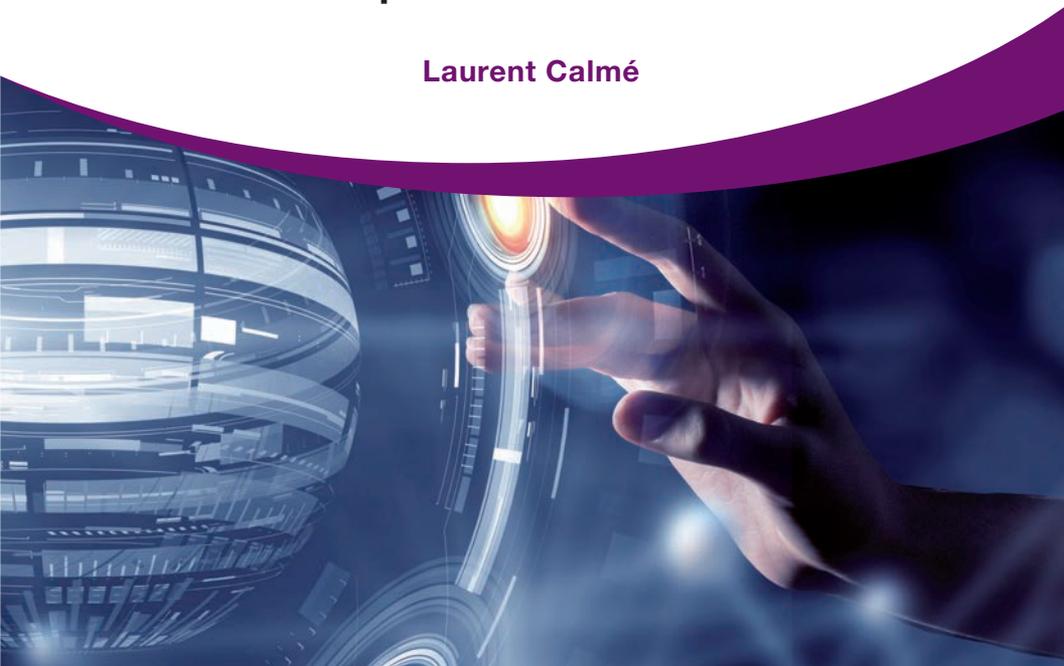


 **Les  
Essentiels**

# Réussir la transformation digitale de l'entreprise d'assurance

Laurent Calmé



**L'ARGUS** EDITIONS  
de l'assurance

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	5
<b>Se transformer, pourquoi ?</b> .....	11
1. Enjeux de la transformation digitale dans l'assurance et positionnement des acteurs .....	11
2. Des nouvelles attentes clients nécessitant une accélération forte des assureurs .....	17
3. Les grandes tendances qui challengent le business model de l'assurance .....	21
<b>Organiser sa transformation digitale</b> .....	35
1. Objectifs et compétences .....	35
2. Quel modèle de gouvernance ? .....	40
3. Acteurs clés et rôle du top management dans la transformation .....	47
<b>Se transformer de l'intérieur : les actions à entreprendre</b> .....	53
1. La formation : facteur d'évolution pour l'entreprise et les collaborateurs .....	53
2. Innovation collaborative : les collaborateurs au cœur de la transformation digitale .....	58
3. Les nouvelles approches pour déployer des projets innovants .....	67
<b>Se transformer grâce aux acteurs externes : facteurs de succès</b> .....	77
1. Les startups : méthode pour une collaboration réussie .....	77
2. Une transformation pour et avec les assurés .....	87
3. Le développement des partenariats numériques .....	92
<b>Le déploiement des projets clés de l'assureur digital</b> .....	101
1. L'expérience client : un facteur de croissance et de satisfaction client .....	101
2. Télématic et objets connectés : se préparer pour l'avenir de l'assurance .....	109
3. Les conditions pour réussir un projet Big Data .....	116
<b>Index alphabétique</b> .....	123

# Se transformer, pourquoi ?

À l'instar de nombreux secteurs ayant eu à subir les effets de la digitalisation des usages (s'informer, acheter, communiquer,...) et la disruption de leur modèle, l'assurance est aujourd'hui à la croisée des chemins. L'arrivée de nouveaux entrants, l'évolution des attentes des clients et le développement des nouvelles technologies l'amènent à repenser son business model et à penser cette transformation. Ce chapitre aura vocation à détailler les enjeux de ce phénomène et analyser les grandes tendances structurantes.

## 1. Enjeux de la transformation digitale dans l'assurance et positionnement des acteurs

### 1.1. Les enjeux

La question n'est plus de savoir si les assureurs doivent se transformer ou amorcer leur transition digitale. La question est plutôt de savoir comment les entreprises d'assurance peuvent intégrer le digital dans des stratégies d'entreprises devant prendre en compte les facteurs cités plus haut ainsi qu'un contexte réglementaire les obligeant à faire évoluer leurs pratiques (Solvabilité 2, loi Hamon, loi informatique et libertés,...).

Selon une étude de 2016 réalisée par le cabinet de conseil en management Siltéa (80 % des assureurs interrogés), il est admis que la transformation

digitale provoque, pour l'entreprise, de nombreux bénéfices et devient, à ce titre, un objectif stratégique évident. Elle permet :

- une relation-client ne reposant plus sur deux instants clés (l'achat et la déclaration de sinistre) et la possibilité de communiquer sur des axes de prévention ;
- une meilleure connaissance client, des campagnes marketing plus efficaces et donc un potentiel de captation clients plus important ;
- une efficacité opérationnelle plus grande grâce à la digitalisation des processus, l'autonomisation du client ou encore une gestion des risques renforcée (détection des fraudes par exemple) ;
- cette transformation a aussi des vertus internes et organisationnelles dans la mesure où elle induit de nouvelles méthodes de management projet (méthode agile,...) et de diffusion de savoirs (mentoring inversé,...) afin de pouvoir réagir plus vite aux actions des concurrents.

De nouveaux entrants tels que les pure-players (Google, Facebook,...) ou des startups plus récentes (Lemonade, HiOscar, Friendsurance,...) ont aussi bien compris les bénéfices qu'ils pouvaient tirer de la transformation de ce secteur. À ce titre, ils apparaissent en tant que fer de lance de ce mouvement visant à désintermédier l'assurance à l'image de ce qu'ont pu réaliser les comparateurs il y a une dizaine d'années. Leurs forces respectives résident dans :

- une très grande connaissance client et une expertise importante dans le domaine de la gestion des données et dans la manière de les collecter. À ce titre, Google a une capacité de ciblage bien plus importante qu'un assureur (localisation, type de recherche, sites visités). Bien sûr, un assureur peut avoir accès à ces données mais il devra les acquérir auprès de Google ;
- un positionnement en amont de l'assureur permettant d'orienter plus tôt le client dans son parcours de découverte de l'offre. Cela, peut se traduire par une baisse des marges et aussi une considération moins forte de l'assureur liée à la perte de la relation-client ;
- une plus grande agilité dans le déploiement de nouveaux produits et ainsi une adaptation continue à un environnement concurrentiel très exigeant ;

- une meilleure image compte-tenu de leur arrivée récente sur le marché ainsi que la mise en œuvre d'une expérience client optimale génératrice de satisfaction.

## 1.2. Le positionnement et la maturité des assureurs

Les assureurs semblent eux aussi convaincus des effets de cette transformation sur leur croissance et déclarent faire du digital une priorité pour les 5 prochaines années étant donné les conséquences à prévoir sur la chaîne de valeur du secteur (75 % des décideurs selon le Digital Innovation Survey de Accenture en 2014), la modification des attentes clients (84 %) et des nouvelles technologies (80 %). Le digital est par ailleurs, d'abord et avant tout, vu comme un facteur de croissance. Ils escomptent (toujours selon le Digital Innovation survey d'Accenture) gagner 5 % (IARD) à 7 % (Vie) de chiffre d'affaires d'ici les 3 prochaines années grâce au digital et une part de marché pouvant augmenter jusqu'à 10 points de pourcentage pour les plus innovants (31 % du panel). Pour ce faire, ils comptent capitaliser sur la croissance des canaux numériques (29 %). Parmi les autres leviers à activer pour accélérer leur transformation, 82 % s'attendent à ce que les acquisitions de startups par des assureurs s'accroissent et déjà 43 % l'ont fait ou prévoient de le faire. 61 % des répondants ont aussi bien compris l'intérêt d'élargir leur offre de services pour développer une relation plus étroite avec leurs clients et se positionner comme « un partenaire de vie ».

Ce sondage date de 2014 mais les initiatives de ces 2 dernières années semblent partiellement confirmer ces convictions et ces déclarations d'intention. Les initiatives se sont en effet multipliées et de nombreux assureurs français ont mené des acquisitions via des fonds dédiés (NUMA par MAIF Avenir), pris des parts dans des sociétés (Fundshop par AXA Strategic Ventures), multiplié les partenariats (Allianz avec Druvy) et déployé des incubateurs ou des accélérateurs (Kamet par AXA). Concernant les projets, notamment dans la télématique ou la domotique, beaucoup d'entre eux se sont lancés avec des offres « pay-how-you-drive » ou ont renforcé leur dispositif web en accélérant sur la souscription en ligne en dépit d'une contractualisation encore faible sur le web aujourd'hui (environ 5 % des

ventes se concluent sur ce canal). Les autres évolutions notables (selon l'étude de Columbus Consulting, février 2015) reposent sur :

- la mise en place d'une politique cross canal faisant le lien entre la relation digitale et la relation physique (90 % des assureurs). Ce type de dispositif est en effet particulièrement important pour un assureur devant animer un réseau d'agents généraux ou de courtiers indépendants compte-tenu de la faible maturité du e-commerce dans l'assurance ;
- une mise à disposition des offres d'assurance sur les sites web des assureurs en mettant l'accès sur la compréhension de l'offre par le client (100 % des produits selon Columbus Consulting) ;
- la publication des avis clients (62 %) qui est un levier de confiance (transparence de l'assurance) mais aussi un fort levier de conversion ;
- la création de fonctions de type self-care visant à rendre autonomes les clients dans certains actes de gestion. Pas encore suffisamment développées, compte-tenu de la complexité de mise en œuvre, ces fonctions étaient présentes dans 33 % des cas pour la prédéclaration de sinistres et dans 41 % des cas pour le suivi de l'état d'avancement du sinistre.

Pour réaliser toutes ces actions, les assureurs ont fortement fait évoluer leurs pratiques et leurs dispositifs (79 % des assureurs français selon le sondage réalisé par *L'Argus de la Presse* et *Markess* en 2016) mais peu considèrent que leur entreprise est suffisamment mature pour lutter contre ces nouveaux entrants (44 % selon le même sondage). Cela est dû à une inertie propre à ce type d'organisation mais aussi bien souvent à un manque de pilotage ou d'implication du top management. Toujours selon le sondage, 39 % des sondés considèrent que les dirigeants n'appuient pas suffisamment cette transformation et jugent que cette dernière est partiellement pilotée (16 % n'ont aucun pilotage, 52 % ont entamé la transformation et 32 % ont créé une fonction transverse dédiée au digital). D'un point de vue organisationnel, seulement 35 % des entreprises interrogées ont commencé à déployer des projets en mode agile.

Au regard de ces chiffres, on constate que les principaux freins de cette transformation tiennent souvent à des questions de gouvernance (implication au plus haut niveau, feuille de route définie,...) mais aussi à des

# Réussir la transformation digitale de l'entreprise d'assurance

## Laurent Calmé

En charge de l'innovation digitale chez un des leaders de la bancassurance en France, Laurent Calmé a auparavant accompagné sur les plans stratégiques et opérationnels de nombreux acteurs financiers dans la digitalisation de leur activité.

Les nouvelles technologies et l'arrivée d'Internet ont irrévérablement bouleversé les comportements des clients et impacté l'activité du secteur de l'assurance.

Désireuses et conscientes de la nécessité de faire évoluer leurs pratiques dans le domaine de la distribution, de la relation-client et plus globalement leur business model face à l'arrivée de nouveaux entrants, les sociétés d'assurance ont commencé leur transformation digitale afin de prendre en compte cette nouvelle donne et adapter leur organisation à ces nouveaux défis.

Cet ouvrage a pour objectif de présenter les enjeux et les opportunités de cette transformation mais aussi de proposer des solutions concrètes pour déployer au mieux les grands chantiers (gouvernance, formation, collaboration avec des start-ups, tendances technologiques clés) nécessaires à la digitalisation de l'assurance.

Ce livre opérationnel illustré d'exemples, s'adresse à la fois aux professionnels, managers, collaborateurs mais aussi aux étudiants.

