

LES DÉCRYPTAGES

L'Argus de l'assurance Quel bilan tirez-vous de l'année 2023 ?

Fabrice Jollois C'est le premier exercice depuis trois ans où l'entreprise est dans son fonctionnement cible, sans changement d'assureur ni perturbation. L'assurance de personnes – les métiers santé, prévention et TNS – représente 70% de notre activité; l'IARD, qui comprend la construction, la multirisque immeuble, 30%. Notre marge opérationnelle est en croissance de 15%. Nous comptabilisons 50% d'affaires nouvelles en plus en Prévoyance/ Santé et 20% en IARD.

Certains de vos concurrents ont entamé une stratégie de diversification. Souhaitez-vous vous développer sur d'autres segments d'activité ?

F. J. Ce n'est pas à l'ordre du jour: nous estimons ne pas avoir atteint notre plein potentiel de croissance sur nos métiers cibles. Notre enjeu est plutôt de continuer à conquérir de nouveaux courtiers en faisant en sorte qu'ils soient toujours plus nombreux à travailler régulièrement avec nous. Dans les deux ans qui viennent, nous souhaitons augmenter notre

part de marché chez eux sur notre périmètre de produits. Pour rester compétitifs et nous adapter au marché, nous travaillons sur des offres périphériques, telles que des produits hommes-clés, en complément de la prévoyance, pour cibler la clientèle des petites entreprises. En construction, une offre sur le photovoltaïque est en cours d'élaboration.

Estimez-vous que la santé reste une activité porteuse ?

F. J. Le marché réalise en moyenne 60% de l'activité en santé et 40% en prévoyance. Nous avons un mix inversé.

« L'indicateur le plus important pour Entoria reste la satisfaction courtier. Notre net promoter score (NPS) était à -73% il y a trois ans, il est aujourd'hui à 33% »

Sur la production nouvelle, nous constatons plus d'affaires nouvelles en santé qu'en prévoyance. Entoria n'a aucun doute quant au potentiel de croissance sur ces deux activités. Le marché va continuer de se développer de 6 à 7% par an, notre objectif est de faire mieux. Évidemment, tout le

monde recherche l'équilibre technique: en santé notamment, confrontée aux transferts de charges vers les complémentaires, à la croissance des prestations, aux conséquences du 100% Santé, et en prévoyance, avec les évolutions de la relation au travail. Mais c'est le lot des assureurs que de s'adapter à ces évolutions en modulant les offres, les garanties et, le cas échéant, le prix.

Le report de deux ans du projet de cession par votre actionnaire majoritaire Seven2 (ex-Apax France) impacte-t-il votre stratégie de développement ?

F. J. Je ne ferai aucun commentaire sur un éventuel processus de cession en cours ou à venir. Dans tous les cas, nous pilotons l'entreprise indépendamment d'un éventuel changement d'actionnaire. Et nous poursuivons la mise en œuvre du plan de transformation défini en 2021.

Vous arrivez à la fin de ce plan stratégique. Êtes-vous en ligne avec les objectifs que vous vous étiez fixés ?

F. J. Le cœur du plan stratégique d'Entoria des trois dernières années était de retrouver d'excellents fondamentaux sur nos métiers historiques. Nous avons réussi à retrouver un niveau de

performance opérationnelle remarquable: une inspection commerciale professionnelle et parfaitement implantée sur le territoire, une qualité de gestion de très haut niveau,

des produits compétitifs et des parcours de souscription 100% digitalisés et intuitifs pour les courtiers. Entoria a développé un extranet modernisé et porteur de sa nouvelle identité

visuelle. L'autre enjeu majeur était de retrouver la confiance de nos partenaires assureurs et d'améliorer le pilotage technique de nos portefeuilles. Là aussi, le travail a été

fait. Nous continuons d'investir dans nos systèmes d'information pour simplifier notre architecture, avec deux objectifs: digitaliser encore plus notre fonctionnement et gagner en réactivité dans la mise en œuvre de nos évolutions produits et les parcours de souscription. Enfin, nous souhaitons réduire nos coûts de fonctionnement et gagner en productivité.

Quelles sont vos relations avec les courtiers, qui ont pu être difficiles par le passé ?

F. J. L'indicateur le plus important pour Entoria reste la satisfaction courtier. Notre net promoter score (NPS) était à -73% il y a trois ans, il est aujourd'hui à 33%, une évolution très positive. Cette performance montre que nos efforts et nos investissements des trois dernières années ont payé. Nous avons même gagné 600 nouveaux courtiers actifs en 2023. Plus de 9 000 courtiers disposent d'un code chez Entoria, et 7 500 ont au moins un contrat en portefeuille. Notre enjeu: que ces 7 500 courtiers produisent chaque année. La taille du réseau importe moins que son niveau d'activité. Dans ce cadre, nous déployons un nouveau dispositif de fidélisation qui viendra compléter le Cercle Entoria. Pour arriver à ce résultat, nous avons dû tout changer: l'organisation commerciale, l'inspection commerciale, la gestion, la qualité de service.

Qui sont vos porteurs de risques ?

F. J. En assurance de personnes, nous collaborons avec Allianz, Apicil, Prévoir et

« Nous pilotons l'entreprise indépendamment d'un éventuel changement d'actionnaire. »

Prepar. Derrière, nous avons un pool de quatre réassureurs pour nous épauler. En IARD, sur la construction, nous travaillons avec trois assureurs: Wakam, Fidelidade et Protect, et un réassureur qui couvre 100% du risque. En MRI, nous avons Acheel comme assureur et un montage avec un réassureur.

N'y a-t-il pas trop de courtiers grossistes aujourd'hui ?

F. J. Je ne pense pas du tout que nous soyons trop nombreux. Le marché de l'assurance est immense, et les courtiers grossistes n'en représentent même pas 10%. Dans le passé récent, ces acteurs sont parvenus à améliorer l'offre à destination des clients finaux. Je pense à ce qu'a fait April dans le domaine de la santé et de l'emprunteur, ou à Entoria dans le domaine de la prévoyance. Nous contribuons à moderniser le marché de l'assurance, et cela dans l'intérêt des clients finaux. Cela ne signifie pas qu'il n'y aura pas de concentration au cours des prochaines années et qu'il n'y a pas des rapprochements entre acteurs qui auraient un vrai sens stratégique.

● PROPOS RECUEILLIS PAR
MARIE-CAROLINE CARRÈRE
ET VINCENT GERSIN

FABRICE JOLLOIS, PRÉSIDENT D'ENTORIA

« Nous avons gagné 600 nouveaux courtiers actifs en 2023 »

