

LES FONDAMENTAUX

2^e édition

GESTION-FINANCE

LA RÉVOLUTION DIGITALE DANS L'ASSURANCE

Big data
RGPD
Objets connectés
Blockchain
Assurtech

Préface de Thomas Saunier

Marie-Laure Dreyfuss

L'ARGUS
de l'assurance
ÉDITIONS

Sommaire

Préface	7
Remerciements.....	10
Sommaire	11

Première partie CONTEXTE ET ENVIRONNEMENT

Chapitre I – Comprendre le digital	15
Chapitre II – Le contexte du digital vu par les acteurs du secteur	45
Chapitre III – Les défis du digital pour les acteurs du secteur	57
Chapitre IV – La nécessaire transformation des organisations	79

Deuxième partie DIGITAL ET CLIENTS

Chapitre I – La protection du consommateur d'assurance digitale	87
Chapitre II – Le digital et l'expérience client.....	101
Chapitre III – Les assureurs et leurs clients connectés.....	113
Chapitre IV – Intermédiaires et plateformes.....	123

Troisième partie BIG DATA ET PROTECTION DES DONNÉES

Chapitre I – Comprendre le Big data	133
Chapitre II – Le déploiement du Big data en assurance.....	141
Chapitre III – Déroulement d'une analyse de données de masse.....	155
Chapitre IV – Protéger les données	181

Quatrième partie
ASSURANCE ET OBJETS CONNECTÉS

Chapitre I – Le domaine de l'internet des objets	201
Chapitre II – L'assureur et l'internet des objets.....	221
Chapitre III – L'assurance automobile télématique	231

Cinquième partie
BLOCKCHAIN ET ASSURTECHS

Chapitre I – Comprendre la blockchain	245
Chapitre II – Applications pour le secteur de l'assurance.....	259
Chapitre III – Les assurtechs.....	273

Glossaire	287
Table des matières.....	317
Index alphabétique.....	331

Chapitre II

LE DIGITAL ET L'EXPÉRIENCE CLIENT

Section I – Stratégie client et digital	101
Section II – L'expérience client.....	103
Section III – Le client de demain	107

En matière de relations client, le digital offre un boulevard d'opportunités dont seules certaines se révéleront peut-être porteuses de valeur. Il s'agit néanmoins désormais d'un phénomène de masse qui pousse inexorablement les entreprises vers de profondes mutations.

Dans tous les secteurs, y compris bien sûr dans celui de l'assurance, les acteurs petits ou grands ne peuvent échapper à une réflexion stratégique sur leur devenir dans un environnement différent.

Il ne faut pas, cependant, occulter que même encore en 2018, le digital peut être vu comme une menace car porteur de profonds changements notamment pour les grandes organisations. Celles-ci en effet s'adaptent, se numérisent et déploient des plans de transformation digitale qui impactent les méthodes de travail, les processus et les organisations internes.

Certaines entreprises ont été et sont encore déstabilisées par l'arrivée du digital et les nouveaux modèles de création de valeur qu'il propose, notamment par une nouvelle donne de la relation client.

Section I – Stratégie client et digital

I – Des business models à repenser

Le digital vient en effet souvent remettre en question les business models des entreprises dites traditionnelles qui dominent un marché. Il pousse, dans de nombreux secteurs, à dépasser l'approche très classique en « parts de marché » et introduit la notion de valeur de marché (market value).

L'analyse fine des besoins des clients ainsi que leur perception de la valeur prennent alors une dimension nouvelle.

De nouvelles propositions de valeur situées en lisière du marché peuvent alors chahuter l'écosystème en place. Ainsi, des grandes entreprises bien installées sont susceptibles de perdre rapidement du terrain face à de nouveaux acteurs, généralement de plus petite taille qui entrent sur le marché avec une proposition de valeur plus adaptée aux attentes des clients.

Un déplacement de la valeur peut émerger quand une nouvelle proposition de valeur naît et répond mieux aux besoins des clients. Cette nouvelle proposition vient capter la demande avec le risque de rendre caduque pour tout ou partie les business models précédents. Les entreprises cherchent alors à anticiper et à se positionner sur des business models différents, notamment en créant plus de valeur client. Elles essaient aussi de faire croître leur valeur intrinsèque.

Même si ce raisonnement ne s'applique pas encore dans son intégralité au secteur de l'assurance, les phénomènes de rupture commencent à se dessiner et l'approche de la valeur client évolue également.

II – La nouvelle valeur client

A – Les clients de l'ère digitale

La nouvelle donne sur la valeur client conduit les entreprises à anticiper le déplacement de la valeur et surtout à innover constamment pour se rapprocher des besoins existants ou à naître de leurs clients.

Avec le digital, les clients sont, en effet, devenus à la fois plus impatients et plus exigeants. Ils poussent les entreprises dans un cycle permanent d'interrogation sur leur modèle de valeur.

La grande vogue ou le grand renouveau des tendances autour de l'expérience client est ainsi issue de la nécessité pour les entreprises de remettre le client au centre de leur réflexion concernant leur processus de création et de captation de la valeur.

1° Répondre à des attentes encore inconnues

L'univers du digital, avec notamment les nouvelles modalités d'échange entre le client et l'entreprise, offre la possibilité de comprendre les attentes du client, d'y répondre et voire même anticiper ses besoins. L'offre de produits ou de services doit désormais répondre à des besoins encore non adressés, voire non existants, sur des marchés, qui seront par conséquent, peu concurrentiels.

Le digital permet à l'entreprise :

- d'aller chercher les données dont elle a besoin, pour anticiper la migration de la valeur, directement à leur source ; d'où les avantages énormes pour les entreprises qui ont les données et qui savent les exploiter ;
- de déployer une vraie stratégie de marketing relationnel et d'intégrer le client dans la conception de leur proposition de valeur. En effet, il, est désormais possible d'intégrer les clients directement dans les boucles d'innovation. Ils peuvent donner leur avis et/ou transmettre des données.

2° Une relation client dans la durée

Dans ce contexte, les rapports que les consommateurs entretiennent avec les entreprises ont évolué. Ils s'inscrivent désormais dans la durée et non plus seulement dans l'acte d'achat.

L'on-line devient une partie intégrante de la relation avec le client qui repose sur des interactions constantes entre physique et digital.

B – L'importance de la notion de « service »

Avec le digital, la notion de service s'étend et touche des domaines de plus en plus vastes. Dans de nombreux secteurs, l'économie « servicielle » semble prendre le pas sur les formes classiques d'échange, les services représentant ainsi un enjeu clé des sociétés actuelles, avec un fort potentiel de développement.

L'économie « servicielle » ou les systèmes produits-services

Les systèmes produits-services (ou Product Service System, PSS) désignent le développement massif de services par les industries manufacturières. Leur objectif initial était de maintenir la compétitivité d'une activité industrielle, activités en déclin dans certains pays industrialisés en associant des services aux biens vendus.

Les systèmes produits-services peuvent se limiter à un simple ajout de services à des biens, mais également générer des solutions intégrées de biens et services orientées usage (sans cession des droits de propriété du bien, par exemple, pour répondre à un besoin de mobilité location d'un vélo avec le service associé de son entretien ou de son parking sécurisé en lieu et place de l'achat classique de vélo) ou encore des solutions orientées « résultat ».

Les systèmes orientés usage ou résultat sont liés au concept d'économie de la fonctionnalité. Selon ce concept, les offres relèvent de la vente de l'usage. Elles se formalisent par la location, la mutualisation des biens, comme l'autopartage et le vélo-partage, ainsi que par les services de mise à disposition d'équipements.

Le qualificatif de serviciel est surtout utilisé, aujourd'hui, pour désigner une tendance par laquelle une marque ou une entreprise propose un ou plusieurs services en complément d'une activité de vente de produits ou des services complémentaires au service principal habituellement commercialisé.

Les entreprises cherchent de nouveaux moyens pour différencier leurs offres et produits afin de créer plus de valeur aux yeux du client. Avec une approche dominée par les services, la valeur d'usage arrive au cœur des propositions de valeur des entreprises. Elle permet, en effet, de mettre en adéquation les attentes du client et le processus de création de valeur de l'entreprise

L'émergence de nouveaux comportements de consommation a, en effet, donné naissance à des attentes du client vis-à-vis de l'entreprise, qui dépassent les considérations purement « techniques » des produits.

Le service apporté prend un ainsi le pas sur le produit lui-même. L'exemple des objets connectés est assez illustratif à cet égard : ce ne sont pas les caractéristiques techniques des objets connectés eux-mêmes qui font leur valeur mais le « service » autour et les fonctionnalités, notamment digitales, auxquelles les produits donnent accès.

Avec cette notion dominante de service, le client n'est plus seulement en contact avec l'entreprise au moment de l'achat du produit ou du service mais entre désormais dans une trajectoire expérientielle plus complexe aux côtés de l'entreprise.

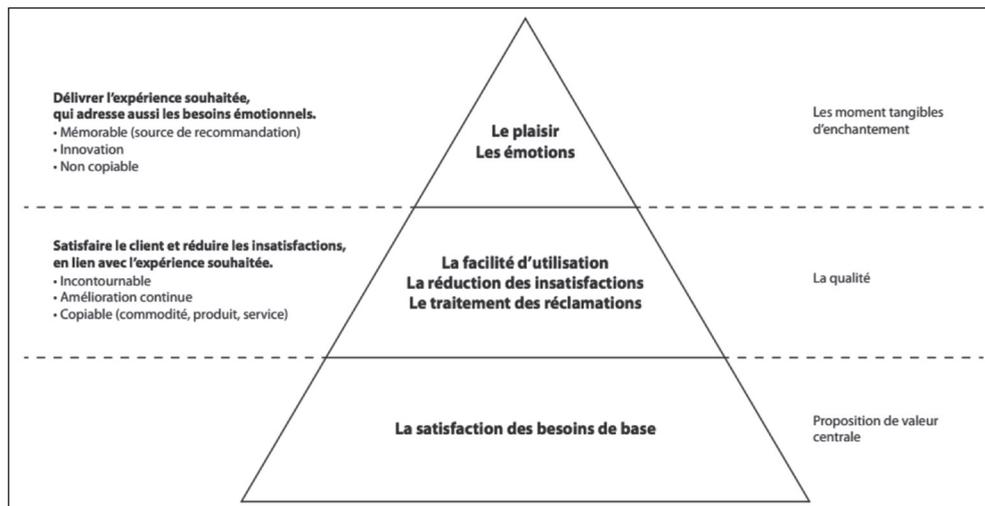
Section II - L'expérience client

Le concept de l'expérience client est devenue très en vogue ces dernières années. En reconnaissant le client comme une ressource pour créer de la valeur, les entreprises repensent la manière dont elles interagissent avec lui.

Cette nouvelle approche dépasse les considérations simplement marketing de la relation client mais devient une problématique organisationnelle puisqu'elle soulève également des enjeux de management et de compétences au sein de l'organisation

Le digital permet aux entreprises de disposer de leviers sur lesquels agir afin de transformer l'expérience client pour améliorer la perception que chaque client pourrait avoir de sa relation avec l'entreprise. Ces leviers de nature différente (rationnels, émotionnels, sensoriels voire même physiques ou spirituels) peuvent être actionnés à travers les trois étapes classiques qui marquent la relation entre l'entreprise et le client : la recherche de produit, l'achat et la consommation.

Les trois niveaux de l'expérience client



I – Comprendre le client

Les entreprises cherchent désormais toutes à comprendre leur client. Elles utilisent les moyens offerts par le digital pour essayer de décoder ses schémas de pensées, ses réactions, voire même ses sensations.

A – Des supports numériques multiples...

Les supports numériques qui peuvent être utilisés par les entreprises pour faire le lien avec les utilisateurs ou clients et se rapprocher d'eux sont désormais très nombreux et offrent de multiples possibilités.

L'expérience client se fait, en effet aujourd'hui sur différents supports physiques : smartphone, ordinateur, tablette, objets connectés et à travers des canaux qui se démultiplient via internet : réseaux sociaux, sites marque, blog...

B – ... Pour développer l'expérience client

L'expérience client ne repose pas seulement sur la qualité d'une transaction, mais aussi sur sa facilité.

Les entreprises se servent donc du digital pour développer des nouveaux moyens d'action autour des quatre grandes stratégies utiles dans le domaine de l'expérience client :

- le recueil des données clients ;
- la transparence ;
- la simplification de la relation ;
- l'individualisation de la relation client.

C – De l'expérience client à l'expérience utilisateur

Les transformations engendrées par l'essor du digital poussent désormais les entreprises à considérer non plus l'expérience client mais l'expérience utilisateur.

Les organisations cherchent, en effet à reconstruire l'expérience client pour prendre en compte toutes ses dimensions en se centrant sur le ressenti du client. Elles essayent également de s'inscrire dans une relation durable avec leur client qui devient alors aussi un utilisateur non seulement du produit acheté mais des points de contacts qu'elles créent.

Dans ce cadre, les utilisateurs font globalement ressortir des besoins de simplification et de fluidification de leur relation avec l'entreprise.

II – L'interaction entre l'entreprise et le client

Avec le digital, l'expérience client s'appuie sur des nouvelles modalités d'interactions entre l'entreprise et le client.

A – Les nouvelles modalités d'interactions

1° Individualisation de la relation

Le digital a permis aux entreprises d'avoir accès à des moyens pour individualiser la relation qu'elles entretiennent avec le client.

2° Instantanéité de la relation

Le recours au digital permet d'aller vers plus d'instantanéité dans le rapport client/entreprise même si à l'opposé il suppose une dématérialisation des relations.

3° Intensité des sollicitations

Chaque individu, client potentiel ou client est désormais connecté. Il peut donc être sollicité à une fréquence élevée par les entreprises qui utilisent les canaux digitaux pour entretenir une relation avec leurs clients.

B – La multiplicité des points de contacts

L'expérience client repose également sur l'ensemble des points de contact que peut avoir, avant, pendant et après l'acte d'achat, un client avec l'entreprise.

Avec le digital, les points de contact se sont multipliés : e-mail, Facebook Messenger, Twitter, WhatsApp... Le client se trouve aujourd'hui face à une multitude de canaux pour entrer en interaction avec l'entreprise.

C – La question des délais de réponse

Avec le digital, le client attend d'ailleurs de la part de l'entreprise à laquelle il s'adresse une réactivité très forte voire instantanée.

L'expérience client ne repose pas seulement sur la qualité d'une transaction, mais aussi sur sa facilité, sa fluidité, sa rapidité. Les réseaux sociaux encouragent cet usage. Ainsi, Facebook Messenger s'est mis à attribuer des badges qualité en se basant sur les temps de réponse médians de celles-ci.

Les entreprises doivent ainsi aligner leur niveau d'exigence avec celui de leurs clients et fait évoluer leur organisation en conséquence.

III – Les enjeux de la fidélisation « client »

Dans une concurrence de plus en plus forte, les différents axes de fidélisation prennent une importance considérable. Toutes les analyses des phénomènes de « fidélisation » client sont actualisées et trouvent, avec l'utilisation du digital, un champ immense d'applications multiples.

A - La réactivation du modèle de Kano

Le modèle du professeur Noriaki Kano développé en 1984 est plus que jamais à la mode. Il propose une approche « multidimensionnelle de la satisfaction avec comme postulat que la satisfaction et l'insatisfaction ne reposent pas sur les mêmes types de critères.

Sont ainsi mises en avant trois types d'attentes :

- les attentes de base : généralement non exprimées, les fournisseurs doivent impérativement les satisfaire pour rester sur le marché ;
- les attentes proportionnelles : la satisfaction augmente avec le niveau de performance délivré par la fonction ;
- les attentes attractives : le fournisseur surprend son client avec une fonction à valeur ajoutée qu'il n'attendait pas. Les fonctions vont au-delà des attentes client Un terrain propice à l'innovation.

La méthodologie de Kano fait aujourd'hui partie des outils de la Conception à l'Écoute du Marché ou CEM, démarche de conception de nouveaux produits ou services. Cette démarche privilégie l'écoute des besoins et des attentes des consommateurs ou clients potentiels pour orienter la conception puis le développement des produits et services.

Le modèle de Kano



B - De la fidélisation à la personnalisation

1° Un transfert de pouvoir

La personnalisation s'appuie sur un concept du transfert de pouvoir entre l'entreprise et son client. En effet, en quelque sorte, l'entreprise transfère à son client le pouvoir de créer son produit ou au moins de le personnaliser avec certains outils qu'elle va mettre à sa disposition.

2° Des données acquises sur une base volontaire

Ici l'entreprise n'utilise pas des données de ses clients pour personnaliser à leur insu le service ou le produit. Au contraire, les données utiles pour comprendre les attentes des clients sont volontairement fournies et serviront ensuite à développer des services et des produits qui répondent aux envies de personnalisation des utilisateurs.

La personnalisation repose ainsi sur une captation des données que les clients fournissent dans le but de formuler une offre globale à laquelle tous les utilisateurs ont accès et au sein de laquelle ils disposent du choix de son déroulement et de la réalisation de l'interaction.

La personnalisation de produits en assurance

En matière de produits d'assurance, il est également tout à fait possible d'entrer dans un processus de personnalisation avec à la clé une modulation ou non du tarif et pour l'assureur une meilleure connaissance de son client.

Certains assureurs proposent ainsi à leurs clients d'adhérer à des programmes participatifs. Ces programmes supposent que le client transmette un certain nombre de données et pour être exploitables celles-ci doivent remplir plusieurs critères (suffisantes, régulières, précises etc).

L'assureur doit donc installer une relation dans la durée avec son client et trouver les incitations adéquates pour être sûr de récupérer des données exploitables. La mise en place d'une stratégie de personnalisation impose ainsi des infrastructures spécifiques pour mener à bien toute la phase de collecte puis d'analyse ainsi que d'exploitation de la donnée.

L'exemple de « Snapshot » de Progressive Insurance

En 2008, aux États-Unis Progressive Insurance (quatrième assureur automobile sur le marché américain) lance son snapshot. Il s'agit d'un dispositif installé sur les véhicules des assurés qui permet l'enregistrement d'un certain nombre de données et leur transmission directe à l'assureur. En retour, l'assuré peut obtenir une personnalisation de son tarif et/ou de ses garanties.

En 2015, Progressive Insurance déclarait avoir réussi à atteindre plus de 2,5 millions d'utilisateurs du système et s'était lancé dans une animation communautaire active en déployant un dispositif complet de médias interconnectés (Facebook, chaîne sur YouTube, applis mobiles, sites Internet, compte Twitter, géolocalisation de l'agent le plus proche...).

Section III – Le client de demain

Au vu de l'évolution du comportement des clients au cours de la période récente, il importe plus que jamais pour les assureurs d'anticiper les futures tendances afin de rester au plus près des attentes de leurs clients et futurs clients. Plusieurs éléments fondateurs sont déjà présents à travers les réactions et façons d'agir des jeunes, les fameux milleniums ou les générations Y et Z.

I – Une place confirmée pour le digital

A – Des écrans de plus en plus présents

D'après l'institut Ipsos, la génération Z est en effet toujours plus équipée et passe de plus en plus de temps devant les écrans. Son étude barométrique « Junior Connect 2017 » révèle ainsi les chiffres de connexion moyenne des jeunes à internet :

- 15h11 par semaine, pour la tranche des 13-19 ans, soit 1h30 de plus qu'en 2015 ;
- 6h10 par semaine pour la tranche des 7-12 ans soit 45 minutes de plus qu'en 2015 ;
- 4h36 par semaine pour la tranche des 1-6 ans soit 55 minutes de plus qu'en 2015.

B – Une progression de l'équipement chez les plus jeunes

En parallèle de l'accroissement du temps passé sur les écrans, le taux d'équipement des jeunes en smartphone progresse également. L'étude Ipsos indique ainsi que :

- 81 % des jeunes de 13-19 ans possèdent un Smartphone (contre 71 % l'année précédente) ;
- 59 % des foyers avec enfants (contre 57 % l'année précédente) sont équipés d'une tablette ;
- 34 % des 13-19 ans ont leur propre tablette.

II – Des réactions différentes en matière d'approche de services financiers

Une enquête récente réalisée conjointement par le cabinet Roland Berger et Facebook (« Services Financiers : adresser les Millenials avec les outils de demain Défis et opportunités liés aux usages numériques des 18-30 ans en France » février 2017 ») permet d'identifier les réactions spécifiques des jeunes clients ou futurs clients de services bancaires et d'assurance.

A – Une forte utilisation du mobile

Les jeunes adultes sont plus de 50 % à utiliser leur téléphone mobile pendant la phase de découverte des produits ou services afin de recueillir des informations.

Utilisation du mobile dans les parcours client des 18-34 ans en France – 2016

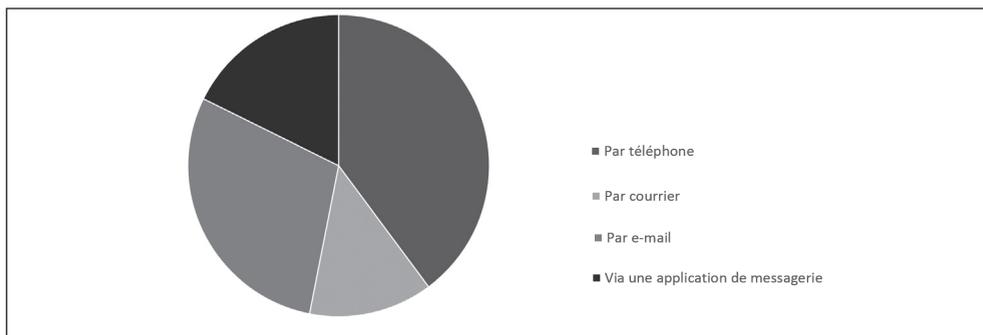


Source : Roland Berger, Facebook – Février 2017

B – Des canaux de communication multiples

Comme leurs aînés, malgré un nombre de contacts limité, les jeunes de 18-30 ans utilisent avec leur assureur plusieurs canaux de communication différents. (57 % des personnes interrogées dans l'enquête Roland Berger – Facebook n'ont pas plus de deux contacts par an avec leur assureur).

Comment interagissez-vous avec votre assureur quand vous souhaitez déclarer un sinistre ? [Réponses multiples]



Source : Roland Berger, Facebook – Février 2017

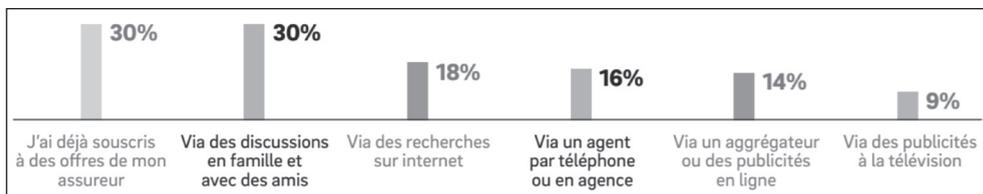
C - L'influence de l'entourage

En ce qui concerne le choix de leur premier assureur, les jeunes semblent encore assez influencés par leur famille ou leurs proches. Ils sont 30 % à choisir leur assureur après des discussions en famille ou entre amis et seulement 18 % à le faire via des recherches sur internet.

Cette étude révèle que 66 % des Millenials ou jeunes de 18-30 ans choisissent une assurance auto sans bénéficier de conseils bien qu'ils souhaiteraient en recevoir.

La découverte des assureurs.

Comment avez-vous découvert votre assureur et ses services ? [Réponses multiples]



Source : Roland Berger, Facebook – Février 2017

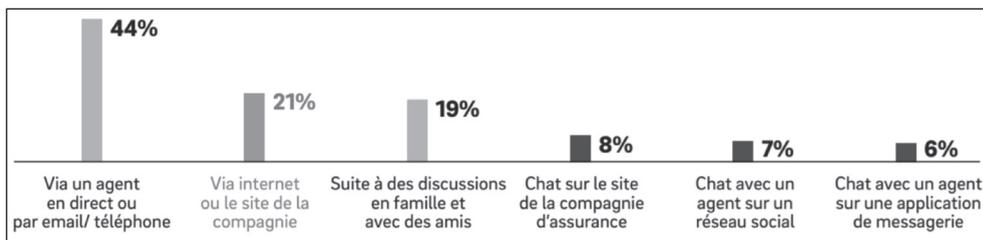
D - Un besoin de contact direct

Visiblement, pour les premiers contacts et demandes d'informations, les jeunes préfèrent encore à 44 % un contact personnalisé par téléphone ou mail ou même directement en agence.

À ce stade de la relation avec l'assureur, les échanges via des tchats ne semblent pas encore convaincants, ils sont moins de 10 % à y avoir recours.

Il en est de même pour les devis qui sont demandés par 35 % des jeunes via des canaux de communication traditionnels d'échanges (mail, téléphone ou en agence).

La recherche d'informations. Comment avez-vous eu des informations sur les conditions de souscription à votre assurance ? [Réponses multiples]



Source : Roland Berger, Facebook – Février 2017

La demande de devis.

Avant de souscrire à une assurance, comment avez-vous fait un devis ? [Réponse unique]



Source : Roland Berger, Facebook – Février 2017

E - Des procédures simplifiées

Les jeunes assurés ou futurs clients attendent une simplification des processus et des offres. Comme pour les relations avec leur banque, ils sont aussi assez exigeants en matière de disponibilité de leur assureur.

LA RÉVOLUTION DIGITALE DANS L'ASSURANCE

2^e édition

Le secteur de l'assurance, est confronté aujourd'hui à un défi de taille, celui de se redéfinir et donc de dessiner son avenir dans un environnement désormais puissamment dépendant de l'évolution technologique. La croissance extrêmement forte des innovations couplée à leur diffusion à un rythme sans précédent, crée, en effet, des disruptions dans tous les secteurs. La nécessaire réactivité pousse les entreprises à chercher de l'agilité et vient bousculer les business model existants. Les acteurs du secteur de l'assurance sont concernés au premier chef par cette vague de fond. Le secteur se transforme et innove.

Le traitement des données de masse se répand et les acteurs mettent en place les modalités d'accueil de nou-

velles générations de clients « digital native ».

Ainsi, les entreprises de toutes tailles et de toutes natures confrontées à la fois à l'impérieuse nécessité d'évoluer et aux exigences d'une réglementation toujours renforcée lancent, testent, déploient des solutions autour du digital, devenu désormais incontournable.

Cet ouvrage très didactique s'adresse à tous ceux qui désirent comprendre l'impact des transformations digitales dans l'assurance.

Enrichi de contributions de professionnels reconnus, il dessine les contours de l'assurance de demain au travers de différentes thématiques telles que le client, les données, les objets connectés, la Blockchain mais aussi le RGPD ou encore les Assurtech.

Marie-Laure Dreyfuss a piloté le projet Solvabilité 2 de 2010 à 2012 au sein de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). Experte reconnue des aspects réglementaires et prudentiels du secteur financier, elle a rejoint le cabinet Addactis en tant qu'associée en 2012, notamment pour accompagner les organismes assureurs dans le cadre de la mise en conformité des piliers 2 et 3 de Solvabilité 2. En parallèle, elle s'est également investie, au sein du département « Executive Education » de Sciences Po Paris, dans la création et la direction de plusieurs cursus de formation pour les administrateurs de groupes de protection sociale et de mutuelles. En 2019, elle est nommée déléguée générale du Centre technique des institutions de prévoyance (Ctip).

www.editionsargus.com

ISBN 978-2-35474-360-4



9 782354 743604