

Les **Matinales** de la **Prospective**

DIGITAL BUSINESS

Un cycle de rencontres et de débats prospectifs entre décideurs

RÉVOLUTION DIGITALE DANS L'ASSURANCE : LES LEVIERS POUR INSUFFLER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE

Synthèse des débats

Petit-déjeuner débat du 10 juin 2015

Les Echos ont poursuivi le 10 juin dernier le cycle de rencontres et de débats des Matinales de la prospective « Digital Business ». Une rencontre qui était, ce mois-ci, consacrée au secteur de l'Assurance. Ces débats prospectifs entre décideurs ont mis en avant les nouveaux défis du digital sur la transformation de ce secteur, de la conception à l'organisation des compagnies d'assurance en passant par son impact sur la relation client, les business models et les métiers.

1 PREMIÈRE TABLE RONDE RÉINVENTER L'ASSURANCE : NOUVEAUX MODÈLES ET NOUVELLE EXPÉRIENCE CLIENT

Sous l'impulsion des technologies numériques, les stratégies d'entreprise dans le secteur de l'assurance sont de plus en plus conduites par la transformation digitale.

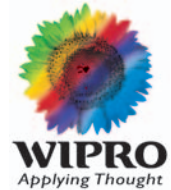
« C'est même une révolution puisque le digital impacte chaque maillon. De l'offre de produits et services au business model en passant par l'expérience clients, on n'est plus dans un champ d'expérimentation » introduit d'emblée Sylvain Monnerie, Senior Manager chez Kurt Salmon. Le monde de l'assureur et des assistants est ainsi entré de plain-pied dans cette nouvelle

ère du digital. « La transformation digitale irrigue totalement l'organisation des compagnies d'assurance. Aujourd'hui, la stratégie d'entreprise est de plus en plus drivée par le digital, insiste Sylvain Monnerie. D'ailleurs c'est un axe prioritaire de tous les plans stratégiques groupe des assureurs mais aussi des banques-assureurs ». Avant d'illustrer : « les objets connectés transforment l'offre et l'enrichissent. A l'instar de Modulango avec Axa et du bracelet Withings ou encore de la box Habitat de BNP Cardif et ses capteurs qui permettent de faire de la prévention sans oublier toutes les offres d'auto connectée ». Pour cet expert de l'assurance, l'enjeu du digital est bien plus important. Notamment avec l'arrivée des acteurs du e-commerce sur les services financiers : « il n'y a qu'à se pencher sur Alibaba qui a créé sa banque et son assurance en Chine » souligne Sylvain Monnerie.

Les EchosEVENTS

En partenariat avec :

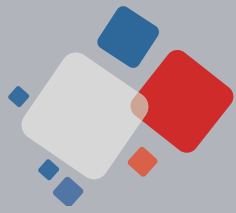
Kurt Salmon



Sylvain Monnerie



« L'enjeu c'est finalement de saisir l'opportunité digitale : augmenter ses revenus, baisser ses coûts et créer de la différenciation par le service. »



RÉVOLUTION DIGITALE DANS L'ASSURANCE : LES LEVIERS POUR INSUFFLER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE

Accompagner cette transformation digitale

Generali, a ainsi mené l'an dernier un projet de réflexion stratégique qui a abouti à un plan global « nous devons transformer concrètement cette entreprise sur la manière de travailler ensemble » explique Carline Huslin, Directeur en charge du levier Transformation Digitale et Expérience Client Multicanal. « Mais avant de réfléchir au multi-canal ou aux objets connectés, nous avons souhaité faire entrer le client dans l'entreprise » illustre cette experte pour qui le digital est avant tout un état d'esprit. « Nous avons ainsi démarré la mise en œuvre de notre plan digital par le NPS transactionnel. Cela a été une révolution. Et la première pierre de notre stratégie digitale ». Car pour cette dernière, le digital est réellement une manière de faire entrer le client à l'intérieur d'une entreprise. Ainsi, les collaborateurs de Generali et particulièrement les membres du Comex, ou encore les managers, ont pris l'habitude de recontacter les clients via le digital ou encore les emails. En outre, une application mobile a été créée permettant de suivre les réponses des clients et de les rappeler immédiatement, « cela fait même partie d'un rituel pendant les comités de direction puisque l'ensemble des directeurs ont désormais un impact direct sur la relation client ».

Cette relation client améliorée par le digital est également visible chez Allianz. « Le numérique aujourd'hui, on y est tous » lance sans détours Karine Lazimi, Head of Digital Experience chez Allianz France. « Je ne suis pas là pour vous convaincre d'y aller puisque c'est incontournable. En revanche, l'idée n'est plus d'avoir une stratégie digitale mais de choisir la bonne stratégie en fonction de l'entreprise ». Dès 2010, Allianz a ainsi planché sur cette « stratégie » avec l'arrivée de Jacques Richier. « Nous avons mis en place l'écoute conversationnelle, l'analyse des sentiments, et nous avons vu apparaître les prémices de la relation client sur Twitter ».

Carline Huslin



« Le digital est un état d'esprit et un formidable facilitateur. »

Karine Lazimi



« La priorité est donc d'accompagner nos collaborateurs aussi vite que possible. C'est pourquoi la formation et la transformation des métiers est LA priorité. »

Démarrer en mode pilote

A l'unanimité, pour industrialiser la relation client, il est impératif de choisir les bons outils et d'accompagner les équipes. « En Allemagne, environ 2 000 agents sont sur Facebook et commencent à réaliser des affaires grâce aux réseaux sociaux, illustre Karine Lazimi. En France, nous n'en sommes pas là mais nous entretenons la relation ». Ainsi, cette experte du Digital s'est fixée comme objectif de justement créer le réflexe. « Nous ne sommes pas une marque glamour, on ne se lève pas le matin en pensant à Allianz. Alors nous entretenons la relation grâce à du contenu utile au quotidien que nous diffusons sur les plateformes sociales. Nous tentons d'entrer dans le quotidien des gens de façon intelligente ». Si Generali n'a pas autant investi Facebook par exemple, le groupe est également en train de définir sa stratégie social media. « Cela fait partie de nos étapes d'évolution dans nos stratégies digitales. Il y a des médias digitaux adaptés pour la proximité à l'instar de Facebook. D'autres problématiques seront davantage gérées sur des plateformes communautaires sur le site » témoigne Carline Huslin avant d'ajouter : « nous avons des pilotes en cours. Cela dépend beaucoup des réseaux de distribution et de leur maturité ». Démarrer en mode pilote est ainsi la clé. C'est aussi ce que fait Europ Assistance. « Nous sommes en lien constant avec l'assuré. Notre métier est un métier de réseaux multicanal, explique Stéphane Charbonneau, Directeur groupe, ligne de métier famille et domicile, Europ Assistance France. Avant de poursuivre : « Nous recevons aujourd'hui des alertes et de l'information en temps réel pour une demande d'assistance. Il est donc nécessaire que les plateformes opérationnelles soient digitalisées dans leurs processus métier ». Pour cet assistant, l'impératif est de se positionner dans l'immédiateté et la réactivité ainsi que sur la qualité, « et cela est valable pour le client de notre partenaire assureur ou tout autre partenaire ». Selon Stéphane Charbonneau, le digital est une formidable opportunité de réfléchir aux services de demain et aux outils. « Le digital nous aide à aller bien au-delà de l'urgence de l'assistance. Il nous permet de proposer les bons services à nos partenaires ». Ainsi, à travers sa Digital Factory, Europ Assistance arrive à comprendre les enjeux métiers que ce soit l'auto, le voyage, la famille et le domicile ou encore la santé. « Nos équipes sont désormais étroitement liées au digital » conclut ce dernier.

Repenser les métiers autrement

Alors comment transformer les métiers au sein de l'entreprise ? « Aujourd'hui, c'est une question d'employabilité. Les réseaux sociaux nous amènent à tirer toute l'entreprise, à repenser les métiers autrement, explique Karine Lazimi. Nous avons ainsi chez Allianz un showroom digital où l'on vient découvrir les nouvelles tendances, les objets connectés ou de nouvelles activités produits et services ». Le groupe a poussé cette logique en créant, entre autre, des MOOCs, disponibles également à l'extérieur de l'entreprise sur Youtube. « Les collaborateurs d'Allianz viennent ainsi de plus en plus naturellement nous poser



des questions (pourquoi je dois surveiller mon e-réputation, pourquoi je dois être sur les réseaux sociaux, ..) et nous questionner sur le fonctionnement de tous ces nouveaux outils. Toute l'entreprise est concernée, des investissements au service client ». Pour cette dernière, l'enjeu n'est plus de se différencier des autres assureurs mais des autres acteurs tels que les acteurs du e-commerce ou encore Facebook, Twitter et toutes plateformes qui auront peut-être demain la capacité de proposer les mêmes services. Un avis partagé par Carline Huslin : « le métier de l'assurance est à la portée de main d'autres acteurs, il faut donc être agile et répondre à la promesse d'une expérience client fluide et multicanale grâce au Digital ».

D'autant que pour Karine Lazimi, le client, désormais habitué à toutes ces technologies, tire le business model. « La priorité est donc d'accompagner nos collaborateurs aussi vite que possible. C'est pourquoi la formation et la transformation des métiers est LA priorité ». Alors que l'omnicanalité est devenue la règle, chacun des acteurs planchent sur la question. « On se demande même pourquoi les assureurs ne proposent pas tous aujourd'hui une relation omni canal, multi canal, s'interroge Carline Huslin. Le vrai enjeu est de démystifier tout cela à travers de la formation et de l'accompagnement à la fois des collaborateurs et des réseaux de distribution ainsi que nos intermédiaires ».

Stéphane Charbonneau



« Le digital nous aide à aller bien au-delà de l'urgence de l'assistance. Il nous permet de proposer les bons services à nos partenaires. »

Faire entrer les codes du digital dans une compagnie d'assurance n'est pourtant pas si simple. « Il faut être beaucoup plus agile, accepter le « test and learn » et mettre en place le collaboratif parce que finalement les salariés sont aussi des clients et ont la capacité d'impulser des idées » témoigne Carline Huslin avant de poursuivre : « nous avons commencé par les réseaux de distribution en démystifiant le Digital et en martelant qu'il était un amplificateur de la relation humaine ». Pour ce faire, tous les métiers sont concernés : des actuaires dont le métier va être totalement bouleversé, aux acteurs de la relation client qui doivent repenser leur travail.

De nouvelles méthodes d'organisation

« Au-delà des métiers, ce sont aussi les méthodes d'organisation qui doivent être repensées, confirme Stéphane Charbonneau. Aujourd'hui, si l'on veut être agile, on ne peut plus garder la même organisation ».

Selon Sylvain Monnerie, le digital c'est, en effet, beaucoup d'initiatives, c'est foisonnant et c'est important. « Il faut tester mais prioriser les initiatives les plus performantes, parce que l'enjeu c'est quoi ? C'est finalement de saisir l'opportunité digitale : augmenter ses revenus, baisser ses coûts et créer de la différenciation par le service ». Et de conclure : « construisez, testez, mesurez. Et quand ça fonctionne : accélérez. Ce qu'on peut souhaiter aujourd'hui aux Assureurs, c'est d'accélérer ».

2 DEUXIEME TABLE RONDE

METTRE EN PLACE UN NOUVEL ÉCOSYSTÈME POUR DÉPLOYER DE NOUVELLES OFFRES DIGITALES

Le secteur de l'Assurance n'échappant pas à la déferlante du digital, les acteurs adoptent de nouveaux business models et trouvent leur place dans ce nouvel écosystème. Il faut désormais être en veille, innover et expérimenter les services d'aujourd'hui, mais surtout de demain. Pour ce faire, de plus en plus d'acteurs font appel aux labs, à l'intrapreneuriat ou encore à l'Open innovation. Pour Stephen Simpson, Innovation Architect Director chez Wipro, l'Open Innovation est une approche collaborative et ouverte à l'innovation qui diffère de l'externalisation. « La relation n'est alors pas client fournisseur, mais il existe une parité dans l'échange et une co-construction. Reste à créer un véritable écosystème capable de faire avancer les solutions avec les nouvelles technologies ». Pour ce dernier, il est donc judicieux de faire collaborer des start-ups, impliquées naturellement dans l'innovation. « Plusieurs modèles de coopération sont possibles, jusqu'à la joint-venture ou l'acquisition à travers la mise sur le marché d'une solution commune. Mais avant de se poser la question du « comment », la priorité est de se demander : pourquoi créer un nouvel écosystème ». Et de

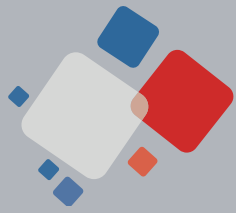
Stephen Simpson



« Avant de se poser la question du « comment », la priorité est de se demander : pourquoi créer un nouvel écosystème. »

citer le cas d'un partenariat que Wipro a construit avec un institut financier en Angleterre. « Cette solution permet à notre client un accès flexible, plus rentable et plus





RÉVOLUTION DIGITALE DANS L'ASSURANCE : LES LEVIERS POUR INSUFFLER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE

efficace à l'innovation : nous mettons à disposition des compétences variées, et des accès à des plateformes technologiques prêtes à l'usage ». Autre cas expérimenté chez Wipro, cette fois dans l'assurance : la création de solutions technologiques utilisées dans les hôpitaux en Malaisie et en Inde qui permet d'une part aux assureurs de suivre les patients et d'autre part de récupérer cette « sacro-sainte » Data. « Dans certains cas, les briques de solutions délivrées par les start-ups sont imbriquées dans la solution délivrée tout-en-un par Wipro », précise Stephen Simpson. Et d'ajouter : « Le point fondamental à considérer, c'est que l'utilisation en temps réel de la data, cela peut modifier profondément l'activité d'une société ainsi que le niveau d'attente et d'exigence de leurs clients. »

Pour innover, de nombreux modèles sont donc envisageables et plusieurs voies sont possibles. « Bon nombre d'incubateurs, accélérateurs, pépinières d'entreprises permettent de faire grandir ou permettent l'éclosion de start-ups sans forcément avoir des partenariats ou synergies très fortes, explique Olivier Laborde, Directeur marketing, innovation et digital, Natixis Assurances et auteur d'une thèse baptisée « Comment

Olivier Laborde



« L'Open Innovation permet de faire ce tampon entre l'extérieur qui bouge très vite et qui a des modes de fonctionnement différents, et l'interne. Il permet d'inoculer la transformation mais également des nouveaux modes de fonctionnement. »

une grande entreprise de services peut-elle innover dans un monde qui mute en permanence ? Le lab pour bras armé ». « Pour innover, le lab sera catalyseur, il va permettre une certaine agilité. Il va permettre à l'entreprise de se transformer » souligne ce dernier avant d'ajouter : « il va également permettre d'inoculer la rapidité des nouveaux usages du monde extérieur, dans une grande entreprise qui par essence ou par ADN est aujourd'hui un peu lourde, un peu mammoth ». Autre alternative analysée par Olivier Laborde : l'intrapreneuriat. « C'est une solution assez intéressante, notamment avec l'essor de la génération Y qui travaille par passion. Cet intrapreneuriat peut en effet permettre de faire émerger les passions de certains collaborateurs ». Enfin, l'innovation ouverte est un mode de partage ouvert avec l'extérieur. « Reste qu'il faut être très prudent quant au choix de la start-up. Cette dernière a beaucoup d'avantages mais ne sait pas forcément dialoguer avec un grand groupe et les grands groupes ne savent pas forcément eux-mêmes comment attraper ces ovnis » glisse Olivier Laborde. Pour cet expert, le lab « Open Innovation » est donc la solution adéquate : « il permet justement de faire ce tampon entre l'extérieur qui bouge très vite et qui a des modes de fonctionnement différents, et l'interne. Il permet d'inoculer la transformation mais également des nouveaux modes de fonctionnement ».

Nicole Gesret



« C'est vraiment à travers toute la chaîne de valeur de l'assurance que les objets connectés interviennent et peuvent nous permettre d'être plus efficaces, plus en compréhension des besoins du client. »

Un avis partagé par Nicole Gesret, Directrice exécutive marketing et communication France et Benelux, AIG. « Nous sommes le premier assureur sans agent en France et nous fonctionnons essentiellement avec des courtiers sur la partie risques d'entreprise. Cela suppose une certaine démarche, une exigence, une façon de collaborer aussi, en matière d'innovation qui est assez spécifique » explique-t-elle avant d'ajouter : « nous avons un mode de fonctionnement qui est vraiment dans notre ADN. A l'aube de ces nouveaux enjeux, nous fonctionnons en mode projet et plus précisément en mode hub. Nous sommes dans cette logique de « on tente, on avance, on essaie quelque chose » à l'instar des systèmes de start-ups internes ».

Et chez AIG, ce sont tous les acteurs de l'entreprise qui conduisent cette innovation. « Cette démarche est désormais conduite par des fonctions beaucoup plus transverses, indique Nicole Gesret. Le marketing a son rôle à jouer mais pas seulement. Les équipes de transformation sont également impliquées comme de nouvelles fonctions. A l'image des équipes de « Science ». Ainsi, de nombreux profils émergent par exemple des personnes pouvant analyser les data, anticiper, diffuser cette information et créer ce liant entre toutes les parties prenantes de l'entreprise. « Derrière le dernier terme à la mode chez AIG – les innovations « Boot Camp » – se cache une démarche très structurée, associée à des clients et des intervenants tiers ». L'innovation étant clé chez l'Assureur, il construit également de nombreux partenariats externes



avec de grands leaders internationaux informatiques mais aussi avec des start-ups « que l'on va utiliser sur des approches très ciblées à l'instar de notre dernière association avec K2 aux Etats-Unis qui nous apporte vraiment une autre vision et qui complète parfaitement ce que l'on peut faire avec des acteurs d'envergure internationale ».

Innovant en sortant du cadre habituel

Un avis que ne peut que partager Frédéric Hougard, Directeur marketing et commercial d'Eliocity, une start-up incubée par un fonds d'investissement (Fonds d'accélération du groupe Mobivia – Norauto, Midas...). « La démarche d'innovation doit se faire de manière agile mais surtout en sortant du cadre habituel des opérations. C'est la raison pour laquelle nous fonctionnons en mode start-up et non dans un département d'entreprise » explique ce dernier avant d'ajouter : « il est très difficile, quand vous êtes dirigeant ou opérationnel d'un groupe d'imaginer une offre de rupture. Vous devez rendre des comptes et évoluez dans un cadre extrêmement structuré ». En outre, pour Frédéric Hougard, en sortant de l'organisation, l'innovation est plus facile : « notre métier, c'est d'essayer, de mettre entre les mains des clients, des innovations, de voir comment ça marche. Si ça marche, tant mieux on poursuit, si ça ne marche pas on passe à autre chose. C'est notre quotidien ». Selon ce dernier, il n'y a pas de bonne façon d'innover, il y a surtout une méthode des petits pas qu'il faut s'autoriser pour tester, regarder ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et puis avancer, « même avancer très vite ». Puis trouver le bon modèle économique.

Frédéric Hougard



« Notre métier, c'est d'essayer, de mettre entre les mains des clients, des innovations, de voir comment ça marche, si ça marche, tant mieux on poursuit, si ça ne marche pas on passe à autre chose. »

« Notre offre XEE est une solution de connexion de véhicules. On est dans l'objet connecté. Le bénéfice pour l'assureur est donc de mieux connaître son client, de passer d'une phase de CRM classique à une phase ultérieure où l'on crée un lien de confiance avec ce client en lui

apportant de meilleurs services ou encore plus de valeur ». C'est donc une multitude de produits et services qui arrivent sur le marché via l'innovation. Reste à bien les utiliser. Pour Nicole Gesret, rien n'est plus sûr : « Plus que les objets connectés eux-mêmes, c'est la façon dont on va les utiliser. Ce qu'on va récolter comme informations, ce qu'on va proposer comme services associés. Vous avez raison de dire qu'aujourd'hui on dépasse largement le cadre du produit. C'est vraiment à travers toute la chaîne de valeur de l'assurance que les objets connectés interviennent et peuvent nous permettre d'être plus efficaces, plus en compréhension des besoins du client et en réactivité quasi temps réel pour répondre à ses besoins ».

La prime au premier

Un avis partagé par Olivier Laborde qui poursuit : « Pour revenir sur la co-innovation ou les partenariats, est-ce que ce sera avec un énergéticien, un acteur des telecoms qui fournit lui aussi une box ? Se posera la question de la data, du business model, de partage de la valeur, mais il est intéressant d'y réfléchir pour transformer cet usage en commodité et pour réfléchir au bon business model ». Ce dernier s'interroge : « est-ce que je le distribue, est-ce que je le fabrique, à qui appartient la donnée, comment je vais partager la valeur ? ». Quel que soit l'innovation, la question doit se poser ainsi qu'un constat que soulève Frédéric Hougard : « il y a toujours une prime au premier. Celui qui fait l'effort d'investir a un premier bénéfice. Il construit une nouvelle relation et gagne six mois d'avance par exemple. C'est énorme dans les nouvelles technos. Cela crée un bénéfice puisque vous apportez une plus-value à votre client. C'est un capital auprès de votre client que vous ne perdez jamais ». ♦



PROCHAIN RENDEZ-VOUS

Mercredi 14 octobre 2015
au Pavillon Elysée Lenôtre à Paris

« RETAIL HAUT DE GAMME »
LE DIGITAL, LEVIER DE DIFFÉRENCIATION
ET DE VALORISATION DE LA MARQUE