

L'INNOVATION DANS L'ASSURANCE VUE PAR LES ASSUREURS



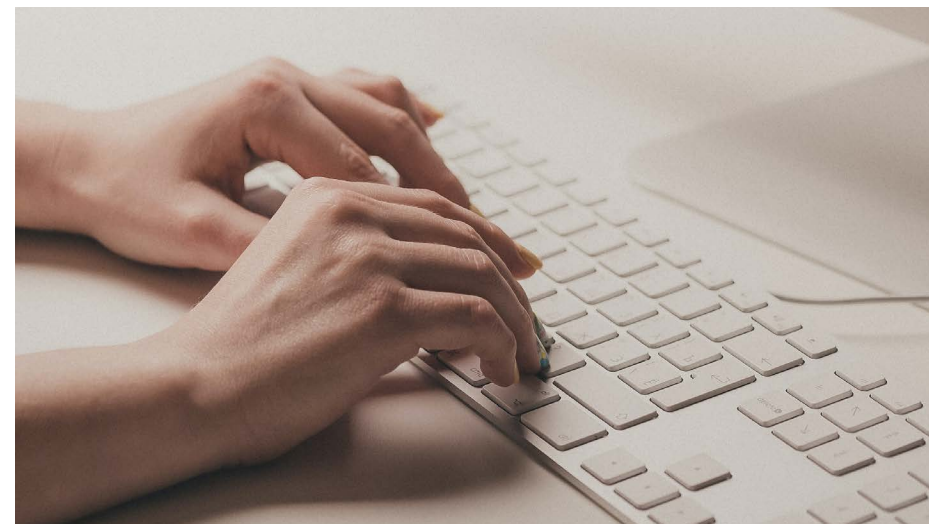
AVANT-PROPOS

Menée par Roland Berger, cabinet de conseil en stratégie, et Salesforce, leader mondial du logiciel CRM, cette étude présente un état de l'art de l'innovation dans le secteur de l'assurance en France. Les bouleversements induits par la crise de la Covid-19 ont accéléré les grandes tendances structurelles du secteur que sont la redéfinition de la relation client, l'engagement des collaborateurs et l'essor des plateformes partenariales.

Pour circonscrire ces évolutions majeures, les freins rencontrés par les assureurs et les leviers de réussite, Roland Berger et Salesforce ont donné la parole aux principaux acteurs du secteur de l'assurance. Une quinzaine d'entretiens individuels ont été réalisés à la fin de l'année 2020 auprès de dirigeants d'assureurs représentatifs de la diversité du secteur en France : mutualistes, groupes de protection

sociale, sociétés anonymes et banques. **Aésio, AG2R La Mondiale, Apicil, AXA, BNP Paribas Cardif, Covéa, Crédit Agricole Assurances, Generali, La Mutuelle Générale, Macif, Malakoff Humanis, Matmut, Natixis Assurances, Société Générale Assurances et Vyv** ont répondu à nos questions. Cette diversité concerne aussi bien leurs clientèles que leurs lignes de produits, leur actionnariat et leur gouvernance ainsi que leurs priorités stratégiques.

Ces entretiens ont mis en lumière une situation contrastée où chaque acteur suit ses propres évolutions en fonction de son portefeuille de produits, la structure de son réseau de distribution et ses valeurs. Nos entretiens ont révélé 12 grands domaines d'innovation et 6 facteurs clés de succès.



Les dirigeants rencontrés affirment que l'innovation est au cœur de leur réflexion. L'assurance est un secteur de cycle long et de stock qui repose sur l'équipement et la fidélisation des clients autant que sur l'acquisition de nouveaux clients, requiert le conseil de vendeurs expérimentés et se trouve soumis à une réglementation qui impose des contraintes fortes en matière d'exigences financières et de conformité. Après de nombreux effets d'annonce en lien avec l'innovation il y a trois à quatre ans, les assureurs se recentrent aujourd'hui sur la rentabilisation de leurs investissements dans l'innovation. Les marges des assureurs sont en moyenne faibles par comparaison à celles d'autres secteurs. En outre, elles se trouvent sous pression, compte tenu des évolutions réglementaires et concurrentielles ainsi que du contexte actuel de taux bas. Sur les dernières années, l'innovation des assureurs a principalement porté sur la

digitalisation des offres et des processus, que ce soit en matière de souscription, de gestion de la vie du contrat ou des prestations. Les assureurs entrent aujourd'hui dans une nouvelle phase d'innovation centrée davantage sur l'exploitation de la donnée client. La Covid-19 a été principalement un accélérateur d'innovation pour les assureurs, qui s'est notamment manifesté par un effort supplémentaire en matière de digitalisation des parcours clients pour l'amélioration de la performance économique. Cette dynamique s'est aussi traduite en interne par le développement de nouveaux modes de travail entre collaborateurs. La Covid-19 a également été un révélateur de la nécessité pour les assureurs d'améliorer leur relation avec les clients et d'apporter une plus forte attention à l'humain dans un contexte de distanciation accentuant les fragilités et les inégalités.

SOMMAIRE

05 5 enseignements à retenir

06 Christophe Angoulvant & Bertrand Van Acker

Transformation digitale : « la crise a agi comme un révélateur »

11 Chapitre 1 • 12 innovations au cœur de la stratégie des assureurs

11 Les 12 domaines d'innovation des assureurs au service de 3 grandes parties prenantes

12 Réinventer la relation client

17 Allan Teofanescu

Quand l'intelligence artificielle fluidifie et accélère le parcours client

20 Olivier Girard

Dans le domaine de la relation client, l'exploitation de la donnée est encore assez pauvre

22 Co-innover avec ses partenaires

26 Laurent Doucet

Open assurance et « plateforme » des services : une tendance qui s'accélère

28 Cyril-Laurent Cymbler

La technologie : nécessaire allié de la compétitivité des assureurs

30 Innover au service des collaborateurs

34 Cyrille Vincey

Innovation agile : comment trouver le bon équilibre

36 Guillaume Baraton

Les organisations doivent saisir les opportunités de transformation induites par la crise

38 Chapitre 2 • Les facteurs clés de succès de l'innovation dans l'assurance

40 Les 6 facteurs clés de succès de l'innovation dans l'assurance



Salesforce, le leader mondial du CRM, permet aux entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs de piloter leurs transformations digitales et de bénéficier d'une vision panoramique de leurs clients.



Fondé en 1967, Roland Berger est le seul cabinet de conseil de Direction Générale d'envergure internationale et d'origine européenne. Avec 2 400 employés dans 35 pays, le cabinet est présent sur tous les grands marchés internationaux. Les 52 bureaux sont situés dans les principaux centres d'affaires mondiaux. Implanté en France depuis 1990, le bureau de Paris, avec près de 300 collaborateurs, conseille les plus grandes entreprises internationales ainsi que les institutions publiques, sur l'ensemble de leurs problématiques, du conseil stratégique à la mise en œuvre opérationnelle.

Crédits photo : ©Standsome on Unsplash, ©Ilya Pavlov on Unsplash, ©Toa Heftiba on Unsplash, ©Thisisengineering on Unsplash, ©Christin Hume on Unsplash

5 ENSEIGNEMENTS À RETENIR

1 • Innover : une volonté partagée

Un mouvement profond d'innovation est à l'œuvre chez l'ensemble des assureurs, quel que soit leur portefeuille d'activités, leur modèle opérationnel ou leur gouvernance.

2 • Adapter l'existant et lancer de nouvelles initiatives

L'innovation concerne à la fois l'adaptation des modèles opérationnels et le lancement de nouveaux outils et services, comme la plateforme des services.

3 • Établir la technologie comme pierre angulaire

La technologie est au cœur de ce profond mouvement d'innovation, que ce soit en matière de digitalisation des processus internes et externes ou d'exploitation de la donnée au bénéfice des partenaires.

4 • Tirer parti des synergies entre technologie et capital humain

La technologie enrichit le capital humain, s'en nourrit et renforce son potentiel.

5 • Faire évoluer les organisations pour perdurer

Les assureurs vont devoir faire évoluer fortement leurs organisations pour profiter des bénéfices qu'offre l'innovation.

TRANSFORMATION DIGITALE : « LA CRISE A AGI COMME UN RÉVÉLATEUR »



Christophe Angoulvant
Senior Partner chez
Roland Berger



Bertrand Van Acker
Business Transformation
Architect chez Salesforce

Pour conserver leurs marges dans l'environnement économique et financier actuel et pour faire face aux nouveaux entrants, les assureurs font de l'innovation un axe majeur de leur stratégie, comme le révèle l'étude menée par Roland Berger et Salesforce. Celle-ci met en lumière deux tendances majeures : d'une part, l'utilisation de la data au service de l'innovation produit et de l'expérience client et d'autre part, l'émergence du concept de collaborateur augmenté. Regards croisés entre Christophe Angoulvant, Senior Partner chez Roland Berger, et Bertrand Van Acker, Business Transformation Architect chez Salesforce.

Quelle a été la genèse de cette étude menée en collaboration entre Roland Berger et Salesforce ?

Christophe Angoulvant : La problématique de l'innovation dans l'assurance est un sujet majeur d'un point de vue structurel mais aussi conjoncturel, en raison de la crise de la Covid-19. Pour le traiter avec précision et dégager des pistes de recommandations pour nos clients, la collaboration avec un partenaire d'excellence comme Salesforce a permis de conduire un travail de très haute précision.

Bertrand Van Acker : Nous partageons les mêmes valeurs et nous tenons le même discours en matière d'innovation. Les synergies entre Roland Berger et Salesforce ont donc parfaitement fonctionné.

À la suite des interviews des dirigeants des 15 sociétés représentées dans cette étude, quel est votre sentiment sur la place tenue par l'innovation dans leurs réflexions stratégiques ?

B.V.A. : Les dirigeants qui nous ont répondu attendent désormais autre chose que de l'information et de la communication. Ils

veulent des solutions tangibles, réalisables, évolutives.

C.A. : L'innovation prend une place croissante dans les sociétés d'assurance, du fait d'une pression accrue sur leurs marges. Cette dernière est due à la fois au contexte de taux bas, qui pèse sur la rentabilité financière, et à un environnement hyper-compétitif créé par l'arrivée de nouveaux acteurs et la poursuite du développement des banques. De ce fait, l'innovation est appréhendée comme un vecteur d'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

L'innovation dans le secteur de l'assurance se fait-elle de façon disruptive ou bien de manière incrémentale ?

C.A. : La disruption telle qu'on la perçoit dans le commerce de détail avec des acteurs comme Amazon épargne le secteur de l'assurance, et ce pour deux raisons. Tout d'abord, l'assurance est un marché de stock ; les assureurs comptent dans leurs portefeuilles des clients depuis dix ou quinze ans. Il est donc difficile de gagner rapidement des parts de marché. Ensuite, les contraintes réglementaires agissent comme des barrières protectrices. Les « AssurTech »

“

Dans un univers où, pour le grand public, tous les produits se ressemblent, l'innovation se focalise sur l'expérience client.

Bertrand Van Acker

sont ainsi principalement au service des acteurs de l'assurance.

B.V.A. : Effectivement, l'innovation est essentiellement incrémentale. Dans un univers où, pour le grand public, tous les produits se ressemblent, l'innovation se focalise sur l'expérience client : mieux interagir et mieux servir le client sur tous les canaux.

Quelles sont les grandes tendances pour l'innovation dans l'assurance ?

C.A. : J'en vois deux. Un développement de l'utilisation de la data, autour des données clients, partenaires et collaborateurs, qui conduit à la génération de modèles prédictifs nourris d'intelligence artificielle. La seconde tendance réside dans le fait que cette évolution ne se fait pas au détriment du

collaborateur. Au contraire, la technologie se met au service de l'humain et le décharge de tâches à faible valeur ajoutée. On peut évoquer ici le concept porteur de collaborateur augmenté.

B.V.A. : À propos de la data, les assureurs sont passés d'une approche « exploratoire » (établir des tendances, des segmentations, des profils types...) à une data « actionnable ». Ils cherchent à transformer la connaissance en action. Cela consiste, par exemple, à donner au conseiller « augmenté » des outils qui vont lui permettre de devancer les besoins de son client pour lui proposer des services utiles et différents. Pour concrétiser cet objectif, l'assureur doit devenir un agrégateur capable d'intégrer très rapidement de nouveaux services développés par des partenaires tiers. Une autre évolution émerge autour de l'hyper-personnalisation des offres. Le principe ? Le client propose un tarif et l'assureur établit une offre de services correspondants.

Quels sont les principaux défis auxquels les assureurs doivent faire face ?

B.V.A. : La formation continue des collaborateurs représente un défi de taille que les Ressources Humaines doivent embrasser rapidement. Il est également crucial de convaincre les comités de direction de la nécessité de ces projets de transformation car ils sont les moteurs de l'innovation.

C.A. : Au-delà de la montée en compétences des collaborateurs, les organisations doivent veiller à encourager l'horizontalité afin de mettre en place des collaborations pluridisciplinaires en interne et de s'ouvrir davantage aux expertises extérieures. Enfin, une culture favorisant le retour sur investissement de la technologie doit être instaurée pour effectuer les bons choix en matière d'investissements.

Quels effets a eu la crise sanitaire de 2020 sur l'innovation ?

C.A. : La crise a été un accélérateur d'innovation en raison de l'usage massif du digital par les clients (prise d'information sur internet, entretiens en visioconférence

avec les conseillers...) et par les collaborateurs en télétravail. De nouvelles habitudes se sont ancrées. La crise a aussi révélé des fragilités et des vulnérabilités chez les collaborateurs et chez les clients – notamment les professionnels –, dont les assurances n'avaient pas réellement conscience. Remplacer l'humain au cœur des relations est devenue une réelle préoccupation pour les assureurs.

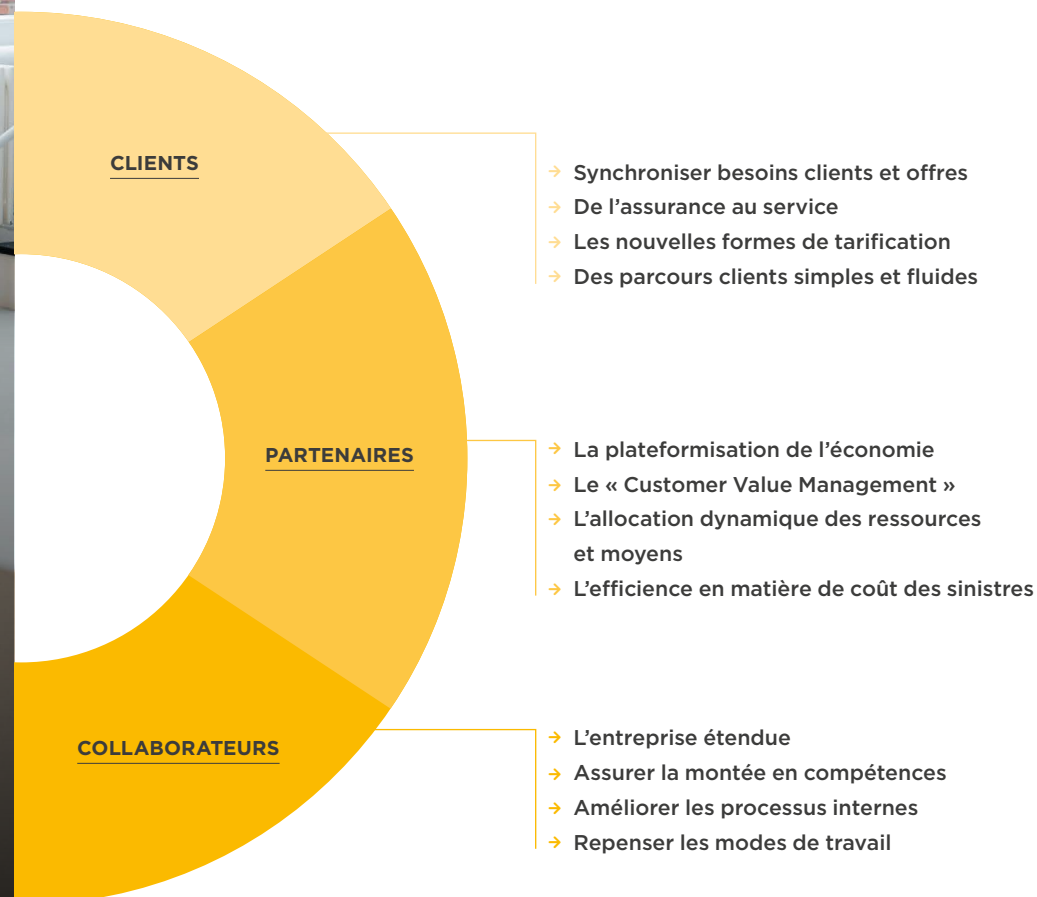
B.V.A. : La crise a aussi permis aux assureurs de prendre conscience de la puissance de leurs outils digitaux. Beaucoup ont découvert, par nécessité, des usages qu'ils ne connaissaient pas. En cela, la crise a été un vrai révélateur.

CHAPITRE 1

12 INNOVATIONS AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DES ASSUREURS

EN AGISSANT COMME RÉVÉLATEUR DE LA PLACE CENTRALE DE L'INNOVATION ET ACCÉLÉRATEUR DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, LA CRISE IMPOSE DE REDÉFINIR LA RELATION CLIENT, L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS ET L'ESSOR DES PLATEFORMES DE PARTENAIRES. ELLE FAIT DE L'HUMAIN UNE VALEUR CARDINALE.

Les 12 domaines d'innovation des assureurs au service de 3 grandes parties prenantes



Réinventer la relation client : innovation 1

SYNCHRONISER BESOINS CLIENTS ET OFFRES

Proposer des offres à la hauteur des attentes des clients est une ambition partagée par l'ensemble des assureurs. Les outils digitaux permettent à ces derniers d'améliorer leurs performances opérationnelles, par exemple en mettant l'accent sur la maîtrise des risques, et d'investir dans l'open data.

La crise sanitaire liée à la Covid-19 a souligné pour les assureurs la nécessité de faire évoluer leurs offres. Ils doivent ainsi prendre en compte un environnement économique et social marqué par des taux bas, une hausse du temps partiel, le développement d'activités complémentaires rémunérées et des engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). « La crise amène les assureurs à se réinventer encore plus rapidement en repensant leur utilité vis-à-vis des clients », affirme le directeur général adjoint d'un assureur. Les assureurs doivent de plus faire face à des risques liés à leur activité, à l'instar notamment des risques de cybersécurité, en nette hausse depuis le début de la crise. Les offres tournées vers la prévention, comme la prévention routière, la prévention des risques pour les clients entreprises ou encore l'éducation financière en matière d'épargne retraite, sont elles aussi davantage demandées

“

La crise amène les assureurs à se réinventer encore plus rapidement en repensant leur utilité vis-à-vis des clients.

Le directeur général adjoint d'un assureur

aujourd'hui, en raison des inquiétudes suscitées parmi la population par le contexte de crise de la Covid-19. Pour cibler avec précision les besoins de leurs clients, les assureurs développent des offres personnalisées à destination de communautés de clients, par exemple pour les sourds et malentendants, les conducteurs de motos, les personnes de plus de quatre-vingts ans, les personnes LGBT.

Une logique de service

Toujours pour répondre aux attentes de leurs clients, les assureurs raccourcissent le délai de prise en charge de leurs sinistres. À cet égard, les AssurTech leur permettent d'accélérer le traitement des sinistres. Dans une même logique de service, les grands groupes étoffent leurs offres et proposent un accompagnement au-delà du règlement de l'accident, par exemple par l'organisation du suivi et du traitement post-ambulatoire.

Les assureurs développent en outre l'utilisation de données accessibles en open data afin de limiter le nombre d'informations demandées aux clients. Cela permet d'optimiser les temps d'interaction avec ces derniers. « Ce champ d'innovation présente pour nous le plus fort potentiel », souligne l'un des dirigeants que nous avons interrogé.

Réinventer la relation client : innovation 2

DE L'ASSURANCE AU SERVICE

Vendre des services avec de l'assurance plutôt que de l'assurance avec des services : une démarche centrée sur le client pour l'accompagner à chaque étape de sa vie.

Penser l'innovation non plus autour du produit mais autour du client est une approche partagée par les acteurs interrogés dans le cadre de cette étude. Il s'agit là d'une illustration concrète du concept de « jobs to be done », développé en 2016 par l'économiste Clayton Christensen, professeur à Harvard Business School. Pour façonner leurs services, les assureurs entendent ainsi donner la primauté aux besoins du client, comme celui de se déplacer en sécurité ou encore de gérer son patrimoine de manière optimisée. Dans cette optique, certains assureurs développent toute une palette d'offres innovantes, conçues en partenariat avec des entreprises d'autres secteurs et des start-ups. Ces services émergents vont de la détection d'une situation de risque à l'accompagnement post-sinistre pour couvrir avec efficacité tous les besoins dans le temps du client en matière d'assurance. « Les services sont voués à être améliorés, notamment en ce qui concerne la gestion des sinistres.

L'intelligence artificielle (IA) doit être généralisée, de façon massive, pour garantir un traitement immédiat du sinistre dans huit cas sur dix. », atteste la directrice innovation d'un assureur.

Avec la généralisation du télétravail pendant la crise, certains assureurs développent à destination des entreprises des services pensés pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de leurs collaborateurs. Pour cela, sont proposés des services par abonnement aux entreprises qui vont bien au-delà de la seule assurance : prise de rendez-vous médicaux, aide à la personne, aide aux devoirs, formation aux gestes de secours... « Les services sont voués à être améliorés, notamment la gestion des sinistres. L'intelligence artificielle (IA) doit être généralisée, de façon massive, pour garantir un traitement immédiat du sinistre dans huit cas sur dix », indique la directrice innovation d'un assureur.

Réinventer la relation client : innovation 3

LES NOUVELLES FORMES DE TARIFICATION

S'appuyer sur les données clients pour redéfinir les règles de tarification.

Les données clients accessibles en open data permettent d'envisager de nouvelles formes de tarification. La première s'inspire du principe du « Name Your Price Tool » de l'assureur automobile américain Progressive. Grâce à cette solution, l'assureur structure son offre et ses composantes de manière transparente en fonction du montant que le client est prêt à investir. Une autre innovation en matière de tarification repose sur l'évaluation du prix à facturer au client non plus à partir de son historique de sinistralité mais de l'estimation de son comportement futur au regard de facteurs qui accentuent ou réduisent certains risques tels l'hygiène et le style de vie, les sports pratiqués ou le style de conduite ou de transport.

“

La tarification est en passe de devenir un sujet majeur d'innovation pour se différencier

Le directeur innovation d'un assureur

Réinventer la relation client : innovation 4

DES PARCOURS CLIENTS SIMPLES ET FLUIDES

La digitalisation et la dématérialisation sont au cœur de l'amélioration de l'expérience client. L'objectif exprimé par les assureurs : simplifier la vie des clients afin de les fidéliser.

La crise sanitaire a accéléré la digitalisation des parcours clients, dont les standards d'excellence doivent désormais s'aligner sur ceux des réseaux physiques. Afin de s'imposer comme des partenaires quotidiens, les acteurs du secteur de l'assurance entendent fluidifier l'ensemble du parcours client, tout en conservant leurs exigences de qualité pour le service rendu, même à distance. Plusieurs innovations vont dans ce sens. « La crise accroît le besoin de digitalisation et renforce la tendance à la dématérialisation », analyse la directrice innovation d'un assureur.

La digitalisation du parcours client déjà avancée chez la plupart des assureurs doit, pour être complète, relever deux défis : d'une part, prendre en compte toute la diversité des parcours clients en vue de les personnaliser et, d'autre part, se déployer de façon homogène en redessinant, dans un même mouvement, toutes les étapes qui composent le parcours client.

Les services intelligents et interactifs tels les voicebots, les chatbots et les messageries instantanées représentent un autre ensemble d'innovations. Certains assureurs ont fait le choix d'automatiser le traitement des requêtes simples, à faible valeur ajoutée, à l'instar de la gestion des sinistres et de la vie du contrat, notamment en ce qui concerne les demandes de complément de garantie ou d'ajout de bénéficiaire. Cette évolution ne marque nullement la fin des interactions humaines. Ces dernières resteront privilégiées pour toutes les situations anxiogènes, comme les accidents ou les décès, ou pour les étapes clés de la vie des clients, comme le mariage ou un achat immobilier. D'autres solutions visent à simplifier la souscription : la signature électronique est aujourd'hui largement plébiscitée par les acteurs du secteur, à distance ou en agence. L'objectif pour ces derniers est désormais de l'étendre à l'ensemble de leur portefeuille.

ANALYSE

QUAND L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE FLUIDIFIE ET ACCÉLÈRE LE PARCOURS CLIENT



Allan Teofanescu
Principal chez Roland Berger

À quel niveau de maturité se trouve le développement de l'intelligence artificielle (IA) dans le secteur de l'assurance, au niveau de la relation client ?

Allan Teofanescu : Pour le moment, nous assistons à bon nombre d'expérimentations dans le domaine de l'IA mais il n'existe que peu de cas d'usages de déploiement industriel. La plupart des assureurs qui ont investi dans l'IA l'ont fait dans l'objectif de gagner en efficacité dans la recherche des bénéficiaires d'assurances vie au moment d'un décès. Ce processus est encore très lourd car il mobilise actuellement un plateau d'une centaine de personnes pour les compagnies d'assurances. Cependant, les investissements nécessaires sont très élevés, ce qui freine les projets. De manière générale, les expérimentations autour de l'IA sont nombreuses mais restent au stade embryonnaire car il est difficile d'avoir de la visibilité sur les bénéfices concrets qu'elles permettront d'obtenir.

Pourquoi est-il fondamental de placer l'humain au cœur du processus de mise en place de l'intelligence artificielle dans les sociétés d'assurance ? Pourquoi faut-il avancer par petits pas dans cette transformation ? Les réponses d'Allan Teofanescu, Principal chez Roland Berger au bureau de Paris, expert sur les questions d'excellence opérationnelle.

Quels sont les domaines de la relation client où l'IA se développe le plus ?

Je dirais tout ce qui concerne les interactions avec les usagers, ce que l'on appelle les agents conversationnels ou chatbots. Cependant, les compagnies en sont encore aux balbutiements. Cette technologie couvre à l'heure actuelle moins de 5 % du volume d'interactions total. Dans 95 % des cas, c'est un opérateur qui prend le relais. Cela fonctionne bien pour la gestion de sinistre très simple par exemple : indiquer à l'assuré les prochaines étapes à opérer lorsqu'il déclare un sinistre ou lui donner le *modus operandi*. En revanche, dès l'instant où il rentre dans le détail du sinistre, la machine a plus de difficultés à lui répondre. Nous faisons face à des limites techniques dans le développement de cette technologie.

De quelle manière l'intelligence artificielle permet-elle d'améliorer la relation client ?

L'IA offre une grande flexibilité de service et plus de souplesse. Elle permet une relation client disponible 24 heures /24, 7 jours /7. D'autre part, l'expérience utilisateur est plus agréable : interagir avec un agent conversationnel offre à l'assuré une expérience plus fluide que s'il devait parcourir un site web pour trouver l'écran qui correspond à son besoin.

Dans quel contexte l'IA est-elle la plus bénéfique pour le client et les compagnies d'assurance ?

L'IA sert principalement à optimiser deux activités du métier des assureurs :

- **La gestion des devis** : l'IA permet de formuler rapidement une offre précise et attrayante, en temps réel. Le principe repose sur la reconnaissance visuelle. Prenons l'exemple de l'assurance habitation. En soumettant à la machine une représentation visuelle du lieu d'habitation de l'assuré, elle va pouvoir identifier le type de zone d'habitation et interpréter le degré d'exposition au risque (zone inondable par exemple). En fonction, elle proposera un tarif sur mesure. Un service d'une telle qualité était auparavant impossible à distance sans l'IA.

- **La gestion des sinistres** : dans ce domaine, le principal bénéfice qu'apporte l'IA est de faire évoluer le rapport à l'assureur. La relation à ce dernier est principalement jugée à la rapidité à laquelle il va gérer le sinistre, et à la fiabilité de son diagnostic. L'IA va permettre d'améliorer chacun de ces points. Des chercheurs travaillent actuellement sur la reconnaissance visuelle qui permettra, à partir d'une photo d'une voiture accidentée par exemple, d'évaluer le coût des réparations, le montant de la prise en charge par l'assureur et le reste à charge pour l'assuré en fonction de son contrat.

La réactivité de cette opération est immédiate et la fiabilité est estimée à 90 %.

Quels sont les principaux leviers à mobiliser dans les années à venir pour progresser encore dans ce domaine ?

- 1 • Les assureurs, doivent **procéder par petites touches** pour faciliter l'adoption de ces technologies. Ne rêvons pas au chatbot qui remplacera du jour au lendemain le téléopérateur. Une stratégie gagnante serait de chercher à traiter 5 % des appels en faisant du 80/20 entre l'investissement et le niveau de couverture des cas d'usage. Cela peut paraître une approche banale et basique mais qui s'avère aux antipodes du « tech enthusiasm » que l'on constate chez certains. Il faut garder en tête que l'IA n'est qu'un outil d'innovation parmi d'autres.

- 2 • **Faire plutôt de l'humain augmenté que de l'IA complètement autonome.** La première étape à atteindre est plutôt l'agent augmenté que l'intelligence artificielle autonome. Par exemple, fournir aux conseillers des outils d'analyse sémantique capables de qualifier la tonalité du mail et de proposer une réponse adaptée. Ces outils permettront de soumettre une réponse au conseiller qui pourra le relire et l'adapter plutôt que d'envoyer automatiquement

une réponse qui ne semblera pas naturelle, potentiellement maladroite et qui risquera de provoquer de l'insatisfaction.

- 3 • **Se mettre à la place du métier.** Se doter d'un centre de compétences qui puisse identifier les cas d'usage les plus éligibles à l'usage de la technologie. Les demandes spontanées pour automatiser certaines tâches sont rares. Nous l'avons constaté sur la RPA (Robotic Process Automation). Cela peut même créer parfois des résistances de la part du métier qui craint de se faire remplacer par une machine. Il est nécessaire de structurer une démarche de transformation en mettant en place des KPIs, des ratios de business cases définis à l'avance, des push, etc.
- 4 • Le changement ne peut se faire correctement sans **accompagnement humain.** Ne surtout pas sous-estimer la résistance qu'il peut y avoir en interne par rapport aux technologies. Il est nécessaire de créer un cadre rassurant pour que les collaborateurs n'aient pas peur de perdre leur job et que les managers ne craignent pas de perdre le contrôle. Cela demande du courage et le partage d'une vision claire et complète du processus de transformation.

ANALYSE

DANS LE DOMAINE DE LA RELATION CLIENT, L'EXPLOITATION DE LA DONNÉE EST ENCORE ASSEZ PAUVRE



Olivier Girard
Digital Transformation Advisor chez Salesforce

Mieux capter et exploiter la donnée, prendre en compte les avis des clients, accompagner l'évolution des mentalités : voici pour Olivier Girard, Digital Transformation Advisor chez Salesforce, les clés d'un passage de cap en matière d'intelligence artificielle. Une avancée qui promet des bénéfices majeurs.

À quel niveau de maturité se trouve le développement de l'intelligence artificielle (IA) dans le secteur de l'assurance, au niveau de la relation client ?

Olivier Girard : Globalement, la maturité dans ce domaine est assez basse. Il convient de distinguer deux sujets. Les assureurs, en bons gestionnaires de risques, sont à la pointe de l'innovation pour développer des algorithmes d'exploitation des données appliquées au calcul des risques. Par exemple, il est possible de remplacer sur des sinistres à moindre enjeu, l'intervention humaine par l'IA. En revanche, dans le domaine de la relation client, l'exploitation de la donnée est encore assez pauvre. On est encore au stade du captage de la donnée, faute d'investissements.

Quelles seraient les bénéfices de l'IA pour le secteur ?

Côté clients, les bénéfices principaux seraient de disposer de parcours plus

personnalisés et autonomes. Pour l'instant, les robots conversationnels se contentent d'accueillir et d'orienter les clients comme le ferait un serveur vocal interactif alors qu'avec une meilleure utilisation des données, l'IA pourrait gérer des activités de souscription ou même de conseil financier.

L'IA pourrait même permettre de personnaliser complètement le catalogue d'offres produits. La marque serait ainsi perçue comme plus empathique. Côté collaborateurs, il serait possible d'équiper les agents d'assurance d'outils de prévision très fiables pour estimer ses gains ou pertes d'opportunités d'affaires en fonction des comportements de leurs clients. Les outils technologiques développés avec l'IA pourraient aussi aider les conseillers à prioriser leurs actions ou émettre des suggestions d'actions personnalisées pour gagner en efficacité.

Comment est perçue par les collaborateurs la perspective de voir certaines de leurs tâches automatisées ?

Les collaborateurs ont bien compris que l'idée n'était pas les collaborateurs qui ont compris que l'idée n'était pas de les remplacer mais de les aider à naviguer dans la donnée. Les machines d'IA sont en effet à considérer comme des intermédiaires et contribuent à humaniser la relation avec les collaborateurs.

Quels sont les leviers à mobiliser pour accélérer l'innovation dans le domaine de l'IA ?

J'en relèverais quatre principaux :

- 1 • Exploiter l'IA autour de l'analyse de la donnée** en utilisant des plateformes avec des modèles sur étagère, déjà éprouvés.
- 2 • Nourrir ces plateformes** en captant la donnée disponible chez des partenaires à l'aide d'outils d'APIsation.
- 3 • Recueillir les avis des agents et des clients et les prendre en compte** dans les réflexions d'innovation autour de l'évolution des modèles.
- 4 • Opérer un changement culturel** dans les mentalités des assureurs pour les aider à s'adapter à des situations ou des règles en évolution.

Co-innover avec ses partenaires : innovation 5

LA PLATEFORMISATION DE L'ÉCONOMIE

Le développement de plateformes de services par les assureurs constitue une innovation déterminante pour étendre les interactions avec leurs partenaires. Les assureurs peuvent ainsi développer un portefeuille enrichi de services à destination des clients et des relations plus fluides au sein de l'écosystème de l'assurance.

Plusieurs dirigeants interrogés dans le cadre de cette étude déclarent développer des plateformes digitales pour se connecter à leurs partenaires via des interfaces de programmation d'application (Application Programming Interface, API). « Cela permet à nos clients comme à nos partenaires d'accéder de manière simple et rapide à nos produits », souligne l'un d'eux. Si la démarche n'est pas exactement nouvelle, l'innovation réside dans sa vitesse d'exécution. Les assureurs mettent aujourd'hui 6 mois en moyenne pour connecter leurs plateformes avec celles de leurs partenaires (distributeurs digitaux, courtiers grossistes, comparateurs...). La prochaine étape consiste à réussir cette performance en 1 mois maximum. Certains affirment que cette capacité à agréger des services rapidement est amenée à devenir une compétence-clé en matière d'innovation.

“

Nous sommes attendus sur notre capacité à brancher très rapidement de nouvelles offres ou fonctionnalités dans la plateforme de vente du partenaire.

Le directeur général adjoint d'un assureur



Co-innover avec ses partenaires : innovation 6

LE « CUSTOMER VALUE MANAGEMENT »

La technologie permet d'exploiter les données disponibles au mieux, afin d'augmenter les capacités des collaborateurs et d'anticiper leurs échanges téléphoniques avec les clients grâce à un récapitulatif complet du profil de ces derniers.

À l'instar d'Amazon ou de Netflix, plusieurs assureurs envisagent de tirer parti des données clients pour permettre à leurs conseillers de recommander de manière proactive des produits adaptés à leurs besoins. Cet ensemble de données permet aux conseillers d'établir une proximité avec chaque client en ayant automatiquement accès, dès les premiers instants de l'échange téléphonique, à son identité, sa situation au moment de l'appel et son historique client. Les conseillers bénéficient aujourd'hui d'alertes automatisées qui leur suggèrent les produits les mieux adaptés à chaque profil ainsi que des offres complémentaires. Ils peuvent s'appuyer sur l'expertise du centre d'appels pour répondre en temps réel aux questions soulevées. « L'enjeu de pousser des données au conseiller en situation de vente serait de doubler le « cross-selling » à horizon quatre-cinq ans », annonce le directeur de la stratégie et de la transformation d'un assureur.

Grâce à la digitalisation du parcours client, la donnée recueillie doit permettre aux assureurs d'adresser de façon personnalisée chaque client potentiel au moyen du canal le mieux adapté – qu'il s'agisse d'un conseiller sur le terrain, d'un centre d'appels ou du site web –, le tout en prenant en compte la maturité du client et la complexité du produit.

“

L'enjeu de pousser des données au conseiller en situation de vente serait de doubler le « cross-selling » à horizon quatre-cinq ans.

Le directeur de la stratégie et de la transformation d'un assureur

Co-innover avec ses partenaires : innovation 7

L'ALLOCATION DYNAMIQUE DES RESSOURCES ET MOYENS

L'intelligence artificielle permet de décharger peu à peu les collaborateurs de tâches répétitives pour leur permettre de se consacrer à des activités avec une dimension de conseil plus forte. Les assureurs comptent bien investir pleinement ce terrain d'innovation dans les prochaines années.

La plupart des assureurs interrogés affirment leur volonté d'automatiser les activités manuelles à faible valeur ajoutée comme le remplissage de formulaires. L'intelligence artificielle doit servir les collaborateurs pour les relayer dans leurs activités répétitives et augmenter leurs capacités dans d'autres domaines à plus forte valeur ajoutée, comme l'aide à la décision ou la gestion des fraudes. « L'objectif est de focaliser les collaborateurs sur les activités à forte valeur ajoutée », explique le directeur général d'un assureur.

La technologie aide aussi les collaborateurs à être plus performants en réduisant par exemple les doubles saisies. Cette optimisation des activités de gestion repose sur une meilleure orchestration des solutions

techniques fournies par les prestataires informatiques pour piloter l'activité, telles les CRM, agenda, chat, outils collaboratifs... L'objectif est de gagner en productivité, en agilité et en vitesse d'exécution

L'objectif est de focaliser les collaborateurs sur les activités à forte valeur ajoutée.

Le directeur général d'un assureur

Co-innover avec ses partenaires : innovation 8

L'EFFICIENCE EN MATIÈRE DE COÛT DES SINISTRES

Pour les assureurs interrogés, deux axes majeurs d'innovation sont à distinguer en matière de coût des sinistres. Il s'agit de la prévention, qui permet de limiter les risques d'occurrence des dommages ou leur degré d'impact et de la qualité des services de réparation, tant en matière d'efficacité que de fiabilité.

Prévention

Grâce à la data et à des prévisions météorologiques toujours plus fines, les assureurs peuvent prévenir les risques pour éviter des sinistres et aider leurs clients à anticiper au mieux les conséquences d'un événement climatique et ce, au moyen d'alertes personnalisées. Certains assureurs développent d'autres types d'actions, comme la prévention en matière de sécurité routière ou à l'égard des clients entreprises. L'éducation financière relative aux offres d'épargne retraite est un autre domaine majeur de prévention où l'innovation est attendue. « La prévention fait partie de l'ADN de l'assureur et il y aura de l'innovation dans ce domaine », affirme le directeur de la stratégie d'un assureur.

“

La prévention fait partie de l'ADN de l'assureur et il y aura de l'innovation dans ce domaine.

Le directeur de la stratégie d'un assureur

Services de réparation

Pour automatiser le chiffrage des devis, les assureurs renforcent leurs partenariats avec des acteurs digitaux et des prestataires de services de réparation. Dans un souci d'efficacité et de qualité de service, ils souhaitent aussi développer des processus de détection des comportements de fraude. Faux devis de réparation, fausses déclarations ou encore demandes de prise en charge de prestations non garanties seront ainsi identifiés et rejetés.

ANALYSE

OPEN ASSURANCE ET « PLATEFORMISATION » DES SERVICES : UNE TENDANCE QUI S'ACCÉLÈRE



Laurent Doucet
Partner Roland Berger

Évolution des intentions en matière de relation client, arrivée sur le marché des AssurTech, nouvelles approches venues de l'étranger... l'innovation en matière de plateformisation des services est motivée par de multiples facteurs. Laurent Doucet, Partner Roland Berger en charge de la Practice Assurance en Asie, nous livre son avis sur le sujet.

Les assureurs enrichissent leurs portefeuilles de services. Sont-ils tous au même niveau d'avancement ?

Laurent Doucet : Tous les assureurs partagent la même intention d'évoluer d'une relation transactionnelle vers une relation plus interactive avec leurs clients à travers des services adjacents à leurs offres de contrats. Le sujet de la prévention les intéresse particulièrement car celle-ci permet de diminuer le nombre de sinistres - ce qui a un impact direct sur leurs résultats financiers, et place l'assureur dans une position de bienveillance vis-à-vis de leur clientèle - Cela permet d'améliorer la confiance des clients et de renforcer leur image de marque. Les services de prévention sont les plus courants car ils sont simples à mettre en place et peuvent se décliner dans tous les domaines : santé, habitation, automobile... Il y a quelques années, un assureur a ainsi proposé à ses clients auto un calculateur d'itinéraire online qui indiquait, non pas le trajet le plus rapide, mais le plus sûr, c'est-à-dire sur lequel la probabilité d'accident était la plus faible.

Quels sont les acteurs qui impulsent cette innovation ?

L'innovation est le fait d'une grande typologie d'acteurs, au côté des assureurs, parmi lesquels les AssurTech dont la raison d'être réside justement dans leur capacité à identifier un besoin et à apporter le service idoine. Ensuite, les réassureurs et les Managing General Agencies (agences d'assurances déléguées) développent notamment des produits affinitaires destinés à une typologie de clients spécifiques (propriétaires d'animaux, personnes atteintes de maladies chroniques...). On peut également citer les fournisseurs de services eux-mêmes, comme les hôpitaux et cliniques, promoteurs de ce type de services destinés à renforcer la proximité avec les patients.

Quels sujets sont les plus porteurs ?

Les sujets dits « d'écosystème » fonctionnent très bien. Par exemple, sur les maladies chroniques, on commence à trouver, en Asie, des offres constituées d'une assurance associée à de nombreux services ciblés : de la prévention, de la logistique (livraison des médicaments à domicile), un device (dispositif digital de mesure et de suivi pour les diabétiques...) et une partie service hospitalier. Sur les produits d'open innovation, une AssurTech chinoise qui propose une assurance construite en mode collaboratif sur une plateforme

online, suscité une grande attention. Elle a levé 230 millions de dollars en 2020. Avec la crise de la Covid-19 les offres incluant un volet « santé mentale » (soutien psychologique) sont de plus en plus recherchées par les entreprises dans le cadre des assurances santé pour les employés. Cette approche servicielle de l'assurance est déjà très mature en Australie et en Asie notamment au Japon, à Hong Kong, à Singapour...

Quelles sont les prochaines évolutions ?

Évidemment, la place du digital va devenir de plus en plus prépondérante, que ce soit pour vendre ou interagir avec le client. Et ce, même sur des produits « compliqués » comme l'assurance vie. La crise de la Covid-19 a d'ailleurs accéléré ce processus. Sur la partie innovation, les produits affinitaires, spécialement créés pour une typologie de clients, sont très différenciants pour un assureur. Enfin, l'automatisation et l'intelligence artificielle appliquées à la partie backoffice sont déjà des sujets majeurs pour les assureurs qui vont leur permettre d'être plus réactifs et efficaces.

ANALYSE

LA TECHNOLOGIE : NÉCESSAIRE ALLIÉ DE LA COMPÉTITIVITÉ DES ASSUREURS



Cyril-Laurent Cymbler

Senior Director - Financial Services EMEA chez Salesforce,

Comment concilier service client d'excellence et maîtrise des budgets ? Selon Cyril-Laurent Cymbler, Senior Director - Financial Services EMEA chez Salesforce, la réponse est à chercher du côté de la technologie, moteur des synergies au sein de l'écosystème de l'assurance.

Les assureurs enrichissent de plus en plus leur portefeuille d'offres de services. À quel niveau d'avancement se trouvent-ils en matière de plateforme ?

Cyril-Laurent Cymbler : En schématisant la situation, en France, les plateformes sont essentiellement orientées conseil : prévention, accompagnement... En Europe, les pays anglo-saxons et scandinaves en sont déjà à l'étape suivante avec des plateformes qui commencent à être taillées pour le business : diversification des services et personnalisation des offres en fonction des profils clients. Pour cela, elles agglomèrent des verticales innovantes et ultra-performantes créées par des startups et les proposent sur une seule plateforme. Si les assurances veulent rester compétitives, elles doivent miser sur leur puissance de frappe auprès d'une large clientèle : réunir et faire communiquer au sein d'un espace digital unique tous les services de l'entreprise et apporter ainsi la meilleure des expériences clients.

L'open insurance a déjà fait ses preuves dans le secteur de l'assurance. Quelles sont les prochaines évolutions à venir ?

Je ne pense pas que l'innovation viendra des produits car toutes les assurances proposent à peu près les mêmes. Aujourd'hui, le challenge pour les assureurs est d'améliorer le service client tout en assurant la maîtrise des coûts. La solution est technologique et émanera notamment de l'intelligence artificielle qui permettra de mieux cerner les comportements clients pour proposer à chacun le service qui lui conviendra le mieux. Par exemple, et on le voit déjà en Israël, un assureur peut proposer d'installer un capteur dans l'automobile d'un client pour mesurer sa conduite et calculer sa prime d'assurance au plus juste, selon ses usages. Cela soulève l'éternel problème de l'utilisation des données personnelles... Si ces données, collectées conformément au RGPD, permettent de payer son assurance au meilleur prix, les clients donneront leur consentement. C'est gagnant-gagnant. L'idée, et le challenge à relever pour les assureurs, c'est vraiment d'être au plus près du client

à chacun des moments clés de sa vie pour anticiper et répondre à ses besoins avec une offre multiple et ciblée. C'est pouvoir, par exemple à l'occasion de l'achat d'un appartement, proposer au client, directement sur la plateforme, des services bancaires ou des déménageurs partenaires. Bien sûr, ces partenaires s'affranchiront d'une cotisation pour être présents sur la plateforme ou accorderont une commission sur chaque contrat signé.

Quelles conséquences sur les organisations ?

La transformation digitale reste bien sûr au cœur du sujet. Parvenir, grâce à la technologie, à adapter les ressources de l'entreprise pour apporter le meilleur service aux clients, apparaît comme un grand défi. C'est ce qu'on appelle le « talent to value » ou comment identifier les compétences des collaborateurs pour les fédérer autour d'un objectif : la performance du service et de l'expérience client, quel que soit le point de contact. L'omnicanalité est une composante essentielle de la réussite de la plateforme des services.

Innover au service des collaborateurs : innovation 9

L'ENTREPRISE ÉTENDUE

Pour gagner en performance et améliorer le bien-être de leurs collaborateurs, les assureurs envisagent d'adopter le principe d'une organisation étendue.

Les assureurs sont de plus en plus séduits par la perspective de l'entreprise étendue. Cette vision de l'entreprise consiste à considérer celle-ci comme une organisation en réseau réunissant un ensemble d'acteurs, qu'ils soient salariés de l'entreprise à temps plein ou partiel, prestataires, fournisseurs ou partenaires. Le recours à des collaborateurs tiers en devient plus aisé. Ces derniers sont mieux intégrés et ont accès aux outils collaboratifs de l'entreprise. Les interactions sont plus fluides et l'ensemble des collaborateurs gagne en performance. « Nous devons dès demain nous positionner dans une logique d'entreprise étendue avec 3 niveaux de collaborateurs : les salariés au cœur, les collaborateurs à 70 % et les prestataires externes », déclare le directeur général adjoint d'un assureur. Grâce à l'entreprise étendue, les assureurs peuvent mobiliser des compétences particulières dont ils ont besoin, de façon ponctuelle, en utilisant des plateformes de mise en contact entre freelances et entreprises, telle que Malt, et intégrer ces profils

spécialisés recrutés à dessein. D'autres applications permettent aux assureurs, en cas de pics de charge, par exemple lors d'un événement climatique de grande ampleur, de recourir facilement à des solutions telles que l'intérim pour bénéficier de la « bande passante » dont ils ont besoin, et ce, pour le bien-être de leurs collaborateurs et la satisfaction de leurs clients.

Nous devons, dès demain, nous positionner dans une logique d'entreprise étendue avec 3 niveaux de collaborateurs : les salariés au cœur, les collaborateurs à 70 % et les prestataires externes.

Le directeur général adjoint d'un assureur

Innover au service des collaborateurs : innovation 10

ASSURER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES

Les assureurs investissent dans le capital humain pour attirer les meilleurs talents, fidéliser les collaborateurs et adapter leurs cœurs de compétences.

Renforcer les compétences des collaborateurs dans l'analyse et la maîtrise des processus, accroître le champ des compétences en interne et générer des perspectives d'évolution de carrière sont autant d'objectifs qui conduisent les assureurs à innover en faveur de la formation. Pour cela, les assureurs investissent dans la formation à distance, avec des sessions courtes, visuelles et ludiques, en favorisant de nouvelles approches de formation, inspirées des techniques de coaching et de mentoring.

Les parcours d'entrepreneurs en interne et les communautés d'experts sont des lieux de partage d'expérience et de diffusion de méthodes de travail qui contribuent à accroître les talents et les domaines de compétences des collaborateurs.

L'« upskilling », c'est-à-dire la montée en compétences des salariés, doit devenir la norme au sein du groupe.

La directrice stratégie et digital d'un assureur

Innover au service des collaborateurs : innovation 11

AMÉLIORER LES PROCESSUS INTERNES

Les processus internes évoluent pour faciliter la vie du collaborateur au quotidien et lui donner plus d'autonomie. Ce changement d'approche n'est pas sans conséquence directe pour les managers.

Les processus internes sont en pleine évolution. Les assureurs cherchent à remplir deux objectifs par ce biais : faciliter la vie des collaborateurs au quotidien et les rendre plus autonomes. Concrètement, cela se traduit par des processus moins contrôlés, plus raisonnés, laissant plus d'autonomie au collaborateur. « Le contrôle doit se faire davantage dans un but de formation que dans un but de sanction », précise le directeur général d'un assureur. Cette évolution a pour conséquence directe un gain de confiance et d'autonomie pour les équipes dans leur relation avec le client. « Il est important de donner le pouvoir à la première ligne », affirme à cet égard la directrice stratégie d'un assureur.

D'un point de vue managérial, cela implique de réduire le nombre de strates hiérarchiques – certaines personnes interrogées nous ont confié en avoir sept

“

Il est important de donner le pouvoir à la première ligne.

La directrice stratégie d'un assureur

en-dessous d'elles – et de développer le management de type coaching, en substitution du « command and control ».

« De manière générale, l'enjeu de cette évolution des processus est, à terme, de rendre le métier plus efficace », énonce le directeur de la stratégie d'un assureur. Il s'agit aussi, pour construire les innovations de demain, de s'appuyer sur des cas d'usages métiers et non sur la capacité de la solution technique : la technologie doit s'adapter aux besoins métiers et non l'inverse.

Innover au service des collaborateurs : innovation 12

REPENSER LES MODES DE TRAVAIL

Conséquence du confinement en 2020, le télétravail est subitement devenu une nouvelle norme. Ce changement subi dans les processus internes a peu à peu trouvé sa place dans l'organisation des modes de travail.

La confinement a accéléré une tendance déjà bien installée : la recherche d'une certaine flexibilité dans l'organisation du travail, avec le développement d'outils technologiques comme les espaces de travail collaboratifs ou les plateformes de visioconférence. Ces outils concourent à l'émergence de l'« open travail », c'est-à-dire la possibilité offerte à chaque collaborateur de choisir son mode de travail et de réduire le temps et l'énergie dévolus aux transports. C'est aussi un moyen pour lui de maîtriser son équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. « L'objectif principal de nos mesures d'innovation à l'égard des collaborateurs est de leur libérer du temps et de rendre leur quotidien plus agréable », annonce le directeur de l'innovation d'un assureur

De telles opérations profitent à tout le monde, puisqu'au sein même de l'entreprise ces innovations offrent la possibilité de réorganiser l'espace de travail et de réduire la surface utilisée.

“

L'objectif principal de nos mesures d'innovation à l'égard des collaborateurs est de leur libérer du temps et de rendre leur quotidien plus agréable.

Le directeur de l'innovation d'une grande société d'assurance mutuelle

ANALYSE



Cyrille Vincey
Partner Roland Berger

INNOVATION AGILE : COMMENT TROUVER LE BON ÉQUILIBRE

Motivées par l'incertitude, des poches d'innovation émergent au sein des organisations, avec la volonté d'explorer différentes pistes pour trouver celles qui, au bout du parcours, feront éclore une vision nouvelle. Cyrille Vincey, Partner Roland Berger, expert en data science et en transformation digitale des entreprises, partage sa vision de l'innovation agile.

Quelle est votre définition d'une organisation agile ?

Cyrille Vincey : L'innovation agile, c'est une méthode de gestion de projet qui permet de faire face à une incertitude - qu'elle soit technologique, d'usage ou de marché - et pour laquelle les méthodes classiques s'avèrent inefficaces. La notion d'incertitude est fondamentale : l'agilité n'est pas une méthode universelle. Elle ne peut pas s'appliquer aux projets évoluant dans un environnement connu et maîtrisé comme, par exemple, la conception et la vente d'un nouveau produit d'assurance. Dans ce cas, un budget global, un objectif et du temps permettent de faire aboutir le projet. En revanche, la méthode agile est incontournable pour tous les autres

sujets et notamment ceux liés à la relation client, domaine ô combien stratégique aujourd'hui. Face à l'incertitude, il faut expérimenter sur des courtes durées, échouer et apprendre de ses échecs pour avancer dans la bonne direction.

Transformer une organisation pour la rendre agile dans sa globalité serait donc une erreur ?

Oui. Il faut prévoir des poches d'agilité, en les dotant d'une gouvernance propre et isolée du reste de l'organisation, de ses processus habituels et de son système bureaucratique. La démarche agile est contraire à l'ADN des entreprises traditionnelles : elle doit donc s'épanouir dans un cocon.

Quels sont les prérequis pour mettre en place l'agilité ?

Le top management, le CEO, appuyé par le board, doit imprimer l'idée d'un changement d'approche. Il doit envoyer le message que là où l'innovation va s'exprimer de manière agile, le progrès sera mesuré à travers les enseignements tirés de l'expérimentation et des échecs. La mécanique de budgétisation et de gestion des objectifs est tellement différente qu'elle doit être impulsée et soutenue au plus haut de l'organisation.

Prenons l'exemple de deux assureurs qui réfléchissent à la digitalisation de leur relation client. L'un est agile, l'autre pas... Comment chaque projet va-t-il être conduit ?

Cas numéro 1, je ne suis pas agile. Je décide de développer une application mobile. J'alloue un budget de 3 millions d'euros à un porteur de projet qui a 3 ans pour réaliser l'app. Tous les 3 mois, il rapporte que le développement avance selon le cahier des charges établi. En fait, le projet a très peu de chances d'aboutir. Cas numéro 2, je suis agile. Je donne 300 000 euros et 6 mois à une équipe pour déterminer les meilleures pistes de la digitalisation de la relation client. Les réponses attendues sont : On va chercher à connaître le potentiel de chaque piste, ce qui ne fonctionne pas et ce qu'il faut développer pour que la piste aboutisse. On expérimente, on valide ou pas.

Les sociétés d'assurance sont-elles mûres pour ce type d'organisation et doivent-elles être accompagnées ?

C'est difficile pour elles car l'innovation, c'est la culture du risque. Or, dans l'assurance, on se protège du risque. Cela demande donc du courage de la part des dirigeants pour que l'ensemble de l'organisation se sente encouragée. Il faut bien comprendre que l'innovation et l'agilité n'exigent pas de compétences mais nécessitent une transformation culturelle. Un consultant peut venir jouer le rôle de coach auprès des dirigeants pour les aider à changer de posture, les éclairer avec des exemples de réussites dans des organisations similaires, les préparer sur la méthode à mettre en place...

Pourquoi est-il urgent que les assureurs insufflent l'agilité dans leurs organisations ?

L'enjeu majeur est de ne pas se laisser sortir du marché dans les dix ans à venir. Il s'agit pour eux de développer de nouveaux marchés, hybrides, où le produit assurance fait partie d'une proposition de valeur globale incluant des services. L'agilité permet justement de détecter de nouvelles opportunités. Enfin, il y a un enjeu très fort de marque employeur. L'assureur doit pouvoir promettre des environnements de travail et des types de parcours correspondant aux attentes des meilleurs talents.

ANALYSE

LES ORGANISATIONS DOIVENT SAISIR LES OPPORTUNITÉS DE TRANSFORMATION INDUITES PAR LA CRISE



Guillaume Baraton
Account Partner Senior Director de Salesforce France

Améliorer l'expérience client : voilà l'objectif de chaque projet en entreprise. Pour relever ce défi, les compagnies d'assurance doivent explorer leurs richesses humaines, pour permettre à celles qui sauront impulser le changement de prendre la parole et d'agir. Guillaume Baraton, Account Partner Senior Director de Salesforce France, en charge de la division Banque et assurance, nous éclaire sur ce sujet.

Quelle est votre définition d'une organisation agile ?

Guillaume Baraton : Avant toute tentative de définition, il faut poser un grand principe : chaque projet en entreprise, qu'il soit destiné au collaborateur ou au client, doit avoir pour objectif ultime l'amélioration de la relation et de l'expérience client. L'agilité consiste donc à placer le collaborateur dans les meilleures conditions, au sein de l'organisation, pour atteindre cet objectif. C'est-à-dire lui fournir la meilleure connaissance produit et la meilleure connaissance client. Pour rendre l'employé agile, il faut lui apporter les bons outils digitaux qui vont l'aider à acquérir cette supra-connaissance indispensable aujourd'hui. Le digital, la donnée et son traitement par l'intelligence artificielle sont au cœur du sujet.

La rigidité des organisations traditionnelles, telles qu'on les rencontre dans le secteur de l'assurance, n'est-elle pas un frein à cette agilité ?

Il est effectivement difficile de changer les structures et les habitudes du jour au lendemain. La conduite du changement doit justement mener à faire comprendre à tous les collaborateurs qu'une nouvelle organisation du travail et que le digital améliorent leur productivité. À savoir travailler mieux.

Comment faire souffler le vent de l'innovation au sein de l'organisation ?

L'innovation n'est pas portée par des marques ou par des entreprises mais par des personnes qui ont la fibre de l'innovation ancrée en eux. Et il n'est pas forcément nécessaire d'aller les chercher à l'extérieur : dans chaque structure, des personnes innovantes, dotées d'un esprit entrepreneurial et fourmillant d'idées, existent. Il faut les chercher, les identifier, les réunir et leur attribuer un budget et de la liberté pour développer de nouvelles idées.

Comment faire ?

Il faut déjà penser différemment et se convaincre qu'il y a assez de talents en interne pour innover. Les entreprises doivent alors casser les structures trop pyramidales et passer à des organisations plus concentriques qui permettent de développer l'intelligence collective. La

mise en place d'incubateurs internes est également un bon moyen d'accélérer l'innovation autour de personnes qui, en plus de leur esprit pionnier, sont de fins connaisseurs du secteur de l'assurance et de leur entreprise. L'objectif n'est pas de casser l'organisation mais de la faire évoluer de l'intérieur.

Cette évolution des organisations par impulsion interne est-elle déjà une réalité ?

Comme dans tous les secteurs, la crise sanitaire a accéléré les transformations au sein des compagnies d'assurance. Le nomadisme et la distanciation vis-à-vis des clients, imposent désormais que chaque collaborateur puisse disposer d'outils lui permettant de poursuivre ses activités et de conserver la relation avec son client, quel que soit le lieu où il se trouve. Un exemple frappant : avant la crise de la Covid-19, beaucoup de juristes honnissaient la signature électronique des contrats. Avec cette crise, ce système s'est imposé de lui-même et a été mis en place chez de nombreux assureurs pour continuer de vendre des contrats. On a l'habitude de dire que chaque crise recèle un grand nombre d'opportunités pour les entreprises. On peut le vérifier aujourd'hui avec celle qui nous frappe depuis le printemps 2020. Si les assureurs font preuve d'opportunisme et d'optimisme, la période est porteuse de grandes avancées. À eux de saisir les opportunités de changements.

CHAPITRE 2

LES 6 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE L'INNOVATION DANS L'ASSURANCE

POUR GARANTIR LE SUCCÈS DES STRATÉGIES D'INNOVATION DÉCIDÉES PAR LES ASSUREURS, CES DERNIERS PEUVENT ACTIVER DIFFÉRENTS LEVIERS, PORTANT SUR LES OUTILS TECHNOLOGIQUES, LE CAPITAL HUMAIN OU L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE.



LES 6 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE L'INNOVATION DANS L'ASSURANCE

Les entretiens individuels avec des dirigeants du secteur de l'assurance ont mis en évidence 6 facteurs clés de succès pour garantir la réussite de la stratégie d'innovation des assureurs. Des exemples concrets présentent les meilleures pratiques.

1 • Une gouvernance adaptée en matière de choix technologiques

La plupart des dirigeants interrogés mettent en avant la nécessité d'acculturer les cadres dirigeants à la technologie. « Notre top management ne comprend pas vraiment ce que nous faisons, nos difficultés et nos enjeux en matière d'efforts technologiques », analyse la directrice stratégie d'un assureur. Un des bénéfices recherchés est d'obtenir le soutien de la direction pour développer une stratégie d'innovation sur le long terme au moyen d'outils technologiques et de générer des investissements significatifs dans la durée, en lieu et place d'une démarche visant à dégager ponctuellement des fonds pour mettre en place des technologies de type gadget. Une première clé suggérée pour instaurer ce changement de cap est de développer la capacité à évaluer le

retour sur investissement des innovations afin de convaincre les dirigeants et fédérer les acteurs autour de la stratégie proposée. « La capacité à générer un ROI est centrale en vue d'obtenir les investissements nécessaires. C'est une faculté difficile mais nécessaire qui implique de gérer au mieux nos capacités d'investissement tout en dégagant des marges de manœuvre en parallèle (automatisation, efficacité...) », affirme la directrice innovation d'un assureur. Une autre clé est de convaincre le management de la pertinence de passer d'une logique de réduction des coûts à une logique de création de valeur lorsque l'on considère les retombées de l'innovation. Ce qui suppose de démontrer la façon dont l'innovation peut soutenir le modèle économique de l'assureur. Du côté du pilotage, des pistes d'optimisation sont aussi possibles. Certains évoquent la nécessité de différencier les équipes de pilotage des

initiatives innovantes des équipes de mise en œuvre par activité. D'autres revendiquent une amélioration du pilotage des intégrateurs et des éditeurs.

2 • Une gestion optimisée des systèmes informatiques existants

Les dirigeants d'assurance soulignent une question récurrente quand on les interroge sur les leviers de l'innovation : comment faire cohabiter anciens et nouveaux systèmes informatiques ? La première mesure proposée est de faire le tri. Il s'agit de dresser une liste des systèmes trop anciens à abandonner et une autre de ceux que l'entreprise souhaite conserver. Autrement dit, « le parc IT doit être scindé en deux : celui que l'on laisse vivre et mourir doucement et celui que l'on doit pouvoir connecter

facilement aux infrastructures de nos clients et partenaires à travers des APIs », déclare le directeur général adjoint d'un assureur. C'est ce que ce dernier appelle « l'hybridation du modèle ».

Ensuite, il s'agira de faire en sorte que les anciens systèmes puissent cohabiter avec les plus jeunes. Cette intégration des systèmes IT nécessite un « grand écart technologique », comme le qualifie le directeur de l'innovation d'un assureur. La troisième mesure pour optimiser le socle informatique de l'entreprise est d'allier développements informatiques internes et progiciels de prestataires externes. Ce qui nécessite une certaine souplesse des outils informatiques et une bonne capacité d'adaptation de ces derniers et des équipes en charge. Le résultat, si cette alliance est bien menée, est la maximisation du bénéfice des investissements informatiques.



Nous devons donner du sens à l'innovation, pas uniquement pour les clients mais aussi pour les collaborateurs en interne : les vendeurs, les administratifs, la direction générale.

La directrice stratégie d'un assureur

3 • Le développement de l'engagement des collaborateurs

Donner du sens à l'innovation est un pré-requis incontournable pour engager les équipes dans une dynamique d'innovation au service de l'entreprise. « Il nous faut mettre en avant la raison d'être de l'entreprise, dans un contexte où les employés cherchent plus de sens dans les entreprises qu'ils rejoignent. », prévient le directeur des partenariats d'un assureur. Le quotidien des collaborateurs doit être agréable pour leur donner envie

de s'investir et faire en sorte que les clients soient satisfaits. « Cela passe par l'utilisation de la technologie, de nos bases de connaissances et par le développement du télétravail », explique la directrice stratégie d'un assureur. Pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs, certains dirigeants interrogés soulignent l'importance du développement de leur autonomie. Cela se traduit par exemple par une réduction du contrôle hiérarchique et un passage du « contrôle sanction » au « contrôle apprentissage », plus encourageant. La volonté d'automatiser les tâches répétitives pour permettre au conseiller de se consacrer aux activités à plus forte valeur ajoutée est aussi mise en avant. « Notre objectif est de libérer du temps aux collaborateurs, de rendre leur quotidien plus agréable grâce à cette automatisation. Nous allons les équiper et les former pour qu'ils apportent un

collaborateurs. Une des missions de cette structure consiste à mesurer régulièrement le niveau d'engagement des équipes et de les animer en fonction des résultats.

4 • Une adaptation du capital humain

« L'innovation en matière d'engagement doit être tirée par la technologie », avertit le directeur de la stratégie d'un assureur. Pour assurer le bon déploiement des stratégies d'innovation des assureurs, il est primordial de donner les moyens aux collaborateurs de développer leurs compétences, de s'adapter afin d'améliorer leur employabilité, au sein ou en dehors des murs de l'entreprise. Ces dernières doivent par exemple garantir la maîtrise des nouvelles technologies par les équipes. « Il est de notre ressort de



Il est de notre ressort de développer la confiance et l'autonomie de nos collaborateurs. Pour cela, nous devons stimuler leur employabilité en les formant par exemple à la conversation en chat.

La directrice stratégie d'un assureur

conseil augmenté aux clients », annonce le directeur de l'innovation d'un assureur. Afin d'encadrer l'ensemble de ces mesures, des assureurs ont déjà mis en place une direction de l'expérience

développer la confiance et l'autonomie de nos collaborateurs. Pour cela, nous devons stimuler leur employabilité en les formant par exemple à la conversation en chat », explique la directrice stratégie d'un assureur.

Les entreprises ont également intérêt à encourager la découverte de nouvelles méthodes de travail comme le « design thinking » ou le « concept-knowledge ». Pour cela, elles investissent leurs efforts dans le « reskilling », c'est-à-dire dans des formations destinées à aider les personnes à élargir leur champ d'expertise pour préparer un changement de métier. Ce mode de formation se déroule sous des formats courts, événementiels et positifs et peut être au besoin dispensé à distance. Certains assureurs vont même plus loin : « nous avons le projet de créer une académie digitale pour aider les collaborateurs et les former aux innovations », annonce la directrice transformation stratégique d'un assureur. Ainsi « augmentés » et rendus plus adaptables, les collaborateurs ont plus de facilité à travailler avec des partenaires externes à l'entreprise. En plus d'être bénéfique pour l'entreprise, cette approche enrichit le collaborateur de nouvelles compétences et méthodes de travail.

5 • Une meilleure collaboration au sein de l'organisation

Faciliter les interactions et les rendre plus fluides et plus rapides en réduisant le nombre de strates dans l'organisation est un levier de succès évoqué par plusieurs participants à cette étude. Une autre piste consiste à encourager les modes de travail avec des équipes pluridisciplinaires. En pratique, cela

consiste par exemple à faire travailler ensemble des collaborateurs IT avec des experts métiers pour allier leurs expertises. « Nous avons mis au point des modes de travail transverses, sur le principe de la méthode agile, favorisant le rapprochement des équipes IT de l'utilisateur final », déclare le directeur des partenariats d'un assureur. Ces équipes aux multiples compétences pourront être amenées à développer des projets d'intrapreneuriat, des initiatives innovantes qui s'appuient sur des compétences externes, créatrices de valeur pour toute l'organisation.

Pour orchestrer l'innovation de manière structurelle au sein des groupes, certains d'entre eux sont déjà à l'œuvre pour mettre en place des directions dédiées à l'innovation et à la transformation digitale. Ces directions sont chargées de structurer des initiatives telles que la création de communautés internes d'innovation, avec des référents par ligne de produit et par activité. Ces mesures bénéficient d'un soutien technologique.

6 • Une ouverture plus forte sur l'extérieur

Des directives telles que la DDA, la directive sur la distribution d'assurance intégrée par tous les acteurs de l'assurance dès début 2020, contribuent à aligner les obligations des assureurs sur celles des intermédiaires. Ces évolutions ont pour résultat une plus forte cohésion entre les acteurs du milieu de l'assurance. Cela encourage également l'entraide, comme le souligne la directrice stratégie d'un assureur. « Nous souhaitons apporter des services aux partenaires de distribution : du scoring client, des conseils de « next best actions » par exemple.

Une autre perspective d'ouverture des compagnies d'assurance vers l'extérieur consiste en la mise à contribution des clients en amont et au cœur du processus d'innovation. « Nous invitons nos clients à partager leur avis lors des phases de co-conception ou de prototypage et à contribuer aux tests des versions beta », déclare la directrice innovation d'un assureur. C'est aussi en collaborant avec des start-ups que les assureurs comptent bien enrichir certains maillons de leur chaîne de valeur de compétences supplémentaires. « Nous avons créé un fonds de capital-risque avec une vingtaine de start-ups et des partenariats qui nous donnent

accès à des briques technologiques et à des produits et services non disponibles jusqu'à présent », poursuit la directrice innovation interrogée. Ce type d'initiatives peut avoir des effets très bénéfiques en matière de vitesse d'exécution des projets d'innovation.

Enfin, les sociétés d'assurance assoient de plus en plus leur présence dans l'écosystème de l'innovation par l'intermédiaire de leur participation au sein de fonds de capital risque ou de pôle de compétitivité tel que Finance Innovation. Cela leur permet de diffuser leurs idées au sein de ces groupes et de nourrir en retour leur réflexion interne relative à l'innovation.



S'appuyer sur des start-ups pour apporter des compétences sur certains maillons du parcours client permet de réduire le cycle de mise en production des innovations, aujourd'hui de dix-huit à vingt-quatre mois.

Le directeur de la stratégie d'un assureur

