Les grands groupes
bancaires français,
modèles de réussite
sur le marché de la
bancassurance,
parviendront-ils
à renforcer leur
position et maintenir
leur leadership ?*

Principaux distributeurs en assurance-vie, avec une part de marché supérieure à 60 %, les banques se sont également développées en assurance dommages, où elles ont déjà capturé une part de marché de près de 16 % auprès des particuliers. Pourtant, ce développement ne saurait se poursuivre sans que les banques et les assureurs ne repensent leur approche de la bancassurance et s'adaptent à un environnement plus difficile et complexe :

- Une pression accrue sur les produits phares des bancassureurs (marché de l'assurance-vie peu croissant et peu rentable, volonté de mieux réguler le marché de l'assurance emprunteurs, parts de marché en diminution sur la garantie accidents de la vie)
- Une poursuite nécessaire des efforts de diversification des sources de revenus, tout en tenant compte d'une gamme de produits de plus en plus élargie et de segments de clientèles plus finement définis
- Un modèle de distribution bancaire en pleine mutation, avec le développement des canaux digitaux, l'évolution du rôle des agences et des attentes des clients, nécessitant de repenser la façon dont les produits d'assurance peuvent être distribués

Ce rapport identifie les grands axes stratégiques sur lesquels les bancassureurs doivent se concentrer pour assurer un développement pérenne du modèle de bancassurance en France.

PROTÉGER ET MAXIMISER LA RENTABILITÉ DU PORTEFEUILLE D'ASSURANCE-VIE

La demande pour l'assurance-vie en France, après avoir connu une forte croissance au cours des 30 dernières années, s'est essoufflée, le marché arrivant à maturité. La collecte nette a été durement impactée par la crise financière, et cette dernière a mis en exergue un certain nombre de problèmes inhérents à la nature et au positionnement de l'assurance-vie en France.

Comme nous l'évoquons dans notre rapport « Assurance-Vie en France – l'assurance-vie n'est pas morte ; la retraite démarre à peine »¹, le marché de l'assurance-vie est aujourd'hui sous pression. Même si les bancassureurs disposent d'avantages compétitifs certains par rapport aux assureurs traditionnels, notamment grâce à des coûts de distribution plus faibles et une gamme de produits financiers plus large, ils ne sont pas pour autant épargnés par ces tendances de fond.

Dans ce contexte, la gestion des contrats en stock est une des priorités des assureurs européens pour restaurer la rentabilité de leur portefeuille d'assurance-vie avec des enjeux financiers sous-jacents importants. Pourtant, les bancassureurs, jusqu'à présent, sont restés peu actifs sur le sujet. Ils doivent en outre tenir compte des impacts au niveau du Groupe en termes de consommation de capital et de ratio de levier.

¹ Rapport Oliver Wyman / Exane BNP Paribas, 2013

Afin d'extraire le maximum de valeur du portefeuille, les projets d'optimisation de l'in-force doivent couvrir 4 dimensions :

1. l'efficacité commerciale,
2. l'efficacité opérationnelle,
3. la gestion financière,
4. et la gestion du « run-off »

et s'inscrire dans une approche globale et systématique (cf. illustration ci-dessous).

Illustration 1 : Approche globale et systématique de la gestion des contrats en stock

1 EFFICACITÉ COMMERCIALE	2 EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE	3 GESTION FINANCIÈRE	4 GESTION DU « RUN-OFF »
Amélioration de l'exploitation de la base client (ventes croisées, ventes additionnelles, etc.)	Optimisation structurelle des coûts (optimisation de l'IT, revue des processus, off-shoring, etc.)	Optimisation de la gestion actif-passif (allocation stratégique des actifs, allocation dynamique, hedging, etc.)	Gestion séparée du « run-off » (création d'une entité distincte, gestion différenciée)
Amélioration de la rétention client (gestion des contrats arrivant à maturité, gestion des clients « orphelins », etc.)	Variabilisation des coûts (outsourcing, multi-compétences)	Approches structurelles pour diminuer le niveau de risque du portefeuille (réassurance, titrisation)	Opportunités de ventes / acquisition de portefeuilles en « run-off »
Restructuration des contrats peu rentables (modification des clauses de PB, arbitrage, etc.)	Optimisation de la gestion des sinistres (stratégie achat, gestion des fraudes, gestion des sinistres différenciée)	Diminution / optimisation du SCR / besoin en capitaux (optimisation du modèle interne « risk mixer »)	
		Optimisation de la structure légale	

Le déploiement d'un tel dispositif constitue un projet stratégique de grande ampleur, et pour les bancassureurs, l'exercice est loin d'être simple. En effet, sa mise en œuvre doit tenir compte de plusieurs éléments propres à la bancassurance :

- Le modèle de bancassurance actuellement en place (accord de distribution avec un partenaire externe au groupe, modèle intégré), élément structurant pour définir le modèle de gouvernance du projet ;
- Une vision de la valeur du stock qui doit tenir compte de la relation et de l'équipement global du client (banque et assurance) ;
- L'existence d'une relation bancaire forte avec le client, dont il faut impérativement tenir compte lors de l'analyse des leviers commerciaux (ventes croisées, amélioration de la rétention, restructuration des contrats) et des options de « run-off », afin d'en maximiser les bénéfices tout en minimisant l'impact sur la relation bancaire.

Ceci nécessite une collaboration beaucoup plus étroite entre l'assureur et la banque distributrice que dans les projets d'in-force management classiques.

POURSUIVRE LES EFFORTS DE DIVERSIFICATION VERS DE NOUVEAUX PRODUITS ET SEGMENTS

ASSURANCE-VIE : À COURT / MOYEN TERME, REPENSER L'OFFRE PRODUIT EN ASSURANCE-VIE TRADITIONNELLE, ET À LONG TERME, SE POSITIONNER SUR L'ÉPARGNE RETRAITE

Face à la faible rentabilité des fonds en euros et aux difficultés rencontrées ces dernières années, les assureurs français sont contraints de repenser en profondeur leur offre produit en assurance-vie traditionnelle. Les produits de type « fonds euros diversifiés », « iCPPI² », ou « eurocroissance » mis en avant par la nouvelle réglementation, vont ainsi être amenés à se développer, et la plupart des assureurs ont déjà initié des réflexions stratégiques sur ce sujet. Sur certains marchés européens comme l'Allemagne, ces alternatives sont aujourd'hui bien présentes.

Simplicité de la solution, réponse adaptée au besoin client, et adéquation du modèle de distribution sont autant de facteurs clés qui influenceront le succès des solutions déployées dans le futur. Pour les bancassureurs, ceci implique une véritable réflexion sur le positionnement de l'assurance-vie au sein de la gamme de produits proposées aux clients de la banque. L'assurance-vie traditionnelle devra être positionnée, non plus comme une simple alternative à l'épargne bancaire, mais comme un véritable produit d'épargne et d'assurance à moyen / long terme, répondant à des besoins spécifiques des clients (retraite, préparation de la transmission, etc.). Ceci exigera de repenser l'approche commerciale de l'assurance-vie, et d'engager avec le client une discussion beaucoup plus poussée sur ses besoins d'épargne à court, moyen et long terme mais aussi de protection afin d'identifier comment les produits bancaires et d'assurance peuvent au mieux répondre à ces besoins.

A plus long terme, la croissance du marché de l'assurance-vie sera soutenue par le développement de l'épargne-retraite privée. En effet, la viabilité du système de retraites par répartition est aujourd'hui menacée, et le développement d'un système de retraite par capitalisation pour maintenir le niveau de vie des retraités semble être quasi certain. Les bancassureurs bénéficient d'avantages décisifs pour capturer cette opportunité, notamment sur les segments grands publics et « mass affluent », grâce aux informations dont ils disposent sur leurs clients, à leur capacité d'accompagnement tout au long du cycle de vie du client, et au rôle essentiel qu'ils jouent dans la gestion du patrimoine de ces clients.

Néanmoins, la capacité des bancassureurs à se positionner sur ce segment dépendra en grande partie de leur capacité à adapter leur modèle de distribution. En effet, la qualité de conseil requise pour ce type de produits d'épargne retraite est nettement supérieure à celle requise aujourd'hui pour distribuer les produits de type fonds en euros – les clients étant notamment peu familiers et réceptifs aux produits de rente.

2 iCPPI : individualised constant proportion portfolio insurance

ASSURANCE DOMMAGES ET PROTECTION : POURSUIVRE DE FAÇON SÉLECTIVE LES OPPORTUNITÉS DE DIVERSIFICATION

La diversification de l'activité des bancassureurs en dehors de l'assurance-vie épargne n'est pas un phénomène nouveau. Les bancassureurs se sont rapidement positionnés sur les marchés de la protection individuelle, en devenant les leaders de la garantie accidents de la vie (GAV), mais également sur les produits phares de l'assurance dommages (assurance habitation, assurance auto), et même plus récemment sur l'assurance santé individuelle. Si toutes les banques françaises distribuent désormais auprès de leurs clients particuliers une offre d'assurance dommages et de protection, les succès restent contrastés entre établissements, avec des niveaux de productivité et d'équipement qui varient de façon très significative entre les réseaux.

Illustration 2 : Niveau de productivité et de pénétration en assurances IARD* pour une sélection de réseaux bancaires en France (2013)



*Périmètre : contrats MRH, Auto et Santé uniquement, chiffres 2013

Source : rapports annuels des principales banques françaises

Pour ceux dont le succès de l'offre dommages reste limité, trois leviers d'optimisation peuvent être envisagés, en s'appuyant sur un diagnostic précis de leur performance actuelle sur chacun d'entre eux :

- S'assurer que les offres proposées sont adaptées au canal bancaire, simples pour les forces de vente et lisibles pour les clients ;
- Optimiser le modèle de distribution, avec des processus de vente simplifiés et automatisés (outils / systèmes, processus de souscription, questionnaires client) ne décourageant pas les forces de vente, et exploitant pleinement les opportunités de contacts avec le client ;
- Avoir un soutien fort du management de l'entreprise, faisant de la bancassurance dommages une priorité, et mettre en place les mécanismes d'incitation nécessaires pour soutenir les ventes.

Par ailleurs, des opportunités de diversification existent au-delà de ces produits phares de l'assurance dommages. L'assurance santé individuelle, et plus récemment la prévoyance et la dépendance, ont ainsi été perçues comme de nouveaux eldorados par plusieurs bancassureurs, en raison des niveaux de croissance et de marges attractifs. Tout l'enjeu de cette diversification réside dans l'identification de quelques opportunités offrant le potentiel de revenu et de croissance le plus important.

Les réseaux bancaires n'ont en effet ni la vocation ni la capacité de distribuer une gamme complète de produits d'assurance : le temps commercial des forces de vente est limité, obligeant ainsi à un arbitrage constant entre les différents produits. Ainsi, pour certains acteurs, la priorité sera de rationaliser et simplifier leur gamme de produits distribuée par le réseau bancaire, en se concentrant sur quelques opportunités clés. Pour d'autres, l'enjeu sera au contraire d'étendre de façon ciblée leur gamme existante afin de disposer d'une gamme suffisamment large pour couvrir les besoins clés du client, et suffisamment simple pour ne pas surcharger les réseaux.

SE DÉVELOPPER OU RENFORCER SON POSITIONNEMENT SUR DE NOUVEAUX SEGMENTS CLIENTS À FORT POTENTIEL TELS QUE LES ENTREPRISES

La plupart des bancassureurs ont concentré leurs efforts sur la clientèle des particuliers, et plus particulièrement sur le segment « mass market ». Pourtant, ils disposent d'atouts intéressants auprès d'autres segments, qu'il s'agisse des clientèles plus aisées (affluent, clientèle patrimoniale) ou de la clientèle entreprise (notamment sur le segment des Pro / TPE/PME) à condition d'identifier les offres les plus pertinentes et de déployer un modèle de distribution adéquat.

Le segment « entreprise » nous semble particulièrement intéressant, et les efforts des bancassureurs doivent pour cela se concentrer sur quelques produits clés pour adresser cette clientèle :

- L'assurance-crédit, qui demeure la base de tout modèle de bancassurance.
- L'assurance multirisques professionnelle, qui peut être proposée lors d'une demande de crédit ou de prêt à la création d'entreprise (afin d'assurer les locaux professionnels), ou encore lors de l'ouverture d'un compte professionnel.
- Les produits de protection (assurance homme clé, assurance contre la perte de revenus) qui peuvent s'inscrire dans une démarche de gestion globale du patrimoine d'un professionnel, entrepreneur ou chef d'entreprise, où la banque, en se positionnant à la fois sur les volets « particulier » et « professionnel », est particulièrement légitime.
- La gestion de patrimoine, notamment dans une approche globale du patrimoine des chefs d'entreprises.
- Les assurances collectives – prévoyance, retraite, santé. Les bancassureurs, grâce à la relation bancaire qu'ils ont établie avec leurs clients entreprise, bénéficient d'un avantage clé à exploiter, notamment sur le segment des PME/TPE.

Illustration 3 : Opportunités pour un modèle de bancassurance auprès des clients entreprises

SEGMENTS	BESOINS CLIENTS			
	Assurance dommages	Assurance-vie	Gestion de fortune (entrepreneur, chef d'entreprise)	Assurances collectives
Micro entreprises, entrepreneurs, professions libérales 				

RÉPONDRE AUX ÉVOLUTIONS DU MODÈLE DE DISTRIBUTION BANCAIRE

Jusqu'à présent, le modèle de bancassurance en France avait fait du conseiller en agence le pilier de la vente de produits d'assurance, avec une offre simple centrée sur l'assurance-vie. Néanmoins, le modèle de distribution bancaire est aujourd'hui en pleine révolution : diminution des interactions avec les clients, développement du digital, refonte du rôle des agences. Comment le modèle de bancassurance doit-il s'adapter à ces évolutions ? Deux enjeux clés doivent être considérés en priorité par les bancassureurs.

DIGITALISER LE MODÈLE DE BANCASSURANCE

Si le développement du canal Internet dans les services financiers en France est bien réel, il demeure bien en deçà des niveaux atteints dans les pays anglo-saxons ou d'Europe du Nord. Internet s'est certes imposé comme un canal majeur de contact et de relation avec les clients en banque de détail, mais le nombre de transactions commerciales réalisées en ligne demeure à un niveau relativement limité, et notamment en assurance. Par ailleurs, les logiques visant à pousser pro-activement les produits d'assurance en ligne auprès d'un client en fonction de son profil ou bien de son comportement en ligne restent quasi inexistantes.

Le premier enjeu consiste donc à digitaliser le modèle de bancassurance en exploitant pleinement le potentiel qu'offre Internet en tant que point de contact et canal de vente. Les bancassureurs devront pour cela développer des processus de souscription adaptés, suffisamment simples pour ne pas décourager les clients (en termes de nombre de questions posées, d'information à fournir, etc.), et complétés par des mécanismes permettant de maximiser le taux de transformation, en offrant des possibilités de mise en relation avec un conseiller (chat, call-back), ou en relançant les clients ayant entamé un processus de souscription.

Néanmoins, la digitalisation ne doit pas se limiter aux premiers maillons de la chaîne de valeur. Elle doit au contraire être considérée sur l'ensemble du parcours client. Ceci permettra d'aller au-delà des logiques actuelles se limitant parfois à une prise de contact digitale accompagnée d'un call-back par un conseiller, pour mettre en place de véritables parcours clients digitaux.

RÉPONDRE À LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE PRODUITS

La diversification de l'offre produits, aussi bien en assurance-vie qu'en assurance dommages et protection, n'est pas sans conséquence dans le contexte du modèle de distribution bancaire actuel.

En assurance-vie, les nouveaux produits garantis (« fonds euros diversifiés », « iCPPI », ou « eurocroissance ») et les produits d'épargne retraite sont plus complexes et / ou plus risqués pour le client par rapport à l'assurance-vie traditionnelle (fonds euro), et exigeront un apport de conseil accru de la part des forces commerciales. En protection individuelle, de nombreux clients sont encore réticents à payer une prime d'assurance pour se protéger contre un risque qui psychologiquement est difficile à anticiper (prévoyance) ou bien survenir à long terme (assurance dépendance). Ils nécessitent dès lors un discours commercial adapté.

Ces évolutions ont deux conséquences majeures. D'une part, elles nécessitent une montée en compétence du réseau afin d'être à même de répondre à l'exigence de conseil accru. Selon nous, la montée en compétence entreprise dans le cadre de la refonte du rôle des agences ne sera en soit pas suffisante pour répondre à la complexité engendrée par cette diversification de l'offre. D'autre part, elles nécessitent de s'interroger sur l'utilisation du temps disponible des conseillers bancaires, forcément limité. Sur ce dernier point, le digital pourra là encore apporter une solution, en captant une partie des flux et des ventes des conseillers afin de libérer du temps commercial.

COMMENT PRÉPARER LE MODÈLE DE BANCASSURANCE DE DEMAIN ?

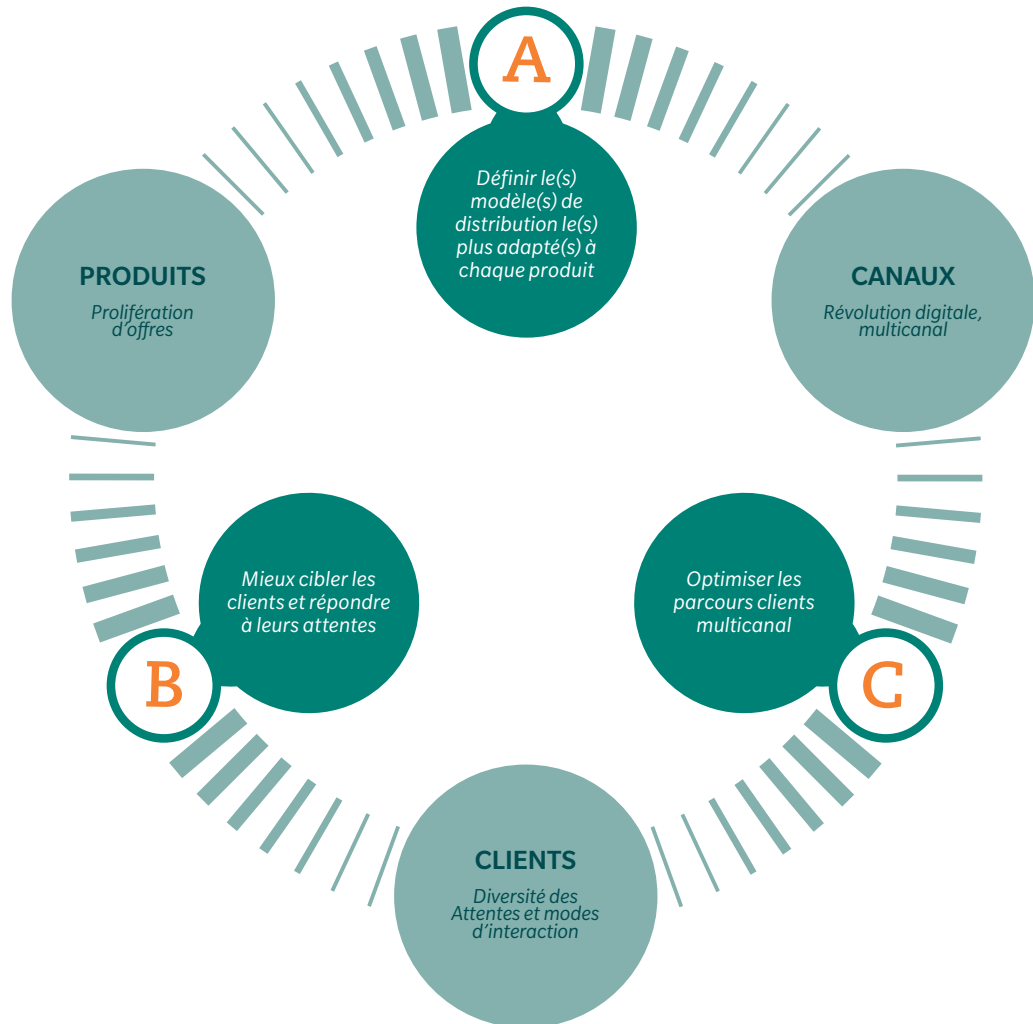
Les évolutions nécessaires pour répondre aux défis évoqués dans ce rapport sont loin d'être négligeables, et nécessitent de s'interroger sur les fondamentaux du modèle de bancassurance – quelles sont les cibles clients prioritaires, quels produits leur offrir, et avec quel modèle de distribution.

Le modèle historique de bancassurance – la distribution par des conseillers généralistes en agence d'une offre simple, peu différenciée et centrée sur le fonds euros et quelques produits annexes (GAV, ADE) – est en effet devenu inadapté au contexte actuel et aux tendances de fonds du marché :

- **Produits** : une prolifération d'offres distribuées par la banque – y compris sur des produits plus complexes, nécessitant un réel apport de conseil – avec une volonté forte de mieux répondre aux attentes clients et de diversifier les sources de revenus pour la banque
- **Canaux de distribution** : un éclatement de l'approche de distribution, avec la fin du rôle central du conseiller généraliste, le développement inéluctable des canaux à distance, et l'émergence nécessaire de conseillers spécialisés pour répondre au besoin de conseil
- **Clients** : des clients de plus en plus divers, à la fois en termes d'attentes, de besoins et de mode d'interaction avec la banque, nécessitant la mise en œuvre d'une segmentation plus fine et une exploitation plus poussée des informations clients

Le modèle de bancassurance de demain devra ainsi prendre en considération les interactions et interdépendances entre ces 3 dimensions.

Illustration 4 : Nouveau modèle de bancassurance



AXE A PRODUITS / CANAUX : DÉFINIR LE(S) MODÈLE(S) DE DISTRIBUTION LE(S) PLUS ADAPTÉ(S) À CHAQUE PRODUIT

Tout l'enjeu consiste à développer un modèle de distribution différencié, tenant pleinement compte des caractéristiques et contraintes du produit, de l'impact en terme de coûts du modèle de distribution, mais également des attentes clients.

Ceci doit s'appuyer sur une compréhension fine du potentiel des différents produits d'assurance et une hiérarchisation des opportunités en tenant compte notamment de quatre critères clés :

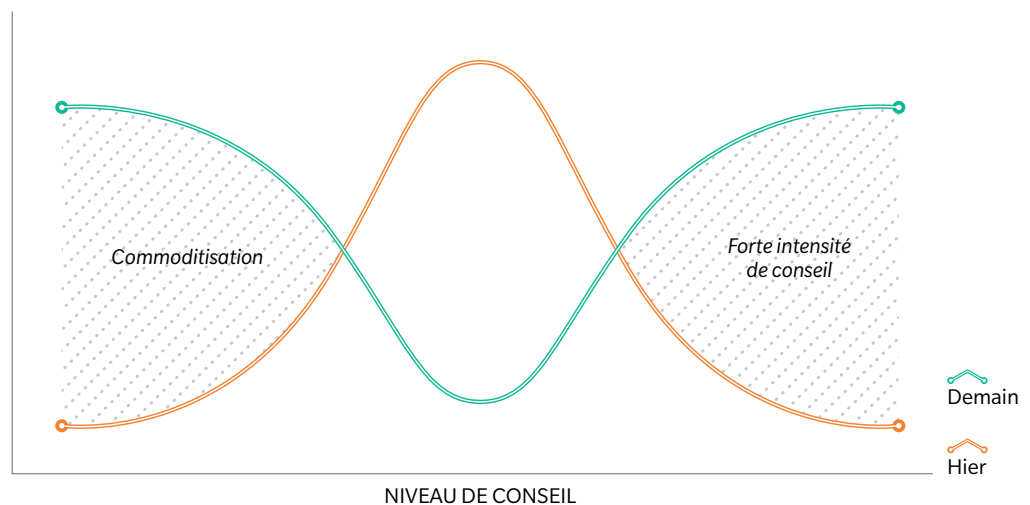
- Potentiel de volume et de rentabilité du produit (« economics » produits)
- Capacité de la banque à exploiter son réseau, sa marque et ses données client pour vendre le produit (occasions de contacts, scoring client) : dans quelle mesure les banques disposent-elles d'un avantage concurrentiel pour distribuer ce produit ? ;
- Importance du produit dans la relation avec le client ;
- Exigences en termes de modèle de distribution (nécessité d'un apport de conseil ou non, proximité avec les compétences des réseaux bancaires)

Une des difficultés auxquelles les bancassureurs doivent faire face est qu'une majorité de produits d'assurance (à l'exception des couvertures obligatoires telles que la MRH ou l'assurance auto) sont « vendus » et non « achetés », et nécessitent donc souvent un réel effort commercial. Néanmoins, cet effort ne pourra pas être fourni uniquement par les conseillers bancaires, déjà mobilisés sur de nombreux autres produits.

Nous anticipons ainsi une polarisation du marché. La vente des produits très simples et banalisés, ou dont le potentiel ne justifie pas une distribution par un réseau physique, s'appuiera sur les canaux directs ou la vente en rebond sur un autre produit. La vente de produits plus complexes nécessitant une prestation de conseil à forte valeur ajoutée (protection, retraite, nouveaux produits garantis), pourra quant à elle s'appuyer sur les agences bancaires et des conseillers spécialisés, à condition de maîtriser les coûts de distribution qui en découlent.

Illustration 5 : Polarisation de la distribution de produits d'assurance

NIVEAU DE DEMANDE



Pour les produits à forte intensité de conseil (par exemple assurances collectives santé ou prévoyance), la question du modèle de distribution le plus pertinent et de la répartition des rôles entre la banque et l'assureur devra également être posée. Ainsi, de nouveaux modèles de vente en binôme (conseiller bancaire + conseiller assurance) pourraient émerger.

La bancassurance pourrait-elle dès lors apporter une solution à la question de l'avenir des réseaux d'agences et de la place que les conseillers physiques devront jouer dans le futur ? Si l'assurance confirme son potentiel comme source de revenus majeure pour les groupes bancaires, il est tout à fait envisageable que la distribution de produits d'assurance contribue à l'évolution engagée du rôle des agences vers un service de conseil à plus forte valeur ajoutée grâce à une montée en compétence des conseillers. Qu'il s'agisse de conseiller les clients sur leurs besoins de protection et de dépendance, d'épargne à moyen-long terme via des contrats d'assurance-vie, ou bien sur les risques professionnels et entreprises, les agences bancaires pourraient jouer un rôle prépondérant, permettant une transition digitale progressive sur les autres produits de commodité.

AXE B PRODUITS / CLIENTS : MIEUX CIBLER LES CLIENTS ET RÉPONDRE À LEURS ATTENTES

Dans un contexte où le conseiller, autrefois pivot de la relation client, a de moins en moins de contacts avec ses clients, et où les offres produits se multiplient, il devient essentiel de mieux cibler et orienter les clients, et de répondre de façon plus pertinente à leurs attentes, dans le respect de leurs intérêts.

Mieux exploiter les données bancaires pour cibler de façon intelligente les clients

La quantité et la qualité de données clients dont disposent les banques constituent un avantage majeur des bancassureurs par rapport aux assureurs traditionnels. Les outils marketing de segmentation et de ciblage clients vont selon nous jouer un rôle clé en permettant de proposer aux clients des offres personnalisées, véritablement adaptées à leurs besoins et leurs attentes, sur le canal de communication et de distribution le plus pertinent.

Les banques ont déjà entamé des réflexions stratégiques sur la segmentation clients et investissent de façon significative dans ces outils marketing qui leur permettront de mieux exploiter les données à leur disposition. Il nous semble important de s'interroger sur la place que les produits d'assurance doivent occuper dans ces initiatives.

Développer de nouvelles offres groupées permettant de mieux répondre aux attentes de certains segments de clientèle

Afin de mieux répondre aux attentes clients, un certain nombre de bancassureurs en Europe ont également développé des offres plus segmentées ou affinitaires. Certaines initiatives nous paraissent ainsi particulièrement intéressantes, même si elles doivent être adaptées au contexte français :

- Offres d'assurance IARD / protection packagée à destination de segments spécifiques (par exemple les Jeunes), et incluant assurances de biens, de personnes, assurance voyage et responsabilité civile, dans une logique de solution clé en main (« Young Living » de Nordea)
- Offres d'assurances optionnelles intégrées au compte courant, dans une logique de montée en gamme, en y incluant des produits d'assurance au coût limité (<10€ par mois) et recherchés par les clients : assurance téléphone mobile, assurance voyage, extension de garanties sur les produits électro-ménagers, assurance IARD pour étudiants (« Features Store » de Barclays)

AXE C CLIENTS / CANAUX : OPTIMISER LES PARCOURS CLIENTS MULTICANAL

Le développement de parcours multicanal cohérents en bancassurance est encore embryonnaire. Les réflexions engagées ont souvent été limitées à quelques maillons de la chaîne de valeur, considérées de façon relativement indépendante.

Tout l'enjeu consiste au contraire à partir du client et de ses attentes en termes de modes d'interactions pour définir des parcours client cohérents et adaptés, de la collecte d'information produits à l'acte de vente, puis à la gestion du contrat et la gestion des sinistres.

Le rôle des différents canaux (agences bancaires, plateformes téléphoniques, site Internet, conseillers en ligne) doit ainsi être articulé à chaque étape du parcours client, en s'assurant d'une cohérence d'ensemble (parcours client « tout digital », parcours client « tout à distance », parcours client « réseau physique », parcours « hybride » etc.) et de la bonne coordination entre les canaux, dès lors que le client est susceptible d'interagir avec différents interlocuteurs sur différents canaux.

Des approches très pragmatiques de « test & learn » permanent, permettant de tester et optimiser les parcours clients sur les différents canaux, peuvent être déployées afin d'accompagner cette transformation.

Le futur modèle de bancassurance sera défini par une combinaison complexe de choix stratégiques sur chacun des trois axes évoqués précédemment. Les bancassureurs doivent ainsi définir la stratégie de transformation la plus adaptée compte tenu de leur positionnement et de leurs priorités, et identifier, parmi les priorités stratégiques développés dans ce rapport, ceux à traiter en priorité, et à quel rythme.

A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Avec plus de 3 000 collaborateurs (dont plus de 300 à Paris) répartis dans 25 pays sur les principaux continents, Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil en stratégie. Le cabinet a développé une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, de transformation organisationnelle et de développement du leadership. Oliver Wyman est une filiale du groupe Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC], qui propose des services et solutions dans les domaines du risque, de la stratégie et de la gestion des ressources humaines. Marsh & McLennan Companies compte plus de 52 000 employés à travers le monde et est également la maison-mère de Marsh, un des leaders mondiaux du conseil en gestion des risques et du courtage d'assurance du courtage en assurance ; de Guy Carpenter, un des plus importants fournisseurs de services dans les domaines du risque et de la réassurance ; et de Mercer, un des leaders du marché du conseil en ressources humaines et services liés.

Pour plus d'information, visitez www.oliverwyman.com. Suivez Oliver Wyman sur Twitter @OliverWyman.

Oliver Wyman
28, avenue Victor Hugo
75783 Paris Cedex 16, France
Tel: 33 1 45 02 30 00
Fax: 33 1 45 02 30 01
www.oliverwyman.com

Copyright © 2014 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant.

Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman.

Ce rapport ne saurait se substituer aux conseils individualisés de professionnels sur la manière dont une institution financière particulière devrait exécuter sa stratégie. Ce rapport n'est pas un conseil d'investissement et ne doit pas être utilisé pour les besoins d'un tel conseil d'investissement ou comme un substitut à la consultation de comptables professionnels ou de conseils fiscaux, juridiques ou financiers. Oliver Wyman a pris toutes les précautions pour utiliser des informations et analyses fiables, à jour et exhaustives, mais toutes ces informations sont fournies sans aucune garantie quelle qu'elle soit, expresse ou implicite. Oliver Wyman décline toute obligation de sa part de mettre à jour les informations ou conclusions contenues dans ce rapport. Oliver Wyman n'assume aucune responsabilité pour toute perte qui résulterait de toute action ou abstention décidée en conséquence des informations contenues dans ce rapport ou dans tous autres rapports ou sources d'information auxquels il fait référence, ou pour tout dommage direct, accessoire ou similaire même dans l'hypothèse où il aurait été mis en garde sur le risque d'occurrence de tels dommages. Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.