

**[MÉTIERS]****Assurances dommages et de responsabilité – Marketing**

La valeur client : enjeu majeur en IARD

■ Alors que le marché de l'assurance IARD est de plus en plus concurrentiel avec la mise en place de la loi Hamon, la fidélisation des clients est un enjeu majeur pour les assureurs qui doivent désormais placer le client au cœur de leurs préoccupations.

Apparue dans les années 2000, la valeur client est un concept qui consiste à mesurer la rentabilité d'un client dans la durée, ainsi que le potentiel qu'il représente pour l'entreprise. L'idée est de pouvoir identifier les clients à fort potentiel d'achat futur. Pour cela, l'analyse ne se fait plus au niveau du contrat mais plutôt à l'échelle de l'entreprise : un assuré ayant souscrit plusieurs types de contrats, présente un caractère de fidélité. En ciblant les profils multidétenteur rentables, l'entreprise est à même d'évaluer leur potentiel d'adhésion à de nouveaux contrats afin de conquérir de nouvelles parts de marché.

Identifier la cible

Cette analyse du comportement de chaque client et de sa logique d'achat sont autant d'éléments qui permettent à la fois de dresser un profil plus complet des assurés afin d'en améliorer la segmentation et pouvoir en apprécier la « valeur ». L'assureur pourra ainsi définir les actions commerciales à conduire à destination des profils ciblés : ajustement de la tarification des contrats, adaptation de l'offre en incluant des garanties supplémentaires, etc. L'assureur déterminera ainsi les profils qu'ils souhaitent fidéliser. De plus, en ciblant mieux son client, l'entité

pourra à la fois personnaliser et optimiser la communication autour des offres proposées, mais également limiter les sollicitations des clients réfractaires, permettant une réduction considérable des coûts marketing. En effet, elle sera en mesure d'orienter ses campagnes publicitaires, et d'y allouer un budget en ciblant les clients ou segments de clients à fort potentiel d'achat.

Une concurrence en expansion

La valeur client revêt une importance capitale dans le contexte du marché actuel. Avec l'entrée en vigueur de la loi Hamon du 17 mars 2014, l'assuré a vu son pouvoir d'achat augmenter avec la possibilité de résilier son contrat à tout moment après un an de couverture (C. assur., art. L. 113-15-2). Cet assouplissement des conditions de résiliation offre ainsi un moyen supplémentaire pour faire jouer la concurrence entre les différents assureurs.

Cette évolution réglementaire intervient dans un contexte difficile pour les acteurs du marché. En effet, le marché de l'assurance connaît déjà un fort niveau de concurrence, qui conduit à une compression des marges des assureurs. De plus, le marché évolue peu et les garanties proposées d'un assureur à un autre sont similaires, à quelques garanties de service près.

Dans ce contexte, les assureurs doivent se distinguer des concurrents en ciblant efficacement les

clients et en leur proposant des offres optimisées en termes de garanties et de services : bonus à vie, franchises dégressives...

Mesurer la valeur client

Pour évaluer la valeur client, il convient de distinguer deux composantes principales : sa valeur actuelle et sa valeur potentielle future.

La valeur actuelle repose sur deux principaux éléments : la durée de détention de contrats d'assurance dans la compagnie et la qualité du client. La qualité du client est généralement approchée par des modèles de *scoring*, qui consistent à se baser sur un certain nombre d'informations propres au client afin de lui attribuer un score. La qualité du client est généralement définie par le ratio sinistres sur primes du client, en excluant les sinistres liés aux catastrophes naturelles, qui ne dépendent pas du profil du client. Une étude de corrélation entre cette variable et différents facteurs est effectuée afin d'identifier les variables pertinentes permettant d'expliquer la qualité client : ancienneté du client, nombre de contrats détenus,



d'assurance, ainsi que les éventuelles campagnes promotionnelles à destination des clients (dérogations tarifaires). Une projection de ces différents flux dans le temps permet d'obtenir une valeur prospective des segments de clients. Ces études sont souvent transverses, et associent en général différentes directions d'une compagnie : actuariat, produit, marketing. Elles permettent également de mesurer l'effet de certaines actions commerciales, notamment d'estimer si le fait de bénéficier d'une promotion commerciale influe la durée de détention d'un contrat.

garan-
ties des contrats,
etc. Parallèlement, l'estimation de la durée de détention de contrats est réalisée à partir de variables, dont les plus discriminantes sont l'ancienneté du client, le niveau d'équipement en assurances IARD, ou encore l'âge du client. L'approche consiste à estimer la durée par des lois, paramétriques ou non. Les clients sont ensuite rassemblés en classes dont les lois sont proches et une loi unique est établie au sein de chaque groupe. Au final, cette classification peut aboutir à adapter les actions commerciales selon la durée de détention estimée.

La valeur potentielle d'un client est mesurée sur la différence entre les flux entrants et sortants probables futurs de ce client. Les primes ultérieures du client ainsi que les différents coûts sont modélisés. Outre les sinistres, les coûts supportés sont les frais d'acquisition, établis selon la distribution du contrat, les frais d'administration, de gestion de sinistres, de publicité, de rémunération des comparateurs

L'importance du digital

Les modes de consommation évoluent en permanence et tendent à se dématérialiser. Les assureurs ont compris la nécessité de développer une offre multicanal pour capter une clientèle qui a de plus en plus tendance à s'informer sur le Net. Cette évolution passe nécessairement par le digital, vers lequel les assureurs ont dirigé une partie de leurs investissements. Cette gestion électronique de la relation client permet plus de souplesse pour l'assuré, qui se voit offrir une expérience de navigation personnalisée à travers des

offres plus en adéquation avec son besoin, identifié en amont. Cela se traduit par une satisfaction du client qui a un accès facilité à l'information et aux services avec des délais d'achats ou de déclaration des sinistres raccourcis. Cette évolution offre un accès à des données plus larges et en grande quantité qui complètent les données classiques déjà à disposition : âge, CSP... Ces données peuvent permettre de mieux comprendre la logique d'achat de l'assuré et plus globalement son comportement. Le défi pour les assureurs afin de tirer profit de ces informations en masse pour évaluer la valeur client, résidera dans leur capacité à déployer une intégration des systèmes de traitement de la donnée au sein de la chaîne de distribution dans sa globalité. Cette tâche nécessite de se placer dans un cadre de travail transverse, en associant les différentes lignes de métier. Les assureurs ont longtemps privilégié des modèles où la rentabilité était au centre de leur attention. Mais dans un contexte où le consommateur a de plus en plus de pouvoir, notamment grâce à la loi Hamon, les assureurs doivent repositionner le client au centre de leur *business model* afin de le maintenir en portefeuille. La valeur client permet de faire le lien entre une vision micro de processus de souscription et une vision macro de politiques stratégiques. En ce sens, l'assureur pourra mesurer la contribution marginale d'un profil client aux atteintes des objectifs de l'entreprise.

Par ailleurs le contexte économique difficile contraint les assureurs à réduire leurs investissements. Il leur faut donc cibler les clients qui ont un potentiel d'achat pour optimiser l'allocation des ressources marketing. Favorisé par l'essor du *big data*, la valeur client va devenir une préoccupation clé chez les assureurs IARD.

■ MÉLANIE MASSIAS, ACTUAIRE ET PRACTICE LEADER, CHEZ OPTIMIND WINTER.



À RETENIR

La valeur client permet de :

- fidéliser les profils rentables ou à fort potentiel, en adaptant les actions commerciales : ajustement tarifaire, augmentation de garanties et de services ;
- conquérir de nouveaux marchés après avoir identifié les profils à cibler ;
- optimiser la communication et les offres : mieux cibler le client pour adapter sa démarche commerciale et réduire les coûts marketing.

PAGES COORDONNÉES PAR JÉRÔME SPERONI

