

Groupe de conseil européen et indépendant, EUROGROUP CONSULTING accompagne ses clients depuis 30 ans dans la réalisation de leurs ambitions stratégiques.

EUROGROUP CONSULTING s'investit aux côtés de ses clients pour leur apporter une expertise à forte valeur ajoutée qui s'exprime dans nos capacités à :

- **imaginer** les projets et leurs modalités d'exécution dans des contextes économiques et culturels divers,
- **mobiliser** les acteurs de tous niveaux en adaptant au cas par cas nos méthodologies, sans oublier l'influence du subjectif et de l'implicite,
- **retisser** le lien entre l'individu et le collectif en trouvant les repères simples et adaptés, sans oublier le sens de nos actions.

Notre engagement et notre singularité reposent sur l'art de comprendre les enjeux de nos clients, de nous adapter à leur culture et d'anticiper les mutations et les ruptures du monde contemporain.

[www.eurogroupconsulting.fr](http://www.eurogroupconsulting.fr)

**EUROGROUP**  
CONSULTING

THE ART OF MOBILIZATION

**EUROGROUP**  
CONSULTING

THE ART OF MOBILIZATION

Réflexions à partager

**EUROGROUP**  
CONSULTING

La révolution digitale  
dans le secteur de l'assurance

Réflexions à partager

La révolution digitale  
dans le secteur de l'assurance

<b>Préface.....</b>	<b>7</b>
Maxime LETRIBOT, Associé, EUROGROUP CONSULTING	
<b>L'impact de la « révolution digitale » dans le secteur de l'assurance .....</b>	<b>11</b>
Amélie OUDÉA-CASTÉRA, Directrice marketing, Service et Digital, AXA France	
<b>La révolution digitale dans l'assurance : un changement de régime à haut risque .....</b>	<b>27</b>
Stanislas CHEVALET, Directeur général adjoint, Développement et Transformation, BNP Paribas Cardif et Louis TREUSSARD, Directeur général de l'Atelier BNP Paribas	
<b>Une révolution profonde et ambivalente des modèles établis .....</b>	<b>39</b>
Michel BOIS, Directeur des Programmes, de l'Organisation et des Systèmes, membre du Comité Exécutif, CNP Assurances	
<b>Le digital, naturellement... ..</b>	<b>55</b>
Stanislas BRESSANGE, Directeur général délégué, La Mutuelle Générale	
<b>Une « révolution digitale » ? .....</b>	<b>67</b>
Daniel HAVIS, Président directeur général, Matmut	
<b>La « révolution digitale », de quoi parle-t-on ? .....</b>	<b>77</b>
Daniel ANTONI, Directeur général, Thélem assurances	
<b>Quels modèles survivront à la rupture numérique ?.....</b>	<b>89</b>
Georges ZÉLINE, Associé, EUROGROUP CONSULTING	
<b>Biographies .....</b>	<b>101</b>

# Préface

**Maxime LETRIBOT**

*Associé,*

*EUROGROUP CONSULTING*

Depuis plusieurs mois maintenant tous les acteurs de l'assurance font du digital leur principal thème de réflexion et de travail. Après quelques années autour de l'intégration d'Internet, le sujet s'est très vite étendu sous les angles du multicanal, du crosscanal et plus récemment encore de l'omnicanal.

Cette problématique a pris encore une nouvelle dimension sous l'acception du « digital ». Mais que recouvre exactement ce terme ? Quelle est l'étendue des transformations qui y sont associées ? On parle de « révolution digitale », mais en quoi ce terme serait-il justifié ? N'est-ce pas simplement une nouvelle mode ? Ou bien au contraire, sommes-nous à un tournant significatif de transformation des modèles existants ? Les incidences pour le secteur de l'assurance sont-elles les mêmes que pour le reste du monde marchand ? De quelles manières le digital impacte-t-il vos modèles opérationnels, relationnels ? De quelles manières peut-il également influencer le modèle même et les fondamentaux techniques de l'assurance ?

Si l'on regarde le « digital » sous l'angle de la relation avec les clients, on perçoit immédiatement les impacts sur au moins quatre domaines :

- les vitrines que sont les sites institutionnels, commerciaux, partenaires, les mini-sites promotionnels et tous les dispositifs de génération de trafic associés, utilisation des comparateurs inclus ;
- les médias d'échange avec le développement de l'utilisation du mail, du SMS, du *tchat*, de la visio, du *web call back*, du *selfcare* et l'ensemble des interactions de ces nouveaux médias avec les autres médias et canaux historiques de l'entreprise ;
- les outils mobiles que sont les tablettes, *Smartphones* (et maintenant montres) qui développent de nouveaux usages

portés par des applications spécifiques mais également les objets connectés (la voiture, les objets de la maison, les puces santé...) avec leur impacts sur le modèle opérationnel et le modèle technique ;

- enfin, bien sûr, le reste de la « toile » avec les médias et réseaux sociaux, lieux d'échanges et de partage entre l'assureur et ses clients mais aussi et surtout entre les clients entre eux.

Observés sous l'angle de la transformation de l'entreprise, là encore de nombreux domaines sont à explorer :

- le *cloud*, le *bigdata* et l'ensemble des techniques nouvelles de développement rapide requestionnent les organisations informatiques et leurs relation et modes de fonctionnement avec les métiers ;
- la digitalisation de la relation, la non matérialisation et la dématérialisation remettent en cause les modèles opérationnels actuels ;
- enfin, l'ensemble de ces évolutions technologiques et sociétales réinterroge l'organisation du travail et les modes de management.

Tous ces sujets, toutes ces questions, et parfois d'autres encore, ont été soulevés par nos contributeurs à ce nouvel ouvrage. Je suis certain que vous aurez autant de plaisir et d'intérêt à les lire que j'ai pu avoir à en discuter avec chacun d'entre eux.

Une fois de plus, ces dirigeants d'entreprises importantes de votre secteur ont joué le jeu, se sont ouverts et ont pris plaisir à coucher sur le papier leurs réflexions et initiatives, je les en remercie très chaleureusement.

Très bonne lecture et au plaisir d'en discuter très prochainement avec vous pour vous aider, vous aussi, à transformer vos modèles, dans le respect de votre ADN, sur ces différentes dimensions.

## L'impact de la « révolution digitale » dans le secteur de l'assurance

**Amélie OUDÉA-CASTÉRA**

*Directrice marketing,*

*Service et Digital,*

*AXA France*

100 milliards d'applications mobiles téléchargées depuis le lancement des premiers Smartphones, 15 milliards d'objets connectés en circulation (ils seront cinq fois plus en 2020), 1,2 milliards d'utilisateurs actifs sur Facebook (+400 millions en seulement 2 ans), etc. : quelques chiffres, parmi tant d'autres disponibles, qui ne laissent pas d'impressionner.

Avec le digital, une révolution est en marche et sa progression, exponentielle, impacte un à un tous les compartiments de la vie quotidienne et tous les secteurs de l'économie.

Si, vue de l'extérieur, l'assurance peut encore sembler moins bouleversée par ces transformations radicales que d'autres industries comme le tourisme, le livre ou la musique, elle connaît en réalité des changements profonds.

Ces changements touchent l'ensemble de la chaîne de valeur, de la conception des produits à leur distribution, des modalités d'entrée en contact avec les prospects au management de la relation avec les clients, de la modélisation des risques à la gestion des sinistres : toutes les facettes du métier d'assureur sont en passe d'être revisités.

L'ère digitale est même en train de marquer un changement de paradigme dans l'assurance. Jusqu'à présent, les consommateurs se sentaient *de facto* « tenus à distance » par le caractère très technique d'une matière qu'ils maîtrisaient mal, qu'ils comprenaient mal et à laquelle ils n'avaient guère envie de consacrer de temps. Désormais, ils peuvent prétendre à une information plus accessible et plus comparable, à des démarches plus simples, à un conseil plus personnalisé, contextualisé. Et cela au moment même où les réseaux sociaux, forums et autres blogs leur donnent une tribune d'une puissance inédite pour faire entendre leurs éventuelles insatisfactions.

Illustrons comment, chez AXA France, nous veillons à être au rendez-vous de ces nouvelles potentialités, en nous concentrant ici sur trois des points clés de la transformation digitale en cours : 1/ le service et l'expérience client, priorité centrale pour notre entreprise ; 2/ la montée en puissance d'un modèle de distribution combinant maillage territorial et ancrage digital ; 3/ les adaptations culturelles et organisationnelles opérées en interne pour réussir notre pari de devenir « la meilleure société de service multicanale ».

## **1. Le digital, une opportunité sans précédent pour le service et l'expérience client**

Il existe chez AXA une conviction forte et partagée : le digital n'est pas une fin en soi, mais un moyen – extrêmement puissant, voire inédit – d'enrichir et d'améliorer le service apporté au client.

### **La montée en puissance des services digitaux, sur le web et le mobile**

Le digital permet une plus grande simplicité dans les démarches. Aujourd'hui, bon nombre d'actes ne nécessitant pas l'intervention d'un conseiller peuvent être réalisés en toute autonomie par les clients, au moment où ils le souhaitent. L'espace clients proposé chez AXA permet de télécharger soi-même ses attestations d'assurance, de modifier ses coordonnées, de payer sa quittance, de suivre ses remboursements santé, d'*uploader* certaines pièces justificatives, de prendre rendez-vous avec son conseiller ou de suivre l'évolution de son sinistre par exemple. Demain, ces services seront accessibles sur une application mobile, « monaxa », via un simple code à quatre chiffres et permettront aussi de géolocaliser les réseaux de partenaires AXA en santé, en auto, en habitation.

Petit à petit, les services proposés par les assureurs en *self-care* gagnent en sophistication. Aujourd'hui, AXA ouvre par exemple la faculté de procéder soi-même à des versements sur son contrat d'assurance-vie ou son PERP, d'effectuer en ligne certains types de rachats et de réorienter l'allocation de son épargne entre fonds en euros et unités de compte.

Autre évolution, les assureurs passent de la fourniture de services « unitaires » sur Internet à des processus digitaux plus intégrés, plus « bout en bout », évitant les ruptures de chaîne – comme le passage d'une saisie web à une obligation d'envoi papier – et permettant une vraie transformation de l'expérience client, pas simplement des optimisations ponctuelles.

Dans le domaine des sinistres automobiles par exemple, certains assureurs français travaillent, dans la foulée de ce qui a déjà été mis en place aux États-Unis ou aux Pays-Bas, à une intégration de la chaîne, de l'*upload* des photos de l'accident au missionnement automatique du garage, en passant par la e-déclaration de sinistre ou, bientôt, le e-constat.

Cet effort d'innovation, AXA ne le mène pas seulement dans l'assurance, mais aussi dans la banque. AXA Banque vient ainsi d'inventer *Soon*, une nouvelle façon d'approcher la banque sur le mobile. L'application donne accès au *tchat*, à la catégorisation dynamique de ses dépenses, la construction financière de ses projets personnels, l'*upload* des images de ses achats et leur partage, etc.

Montée en gamme, plus forte intégration « de bout en bout », la troisième évolution majeure impactant les services digitaux est celle des objets connectés, dont beaucoup d'applications concernent le cœur de la « matière assurable » – la voiture, la maison, la santé, etc. – et font appel à des fonctionnalités d'alerte, de détection, de prévention et d'accompagnement inhérentes au métier d'assureur.

## Une interactivité « multicanale »

L'une des autres vertus du digital est de développer l'interactivité et d'enrichir les modalités de contact entre les clients et leurs conseillers.

Par exemple, les clients du réseau AXA Épargne et Protection peuvent non seulement accéder à des bibliothèques de contenus interactives sur tablette, qu'ils consultent pendant leur rendez-vous avec leur conseiller, mais aussi solliciter les services de gestion par *tchat* depuis leur espace client. Dans le même esprit, les sites *axa.fr* et *axabanque.fr* proposent aujourd'hui des fonctionnalités de *web call-back* permettant aux internautes d'être rappelés par AXA au moment qui leur convient le mieux.

Cette facilitation des interactions est particulièrement utile dans des situations d'urgence, où l'accès rapide sur son Smartphone à un bouton d'appel à l'assistance permet, par exemple, la géolocalisation immédiate de la personne en situation de panne ou d'accident. AXA a aussi souhaité utiliser le digital pour mettre en relation, à travers une plateforme dédiée, « Climat d'entraide », des personnes sinistrées lors d'inondations, de tempêtes ou autres événements climatiques avec des personnes susceptibles de leur venir en aide ou des agents AXA proposant bénévolement leur appui localement.

À travers les réseaux sociaux, le digital est aussi l'occasion d'un dialogue renouvelé avec son assureur. En janvier 2013, AXA a lancé un compte Twitter et une page Facebook « AXA Votre Service » qui compte aujourd'hui plus de 52 000 fans, avec un taux d'engagement supérieur aux standards du marché. Cette initiative, transposée depuis à l'univers des 18-29 dans le cadre du programme dédié, « Switch by AXA », correspond à une double volonté : bâtir un nouvel espace d'échange marqué par plus de proximité ; ouvrir un nouveau canal de services prenant la forme d'un SAV sur les médias sociaux.

## Des conditions de réussite exigeantes

Bien réalisée, la digitalisation de l'expérience clients peut apporter un énorme plus aux consommateurs, tout en rendant le fonctionnement interne des entreprises et la coordination des acteurs plus efficaces. Mais elle ne va pas sans certains défis :

- dans la conception : il ne peut s'agir seulement d'automatiser ou de dématérialiser des façons de faire existantes ; l'enjeu est le *redesign* des chaînes pour les décomplexifier, les délester des étapes, pièces justificatives ou vérifications non indispensables ;
- dans l'exécution : les e-services nécessitent des développements informatiques spécifiques pour relier de façon fluide et robuste les systèmes de gestion aux interfaces digitales visibles du client qui, pour pouvoir être en permanence optimisées, ne doivent pas porter les règles métiers. De même, il faut s'assurer que l'expérience clients rend parfaitement sur tous les formats d'écrans, mobiles, tablettes et *desktop*, pour tous les systèmes d'exploitation (iOS, Android) et pour tous les types de *devices*, chaque jour plus nombreux ;
- dans la promotion de ces services : les clients n'ont pas nécessairement conscience des potentialités offertes par les services digitaux, ils n'en ont pas systématiquement la culture et les réflexes, et les modalités d'accès à ces services ne sont pas forcément assez simples. Les usages, par conséquent, ne suivent pas toujours.

Par ailleurs, la montée du digital ne saurait se traduire par un recul de la fonction de conseil ou par une moindre protection des consommateurs. Cela implique que les e-processus s'accompagnent de toute la pédagogie et toutes les garanties et précautions prévues par les réglementations, par exemple en

épargne, en matière d'analyse du profil de risque des épargnants ou de leurs intentions de placement. Cela montre aussi l'atout qu'ont les compagnies capables de proposer à leurs clients la flexibilité d'Internet et le recours à un conseiller expert qui, pour tout un ensemble d'actes à forte valeur de conseil (assurance de biens ou de situations complexes, gestion de patrimoine, protection sociale évoluée, crédit immobilier, etc.), restera le référent attendu.

Le développement du *e-servicing* ne doit pas entraîner non plus une perte de substance de la relation clients. Même si un client d'assurance sur cinq se dit prêt à gérer sa relation avec son assureur sur Internet d'ici trois ans, nous avons la conviction chez AXA que dans l'assurance, domaine qui traite du risque et touche à la vie ou aux biens des personnes, il continuera d'exister, en tout cas pour de nombreuses catégories de la population, un besoin périodique de contact, de proximité, de face à face, une demande de rassurance qui passera par une rencontre, un échange.

Il nous semble donc que le point clé est d'organiser à toutes les étapes une imbrication efficace et harmonieuse entre les canaux digitaux et traditionnels. À ce titre, dans notre parcours de souscription auto sur Internet par exemple, il est possible de faire appel à tout moment à un agent général pour être conseillé de vive voix. De la même façon, l'application « monaxa » reliera à tout moment, « dans sa poche », le client à son conseiller ou à son agence.

## 2. Le digital, un impact majeur sur les stratégies de distribution

La révolution digitale n'est pas seulement une révolution du service ; elle impose aussi aux assureurs de repenser leur façon de conquérir de nouveaux clients et de distribuer leurs offres.

## Plusieurs modèles

Trois principaux modèles de distribution coexistent aujourd'hui dans l'assurance.

Quelques assureurs choisissent encore à ce stade de ne proposer que la réalisation de devis sur Internet. Cela ne veut pas dire qu'ils ne sont pas actifs sur Internet – ils peuvent y nouer des partenariats sous d'autres labels – mais ne le font pas sous leur propre marque, le plus souvent pour ne pas avoir à ajuster les lignes du partage de valeur avec leurs distributeurs.

D'autres assureurs ont à l'inverse fait le choix d'une distribution en mode « pur direct » (web et plateformes téléphoniques), comme Direct Assurance, Amaguiz ou IdMacif. Comme c'est le cas pour ces trois acteurs, qui relèvent respectivement du Groupe AXA, de Groupama et de la Macif, il s'agit souvent de marques de direct créées spécifiquement au sein de groupes plus larges, qui décident de faire coexister en leur sein différents modèles de distribution. Ces marques, généralement, ont un positionnement « *low cost* » et sont présentes sur les comparateurs d'assurance, eux-mêmes très axés prix et dont le poids dans les parcours clients a fortement augmenté au cours des dernières années puisqu'on considère aujourd'hui que 76% des internautes ayant l'intention de demander un devis auto sur Internet sont à un moment ou à un autre passés par un comparateur.

Le troisième modèle, qui prévaut pour AXA France, est celui de la combinaison entre canaux distants et réseaux de distribution établis dans les territoires, le tout sous une seule et même marque « mère ». Ce modèle, parfois qualifié de « multiaccès », vise à offrir aux clients le meilleur des deux mondes, physique et digital, et à préserver leur pleine liberté de choix : les produits sont accessibles aux mêmes conditions sur le site et en agence, ils peuvent être souscrits en mode hybride avec des parcours démarrant sur le web et se concluant en agence, ou inversement.

## Des facteurs communs

Par-delà leurs différences, le facteur commun aux trois grands modèles évoqués est l'importance que revêt dans tous les cas le digital dans l'étape de recherche d'informations. Si seulement un Français sur vingt souscrit aujourd'hui un contrat d'assurance sur Internet, ils sont en revanche 71% à y rechercher des informations en amont de l'acte d'achat.

D'où l'importance croissante que les assureurs attachent à leur façon de présenter leurs produits, services et tarifs sur le web. Il est intéressant de noter la diversification des stratégies d'exposition des tarifs, avec des initiatives comme les « à partir de » (« *quick quote* ») ou les préquotations rapides (« *fast quote* ») procurant des réponses immédiates. Ces initiatives se déclinent de plus en plus sur le mobile, qui aujourd'hui représente 20% du trafic Internet sur les parcours auto.

Un indice d'une bataille grandissante entre les assureurs et avec les comparateurs pour la captation du trafic de recherche des internautes se retrouve dans le prix d'achat très élevé sur Google du mot clé « assurance » qui, à environ 55 euros, atteint un niveau d'enchère record toutes industries confondues.

Un autre point commun aux assureurs est la diversification – à des degrés néanmoins différents selon les modèles – de leurs stratégies de conquête et de communication entre média traditionnels (télévision, radio, presse) et médias digitaux. De plus en plus, les budgets médias se déforment au profit du digital qui comporte en la matière de très nombreux leviers : référencement payant, bannières, partenariats, affiliation, tweets sponsorisés ou annonces médiatisées sur Facebook, stratégies de *retargeting* visant à effectuer des relances ciblées

vers des publics ayant manifesté un intérêt pour une offre, achat d'impressions aux enchères en temps réel sur des sites, vidéos virales faisant l'objet de partages sur Youtube ou sur les réseaux sociaux, etc. Ces évolutions modifient la composition des coûts d'acquisition dont le suivi devient plus complexe, mais indispensable.

### **Pour AXA, le choix d'un modèle de « multiaccès » aux implications fortes**

À travers le choix d'un modèle « hybride », AXA France vise à capitaliser sur les avantages du digital tout en s'appuyant pleinement sur son réseau physique, l'un des plus grands en France avec près de 12 000 agents généraux et conseillers de vente sur le terrain.

En conséquence, AXA France ne mise pas seulement sur le développement de ses infrastructures et parcours digitaux, mais – en partenariat avec ses agents généraux – dans la modernisation de ses agences. Celles-ci, qui représentent au total en France près de 40 kilomètres de vitrines et donc autant de visibilité pour la marque, sont en train d'être équipées de bornes Ipad, d'outils de PLV numérique, d'automates de Libre-Service Assurance et Banque (LSAB), en même temps que leur conception et leur mobilier sont entièrement rénovés. Fin 2013, on comptait plus de 400 agences totalement modernisées ; en 2014, 200 de plus sont prévues. Il s'agit prioritairement des agences dites « assurbanque », combinant sous la marque AXA activités assurantielle et bancaire.

Par ailleurs, l'ensemble du réseau est en train de basculer vers une gestion électronique des documents qui doit permettre

à terme l'avènement de l'« agence sans papier », relayée en central par un programme de dématérialisation des échanges papier et des garanties nouvelles apportées aux clients et aux autorités réglementaires sur la traçabilité des documents.

AXA a aussi été la première entreprise d'assurance en France à équiper ses 3 800 commerciaux salariés de tablettes tactiles. Elles ont permis de réinventer la relation de proximité avec les clients, améliorant l'interactivité et la simplicité lors de l'entretien de conseil ou de vente, et permettant la synchronisation des informations renseignées en mobilité avec les systèmes de gestion.

Pour améliorer la visibilité de nos réseaux auprès des 28,6 millions d'internautes qui visitent chaque mois un site de la catégorie Banque/Finance/Assurance (environ 70% des internautes), nous avons par ailleurs créé au sein même du site axa.fr des mini-sites personnalisables pour chacun de nos distributeurs. De plus, nous donnons la possibilité aux internautes de retrouver rapidement leur distributeur sur chacune des pages du site, grâce à un onglet de recherche simplifié. Cette mise en avant de nos réseaux de distribution sur axa.fr s'accompagne d'un travail sur le référencement local, naturel et payant, pour mieux les faire ressortir lors d'une requête sur Internet.

Le choix du modèle hybride implique aussi le déploiement d'un système avancé de *lead management* avec un routage de ceux des prospects qui, ayant démarré un parcours sur Internet, souhaiteraient le prolonger avec un agent, à la fois proche géographiquement et détenteur de l'expertise attendue. Un passage de relais se fait donc, pour la conversion, d'Internet vers les équipes locales de distribution qui doivent pour cela être spécifiquement formées et traiter ces *leads* Internet rapidement depuis leur poste de travail.

Chez AXA, on estime aujourd'hui que 10% environ des nouveaux contrats auto sont « issus du Web », c'est-à-dire qu'ils ont été souscrits soit en direct, soit en agence mais via cette mécanique de leads ou en « RoPo » (*Research on line, purchase off line*).

Le « multiaccès » a des incidences fortes sur la structuration des produits. Pour être attractifs sur le net, les produits d'assurance doivent répondre à des exigences plus fortes en lisibilité, modularité, simplicité, car la découverte de ces produits ne se fait plus en mode « assisté » mais seul(e) devant son écran, en un temps limité. Ils doivent être pensés pour ce nouveau contexte. Les parcours de souscription doivent également être courts, tout en permettant à l'assureur d'avoir les données adéquates pour bien tarifier le risque qu'il prend en charge.

Chez AXA, le travail de renouvellement des gammes a conduit à la conception d'une nouvelle offre auto multiaccès, l'offre « *Clic and go* », comportant un socle de garanties de base et des options à la carte. L'effort réalisé sur la simplification des parcours nous a permis de mettre en ligne en deux clics, sur le web et le mobile, notre produit multirisques habitation pour les étudiants et les locataires. Nos équipes accompagnent ce travail d'un retoilettage du libellé même des garanties pour les rendre plus claires, moins jargonneuses. Cet effort se prolonge par un travail sur la clarification des services proposés dans les contrats d'assurance, à travers des outils à vertu pédagogique comme le comparateur [quialemeilleurservice.com](http://quialemeilleurservice.com), site fréquenté par 2 millions de personnes et qui compare sur un mode « decryptage », avec des relais en agence, les services proposés par 32 assureurs dans une grande quinzaine de situations très concrètes.

Enfin, forts du constat que près de 10% des utilisateurs de Facebook se sont portés « fans » de la page d'un organisme

financier (banque, assureur, crédit, etc.) et que 14% des abonnés sur Twitter déclarent « suivre » des fils d'information financière, nous avons décidé d'expérimenter un accompagnement de nos distributeurs sur les réseaux sociaux, en démarrant par le réseau AXA Prévoyance et Patrimoine sur LinkedIn, pour les aider à gagner en visibilité, à développer la relation avec leurs clients et à bénéficier de recommandations.

### **3. Le digital, vecteur d'évolution de l'organisation et de la culture internes**

La transformation digitale requiert des évolutions dans l'organisation et dans la façon d'appréhender le changement, de le conduire.

#### **Des impacts sur l'organisation et les métiers**

Dans toutes les entreprises, différentes questions se posent aux décideurs :

- faut-il positionner le digital de façon transversale ou comme une direction autonome, portant son propre compte de résultat ? Laquelle de ces deux options favorise le mieux l'innovation et la responsabilisation, tout en sécurisant l'alignement ?
- comment faire grandir aux côtés des équipes IT en place les nouvelles expertises digitales (conception d'applications mobiles, développement d'*application programming interfaces*, html 5, *responsive design*) ?
- avec l'émergence des techniques de traitement de données très volumiques (*big data*), l'importance croissante de la donnée face aux attentes de personnalisation mais aussi

de *data privacy*, comment fertiliser les savoir-faire entre équipes digitales, actuarielles, achat média et CRM par exemple ?

Il n'existe pas de modèle parfait ni de réponse univoque à ces questions. Chez AXA France, nous avons fait certains choix, qui seront peut-être ajustés avec le temps mais qui fonctionnent aujourd'hui sur des bases claires, acceptées de tous, et favorisant la cohésion entre les équipes :

- création d'une direction marketing, service et digital transversale, ayant vocation à impulser les sujets digitaux, à les instruire, à en garantir la bonne avancée ainsi que la cohérence d'ensemble ;
- ancrage du réflexe digital dans toutes les lignes métiers, responsabilisées avec les équipes digitales sur les e-produits, les e-parcours et le suivi des coûts d'acquisition ; dans les équipes de gestion, qui co-construisent la digitalisation des services, et la distribution, en première ligne sur le pilotage du modèle multiaccès ;
- mise en place de structures de gouvernance transversales pour piloter l'allocation stratégique des enveloppes budgétaires ;
- comités thématiques pour créer sur une base *ad hoc* les bonnes instances de coopération, par exemple avec la Distribution pour le pilotage de la présence numérique des distributeurs ou avec le Service client et l'IT, s'agissant par exemple du déploiement du SAV sur les réseaux sociaux.

L'autre caractéristique du digital est d'appeler à un rôle fort joué par le Comité exécutif ou de direction de l'entreprise.

Le digital se traduit aussi par la création de nouveaux métiers dans les entreprises – *community managers* sur les réseaux

sociaux, concepteurs d'applications mobiles, designers e-offres aidant les métiers à élaborer des offres web-compatibles dès les premières étapes de leur conception, intégrateurs html, webmarketeurs pour animer notre présence sur le web et nos parcours de souscription, etc. – et par le recrutement de collaborateurs plus jeunes dans les domaines où leur culture « *web-native* » est un atout.

Cela entraîne des changements dans les viviers de recrutements des assureurs, dans les modes de management au quotidien, dans les outils de travail, et dans l'équilibre à mettre en place entre les types de talents, entre la jeunesse et l'expérience, entre les collaborateurs internes et les prestataires externes, etc.

### **Une culture de l'ouverture, du test et de l'initiative**

L'ère digitale dans laquelle nous sommes entrés nous impose de nous remettre en question, de faire évoluer nos pratiques pour progresser, innover. Si les assureurs ne s'appuient pas sur le digital pour transformer avec suffisamment d'agilité l'expérience qu'ils délivrent à leurs clients, d'autres le feront à leur place : tôt ou tard, l'un des géants de l'internet comme Amazon ou Google viendra bouleverser le secteur, et les entreprises qui ne se seront pas préparées, qui n'auront pas anticipé les nouvelles règles du jeu qui mettent le client au centre, auront beaucoup de mal à y faire face.

Ce contexte impose de rester en permanence attentif à l'innovation digitale, avec éveil, réactivité et recul à la fois. La création de l'AXA Seed Factory, fonds spécialisé dans l'amorçage des start-up innovantes dans les domaines de l'assurance et de la banque, vise à répondre à cette exigence. Ce contexte requiert aussi de développer en interne une culture de « *test & learn* », consistant à tester des idées, à mettre en place

les pilotes rapidement, à mesurer leurs impacts, puis à décider suffisamment vite de déployer le concept... ou d'y renoncer, pour rouvrir d'autres voies d'innovation (cf. la consigne « *fail fast* » de Google).

Il est nécessaire enfin de bien accompagner le changement. Nous veillons d'abord à ce que chaque collaborateur dans l'entreprise fasse grandir son orientation client et prenne conscience du rôle qu'il doit jouer pour mieux le servir, quelle que soit sa place dans la chaîne de valeur. Enfin, si tout le monde dans l'entreprise ne peut être aux avant-postes de la transformation, chacun doit en saisir finement les enjeux, pouvoir faire preuve d'initiative, et surtout *vivre* le digital, l'expérimenter dans ses usages professionnels quotidiens, de façon à l'intégrer dans son action et à faire progresser l'entreprise.

La « révolution » du digital grandit vite, se diffuse, impacte toute les chaînes de valeur. Pour les assureurs, la principale rupture qu'elle amène n'est pas tant technologique que celle de la centralité et de l'*empowerment* du client.

Chez AXA France, la transformation digitale en cours, qui s'inscrit dans le projet plus vaste de devenir la meilleure société de service multicanale, mobilise au quotidien un grand nombre d'acteurs, engagés et alignés. Il reste du chemin à parcourir, mais le changement est en marche et nous nous sommes fixé un cap. Comme le dit Peter Sloterdijk, philosophe et essayiste allemand, la meilleure façon de prévoir l'avenir, c'est « d'avoir un projet, et de le réaliser ».

## La révolution digitale dans l'assurance : un changement de régime à haut risque

**Stanislas CHEVALET**

*Directeur général adjoint,*

*Développement et Transformation,*

*BNP Paribas Cardif*

**et Louis TREUSSARD**

*Directeur général de L'Atelier BNP Paribas*

Sous l'influence de la crise traversée depuis ces dernières années et d'une accélération de l'usage des technologies numériques, plusieurs éléments essentiels composant autant de barrières à l'entrée et de facteurs stabilisants de l'industrie de l'assurance sont en train d'être sensiblement modifiés :

- l'accès pour les consommateurs, de manière quasi-instantanée à de l'information, brute ou pré-interprétée, faisant passer l'assurance d'un produit technique complexe à un produit de grande consommation (« retailisation de l'assurance ») ; en parallèle, la transformation des informations en données, générée par la digitalisation, va accroître les obligations des assureurs à la fois en matière de sécurité mais également en matière de devoir de conseil ;
- la capacité des machines à apprendre par expérimentation, donc à pouvoir traiter des éléments nécessitant de l'interprétation et jusque-là effectués par des hommes (« robotisation de l'assurance ») ; ce phénomène va par ailleurs accroître l'exigence des clients de traiter de façon instantanée leurs opérations et nécessiter des adaptations fortes du dispositif industriel des assureurs ;
- le développement rapide des objets connectés, qui peut conduire à une standardisation multi-pays et à revoir le positionnement multi-local de notre industrie (« commoditisation de l'assurance »), mais certainement offrir de nouvelles opportunités. En outre, ce nouveau type de canal va conduire les assureurs à investir dans les informations sur les comportements des clients aux points de contact ;
- l'évolution des attentes des consommateurs qui recherchent de plus en plus un usage avec le service attaché, plutôt qu'un produit (« servicisation de l'assurance »). Cette

logique appliquée dans un contexte digital, requiert une disponibilité 24h/24 et une rapidité dans l'intervention du prestataire, ainsi qu'une diffusion d'une culture de service auprès des collaborateurs ;

- la place croissante et encore mal définie des nouveaux modes de communication et d'achats portés par les médias sociaux ou les grands acteurs de la distribution Internet, qui vont conduire à un changement dans les codes d'échange aux points de contact, à une survalorisation de ces derniers et à la nécessité pour les assureurs de retravailler sur leur marque et sa capacité à engager le consommateur (« mediatisation de l'assurance »).

La conjonction de ces facteurs va certainement provoquer l'émergence de nouveaux marchés, mais aussi de nouveaux acteurs, qui, si l'on regarde ce qui s'est passé dans d'autres secteurs, vont chercher à déplacer le champ d'actions de l'industrie, d'autant plus aisément qu'ils n'auront pas de *legacy*.

Pour faire face et tirer profit des évolutions générées par la digitalisation et les prises de positions des régulateurs, l'industrie de l'assurance va devoir effectuer une triple révolution :

1. Révolution dans la relation assureur/client et donc dans celle de chacune de ces parties avec les intermédiaires (distributeur, prestataires de service). Catalysée par la valeur offerte au client, subissant les nouvelles habitudes et lois de consommation, cette révolution va conduire les assureurs à, d'une part, adopter de nouveaux modes opératoires pour baisser drastiquement les coûts de production et, d'autre part, à créer de l'engagement client sous peine de voir une part de leur rôle absorbée par les réassureurs ;

2. Révolution sur la quantité, l'utilisation et l'interprétation des données individuelles et collectives, qui peut conduire à passer d'un prix à la garantie à un prix au comportement individuel. Par extension, ce phénomène pourrait aller jusqu'à la remise en cause du principe d'aléa en donnant à chacun accès à la prédictibilité et obliger à redéfinir la valeur offerte par notre industrie ;
3. Révolution sur la notion de temps et donc du modèle industriel de l'assurance (la manière de produire et fournir le service), qui doit être repensé pour privilégier vitesse d'exécution des traitements, simplicité des offres (incluant un *pricing* dynamique) et sentiment de liberté (contrats à échéance quotidienne).

À cela s'ajoutera une révolution « *digital working* » qui, elle, concerne l'ensemble des acteurs économiques, à la fois pour attirer et conserver les talents, mais aussi car, dans une compagnie digitale, le collaborateur ne fera plus nécessairement la différence entre sphère professionnelle et sphère privée et passera d'une communauté à l'autre, selon des codes en cours de définition.

Comme dans toute révolution les hommes auront un rôle clef. Ainsi, au-delà de l'impact des changements mentionnés sur les périmètres et les modes opératoires de l'assurance, un des grands enjeux de ces prochaines années pour l'industrie va résider dans sa capacité à conduire en parallèle sa digitalisation et le développement d'une culture de service visant, par la combinaison de ces éléments, à générer la satisfaction client et favoriser la saisie des nouvelles opportunités issues de ce monde digital.

## **ZOOM 1 : Quelle nouvelle répartition des rôles dans la chaîne de valeur de l'assurance ?**

Si le développement des produits d'assurance, au cours de la décennie précédente, doit beaucoup à l'essor de la bancassurance, la croissance de ces prochaines années se basera sur une relation intégrant rapidité, transparence et processus sans défaut, comme conséquences de la digitalisation et de la crise financière passée, l'objectif étant certainement de rétablir une confiance aujourd'hui très basse (davantage pour la banque, d'ailleurs, que pour l'assurance) comme en témoignent les NPS faibles voire négatifs de l'industrie.

Le poids de l'assurance dans les spots publicitaires TV montre que cet enjeu a été identifié et qu'une révision de la relation entre les assureurs, les clients, les distributeurs et les autres contributeurs à la chaîne de valeur (réassureurs, prestataires, courtiers) a été engagée et ce sur la plupart des continents.

Les outils digitaux, et les capacités qu'ils offrent, accentuent ce phénomène que ce soit dans le processus de vente ou dans celui de traitement des prestations offertes aux clients, mais aussi en cible à l'analyse de la qualité délivrée par chacune des composantes de la chaîne de valeur.

Jusqu'à présent largement commercialisés par des réseaux de distribution (car ce n'étaient pas des produits achetés mais des produits vendus, nécessitant qui plus est du conseil en raison de leur complexité réelle ou apparente), les produits d'assurance à destination des personnes deviennent grand public.

Dorénavant, les clients souhaitent pouvoir s'informer en ligne, commander et/ou gérer des produits et des services à distance. Par ailleurs, les PME et surtout TPE peuvent, à un moment donné, être tentées de suivre ce mouvement.

Si cette tendance reste encore minoritaire, mais avec des variations fortes selon les produits ou les services, l'accroissement de la part des transactions utilisant un support digital en témoigne et devrait avoir les effets d'une lame de fond (600 millions de transactions en 2013 en France, soit +17,5% par rapport à 2012 selon la FEVAD).

Ce changement de paradigme vient bousculer l'ordre établi dans la chaîne de valeur de l'industrie et peut, ainsi, modifier les règles du rapport de force entre les intervenants.

Grâce au digital, les assureurs sont plus exposés aux assurés, leurs offres se standardisent pour être plus facilement comparables sous l'influence des comparateurs et des régulateurs (phénomène très développé dans les pays anglo-saxons) ce qui, *in fine*, devrait bénéficier au consommateur mais permettre également une recomposition de la chaîne de valeur, par le passage d'une logique de vente de produits de protection à une logique de garantie du style de vie (« *to be a true lifestyle choice* ») incluant du service.

Le distributeur doit préciser son rôle et s'assurer que celui-ci est bien compris par le client. Que garantit-il au point de contact (le fameux « *touch point* ») ? Que garantit-il une fois la vente conclue ? Lui aussi va subir une vraie révolution pour s'adapter aux réglementations de plus en plus pressantes des régulateurs, mais aussi aux nouvelles attentes du consommateur, sur lequel, dans le même temps, une partie des opérations courantes sera transférée, suivant ainsi un mouvement instauré par l'ensemble des industries qui va également venir heurter l'économie des fournisseurs de services de gestion.

Ces bouleversements vont probablement faire émerger de nouveaux métiers communs à toutes les industries (gestionnaires de médias sociaux et des contacts consommateurs, intégrateurs de solutions technologiques agiles, exploitants de données

capables de valider la réalité humaine de certaines statistiques...) mais aussi des profils plus spécifiques à l'assurance (« *pricers en ligne* », conseillers « *devices* », prestataires de service de proximité... ).

À la fin, et c'est « rassurant », ce sont ces femmes et ces hommes, exerçant ces nouveaux métiers qui modèleront la chaîne de valeur future de telle sorte que l'assurance enregistre des niveaux de satisfaction clients compatibles avec l'importance de la prestation qu'elle fournit à la société.

## **ZOOM 2 : quel futur pour la prédictibilité ?**

Les produits d'assurance étaient, jusqu'à aujourd'hui, conçus de façon classique. Une équipe d'experts et de techniciens calculaient les paramètres permettant de couvrir un risque. Ces paramètres étaient calculés sur la base de données statistiques publiques, mais aussi propriété des assureurs (ou des courtiers). Le digital vient modifier en partie la façon dont les statistiques peuvent être créées, construites, enrichies, utilisées.

Le développement des objets connectés et des capteurs, qui s'intègrent de plus en plus dans la vie et l'écosystème des assurés, va générer non seulement plus d'informations quantitatives mais également des données qualitatives extrêmement précises.

Celles-ci, en permettant un accès de plus en plus aisé (démultiplication du nombre de sources, coût d'obtention décroissant) vont permettre de progresser dans les logiques de micro-segmentation, aussi bien concernant la caractérisation du risque que les besoins et/ou habitudes de consommations des assurés, et ainsi d'améliorer la prédictibilité. En Italie, Cardif a lancé un service (*habit@t*) qui grâce à une box et des senseurs connectés vise non seulement à solutionner le problème survenu au domicile dans un délai très réduit, mais en cible,

par de nouveaux capteurs en cours d'élaboration, permettra de mieux anticiper les risques du domicile, qu'ils soient relatifs aux équipements mais aussi aux personnes.

Les objets intelligents facilitent l'adoption par l'assuré de comportements vertueux, qui doivent conduire à une diminution du risque de sinistralité et/ou à une meilleure anticipation d'un incident/accident (les produits de la société Withings qui poussent à la création d'un carnet de santé digital, partageable avec son médecin, en sont une bonne illustration).

En retour, le client va attendre de l'assureur plus de services ou des conditions « plus justes » pour lui, c'est-à-dire individualisées. L'accueil réalisé par les consommateurs à des initiatives comme « *pay how you drive* », mise en place par Warranty Direct, la filiale de Cardif au Royaume-Uni, où le prix de l'assurance est déterminé en fonction de l'évaluation de conduite détectée à partir d'une application téléchargée, confirme cette tendance.

En revanche, l'adoption systématique de cette approche tend à remettre en cause un des fondements de l'assurance : le principe de la mutualisation.

Cette profusion de données, ajoutée à l'explosion des capacités de calcul résultant entre autres du *cloud*, vont permettre de suivre et de traiter de très grandes quantités d'informations de façon quasi-instantanée.

L'émergence des fonctions de *Chief Scientist Officer* ou assimilé, dans de nombreuses compagnies, traduit bien la volonté des assureurs de « changer de constellation » en matière de prédictibilité. Le fonctionnement communautaire permet par ailleurs d'aligner des capacités de recherche jusque-là difficilement accessibles; des plateformes comme Kaggle peuvent fournir des solutions efficaces à des problématiques actuarielles (ou autres) dans un délai très court, sur quasiment n'importe quelle thématique et pour un coût minimal.

Un tel phénomène ouvre la voie à du *pricing* en ligne, voire à du *yield management*, déjà pratiqués dans des pays anglo-saxons, permettant aux compagnies de mieux protéger leurs marges, tout en offrant à chaque individu (ou structure) d'auto-évaluer le risque qu'il emporte en comparant ses statistiques à celles des communautés auxquelles il appartient, ce qui, en le ramenant au dommage potentiel, serait peut-être un moyen différent et objectif de mesurer la valeur apportée par l'assurance.

Mais alors que l'on peut s'enthousiasmer sur les opportunités qui peuvent en résulter, deux questions majeures apparaissent pour les assureurs et leurs distributeurs :

- la capacité offerte au plus grand nombre d'accéder à ces statistiques ne va-t-elle pas, au travers de l'hyper individualisation qu'elle peut générer, venir menacer la mutualisation du risque ?
  - soit par la confirmation d'un phénomène émergent ou des assurés récupèrent l'ensemble de leurs statistiques et les proposent au marché (sous forme d'un quasi appel d'offres) pour récupérer la meilleure cotation possible ;
  - soit par la constitution de communautés, qui se comporteraient comme des mutuelles virtuelles capables – en se basant sur les statistiques des adhérents et l'usage de lois en *open source* – d'autogérer le risque, un adhérent pouvant appartenir à différentes communautés selon les risques concernés et ses habitudes de vie.
- au-delà, ces avancées nouvelles en matière de pertinence de la prédictibilité ne risquent-elles pas de remettre en cause le principe même d'aléa, ou tout du moins le ramener aux événements peu prédictibles (comme les changements climatiques) ou aux erreurs de modèle ?

En première lecture, on peut se dire que ces sujets sont déjà couverts ou seront couverts par les réassureurs.

Mais en y regardant de plus près, ces informations vont probablement déplacer les enjeux autour d'un service individualisé à destination des assurés, non seulement à l'adhésion mais également tout au long de la relation avec l'assuré (et non pas de la vie du contrat), domaines pour lesquels les assureurs seront très légitimes, dès lors qu'ils auront achevé la transformation de leurs offres.

### **ZOOM 3 : « Un instant s'il vous plait! » le nouveau mot d'ordre des assureurs ?**

Lors des enquêtes qualité, si la capacité à disposer d'informations claires, pédagogiques, synthétisant les garanties souscrites par différents canaux demeure un souhait d'autant plus vif que la digitalisation va multiplier les sources d'achat, une des causes d'insatisfaction majeure de l'assuré reste le délai.

Le délai avec lequel le centre de relation clients prend l'appel ou répond au mail, le délai nécessaire pour l'acceptation d'un dossier, le délai pour répondre à une demande de prise en charge de sinistre. À croire que l'horloge de l'assureur ne comporte ni les minutes ni même les heures, mais seulement les jours voire les semaines, comme l'avait écrit un jour un client de Cardif.

Dans une économie digitale, la vitesse d'exécution est un facteur de crédibilité de l'offre et donc n'est pas vue comme un élément créant de l'attachement, mais exclusivement comme un facteur de mécontentement. C'est donc un élément indispensable de l'offre.

La vitesse d'exécution requiert l'automatisation. L'automatisation nécessite, pour être effective de bout en bout, des offres simples, au moins en attendant que les machines soient suffisamment

auto-apprenantes, le *scoring* étant déjà bien maîtrisé, les processus de paiement/règlement en voie de l'être.

La simplification est donc un des grands enjeux et ce à plusieurs titres :

- d'abord parce qu'elle favorise une programmation (développements informatiques) facile, avec moins de risques d'erreurs ;
- ensuite, car elle permet une compréhension aisée par le client de ce qu'il achète, réduisant considérablement les risques de *mis-selling*, permettant un acte de vente rapide pour le distributeur et provoquant la satisfaction de l'assuré ;
- enfin, puisqu'elle est indispensable lors d'un acte d'achat digital, pour s'insérer dans les mobiles, qui sont déterminants dans les achats contextuels, mais plus encore comme support transactionnel.

Conduire cet exercice de simplification est un véritable projet de transformation, puisqu'il consiste à faire disparaître des années de clauses subtiles, de spécificités de traitement, mauvais symboles de l'expertise de la compagnie. Mais l'exercice est salutaire ; Cardif a ainsi généralisé, à partir d'une expérience conduite aux Pays-Bas, un programme de réécriture de l'ensemble de ses documents commerciaux, dans un niveau de langage compréhensible par 90% de la population en capacité de lire. Le résultat s'est fait aussitôt sentir avec une augmentation de la satisfaction client de plus de 20% (de 65 à 79%) et un accroissement de la part de marche de plus de 10%.

Outre la vitesse d'exécution, la vitesse de prise en charge est, pour sa part, un facteur pouvant créer de l'attachement. Elle requiert dans un monde digital une disponibilité croissante

allant jusqu'au 24h/24 sur les supports digitaux, que ce soit dans la prise en charge du contact ou dans la rapidité de l'intervention du prestataire, d'autant plus importante qu'elle joue un rôle croissant dans l'offre assurantielle.

La robotisation semble naturellement la réponse si l'on prend en compte un critère économique et l'indicateur coût/disponibilité (délai d'intervention). Au Danemark, l'administration annonce qu'interagir en ligne avec les citoyens coute 30 fois moins cher que le face à face.

Au travers des box embarquées, qui se généralisent dans les voitures, il est possible de déclencher l'intervention des secours en cas de choc instantanément, améliorant dans le cas d'accidents graves la rapidité de la prise en charge médicale et donc l'efficacité des soins. Les machines vont intervenir de plus en plus dans le cadre de la dépendance ou dans des domaines à fort risque pour l'homme, prenant à leur charge de plus en plus de tâches, y compris sous l'influence des assureurs dans le domaine préventif.

Mais la robotisation seule n'y suffira pas. C'est probablement par le facteur humain que l'engagement (au sens anglo-saxon) du client sera effectué, l'assureur (ou son distributeur) devant pouvoir rentrer en conversation avec son client, l'accompagner dans la recherche de solutions. Cette démarche implique que l'assureur soit en mesure de faire preuve de pédagogie et d'un véritable esprit de service pour montrer tous les éléments de bien-être et de simplification de la vie courante que peuvent apporter des services connectés, capables de gérer un volet de problématique très large, le client oubliant son souhait de vitesse dès lors qu'on entre dans un sujet qui le captive.

La vitesse, oui, mais avec un pilote humain !

## Une révolution profonde et ambivalente des modèles établis

**Michel BOIS**

*Directeur des Programmes,  
de l'Organisation et des Systèmes,  
membre du Comité Exécutif,  
CNP Assurances*

« Même l'avenir n'est plus ce qu'il était »  
Paul Valéry

La dématérialisation massive des données et des échanges qui permet leur stockage (le Big-Data), le développement des services d'infrastructures (le Cloud), les innovations technologiques (les Smartphones, tablettes, objets connectés, la convergence des supports...), combinés aux nouveaux usages (la mobilité, les réseaux sociaux...) ont ouvert la voie à une croissance exponentielle du e-commerce et des services en ligne : tout ceci constitue la « sphère digitale ». Ses conséquences peuvent être analysées selon plusieurs axes : les produits, la relation client, les *process* opérationnels, la sécurité et les modes de travail. Un risque est de surestimer ces conséquences à court terme mais un autre est de les sous-estimer à moyen terme. Des pans entiers de l'économie évoluent profondément, voire sont en train de disparaître ; qu'en est-il des assurances ? Dans quelle mesure tous les nouveaux services digitaux vont-ils bousculer l'ordre établi, les acteurs installés et les rentes de situation, et comment s'adapter ?

### L'explosion des données : le Big Data

L'une des révolutions les plus structurantes apportée par Internet et ses différentes déclinaisons est l'explosion des données numériques. « Tout ce qui est numérisable sera numérisé, tout ce qui est automatisable sera automatisé, et tout ce qui est numérisé et automatisé sera sur le net. » D'une part, la multiplication des outils, services, capteurs et applications numériques, multiplie d'autant la masse d'informations (informations, données, métadonnées) qui existe sur les individus et sur les *process* (par exemple les parcours-clients) ; d'autre part, la puissance et le débit constamment accrus des technologies (puissance des processeurs doublée tous les dix-

huit mois, bande passante multipliée par six tous les vingt-quatre mois) offrent des capacités de traitement qui supportent cette explosion de l'information. Ceci ouvre la voie à l'intégration croissante des bases de données internes avec toutes les sources d'informations externes, permettant ainsi de bénéficier d'une vue unifiée du client au travers de l'ensemble des canaux, d'offrir des parcours *cross canal* homogènes, d'enrichir la connaissance des attentes et comportements des assurés et d'accroître l'efficacité commerciale.

Ces phénomènes créent des champs totalement nouveaux d'exploitation et d'utilisation des données pour les acteurs du monde économique, et notamment de l'assurance. Cela ira certainement jusqu'à la remise en question des modèles actuels, à plusieurs niveaux. Pour l'assurance, on peut assez aisément en identifier au moins deux : les données techniques ayant un impact sur les modèles de risque, de *pricing* (*dynamic pricing*) et de *provisionnement*, avec des conséquences lourdes sur les phénomènes de sélection et d'antisélection, et les données comportementales ayant un impact sur les modèles relationnels (par exemple la détection des fraudes) et l'acte d'achat.

Auparavant, les clients achetaient au guichet un « bon » contrat, ou faisaient un versement ou un arbitrage ; maintenant, les clients achètent un « bon » contrat dans un contexte multicanal, et ciblé très précisément (géolocalisé, alimenté par les prévisions météo du moment, correspondant à un événement de la vie identifié sur les réseaux sociaux, ou à la suite d'un événement boursier). On n'achète plus seulement un produit, on achète un produit et un service ; en d'autres termes, la relation-client fait partie du produit, le produit et ses règles de gestion seront de moins en moins un axe de différenciation ; la banalisation des produits d'assurance est d'ores et déjà un phénomène observé et intégré par les clients. Aujourd'hui, le client sait ce qu'il veut, la seule question qu'il se pose, c'est « à qui l'acheter ? ».

Et quand il ne le sait pas, la technologie aide de nouveaux acteurs (blog, comparateurs...) à s'insérer entre lui et le fournisseur d'assurance pour lui faciliter le choix le mieux adapté à son cas particulier.

Il faut s'attendre à une intervention des autorités réglementaires en cas d'abus dans l'utilisation ou d'absence de protection des données personnelles et de préservation des libertés individuelles, car de toute évidence, les possibilités techniques d'accès aux données privées et les optimisations du commerce se heurtent fortement aux questions de société – protection de la vie privée, secret médical. Remarquons que la seule défense possible est collective, un individu seul est totalement impuissant. Au niveau des principes, il s'agit de définir qui peut dévoiler quoi à qui, de définir le rapport d'un individu aux autres sur le net, sachant que cette question doit se poser dans un contexte qui ne peut plus être national. La question n'est plus : « ai-je les données ? » mais « comment puis-je utiliser ces données ? » En Europe, des travaux se déroulent actuellement, qui devraient déboucher en 2015 sur l'adoption définitive d'un texte visant à renforcer les droits des personnes par accroissement des pouvoirs de contrôle et de sanction, harmonisation et simplification du droit des données personnelles et introduction de mécanismes de conformité. Ceci entrainera au sein des entreprises des codes de déontologie, des guides utilisateurs encadrant la conformité de l'utilisation des données.

En effet, les individus laissent sur Internet de plus en plus de traces de leur vie, leurs habitudes, leurs envies et leurs façons de consommer, bref, de leur comportement. Dans certains secteurs d'activités, ce type d'information est déjà exploité depuis longtemps pour aménager la relation clientèle ou les offres, mener des actions ciblées ou encore ajuster les démarches de vente. Dans le secteur de l'assurance, les approches et logiques de segmentations sont encore quasiment exclusivement basées

sur la technique et le risque. Les segmentations marketing et comportementales en sont au balbutiement de ce qui va être fait. Le Big Data va conduire, qu'on le veuille ou non, qu'on le regrette ou non, à ce que l'on en sache beaucoup sur les gens. L'explosion du champ des données existantes et exploitables donnera donc un avantage concurrentiel majeur aux acteurs qui sauront intégrer ces approches dans leur modèle. En croisant des informations provenant des réseaux sociaux, produites et analysées en continu, on pourra accéder à des populations ciblées évolutives de prospects.

C'est en analysant en continu le flux des données disparates et non prédictibles circulant sur le Net qu'une entreprise pourra se mettre en position de gérer activement son e-référencement, son e-réputation (aujourd'hui, un individu unique peut en quelques clics poster sur un réseau social une information qui ruine en vingt-quatre heures la réputation d'un produit, voire d'une entreprise...); c'est en étant activement présente sur le Net qu'elle peut faire en sorte d'être perçue « positivement » par les assurés, les prospects, le public et les candidats potentiels (qu'il faut attirer), et les compétences internes (qu'il faut garder). Aujourd'hui, 74% des entreprises de services – y compris les institutions financières – sont actives sur les réseaux sociaux.

Comment une compagnie d'assurances peut-elle monétiser le fait qu'elle a tel nombre de contrats, avec énormément de données sur chacun des contrats, à quoi s'ajoutent tous les parcours-client et tous ceux des prospects ? C'est une question qui va devenir clé. D'autres types d'industries le font, les compagnies d'assurances peuvent-elles rester à l'écart ?

L'accès aux données remet en question le rôle privilégié des assureurs traditionnels : jusqu'à présent ils tiraient avantage de leur base de données de sinistres, importantes et sur longue période, pour constituer une barrière à l'entrée dans ce métier.

À l'avenir, cet avantage comparatif sera remis en question et par exemple Google et/ou Facebook seront peut-être mieux à même que les assureurs actuels de proposer des tarifs mieux ajustés sur certains risques.

Ainsi, les avancées dans ces domaines n'en sont qu'à leur début et la possibilité d'utilisation de ces données sera probablement freinée par des réglementations de préservation des libertés individuelles (le client est aussi citoyen), mais selon quelles modalités, sur quel périmètre national, pour combien de temps encore, périmètre probablement de plus en plus restreint par l'évolution fulgurante des possibilités techniques ?

Ces évolutions vont changer fondamentalement le rapport entre l'assuré et l'assureur. Ne subissons pas cette situation, en nous croyant protégés – pour combien de temps – par des barrières bientôt illusoire, apprenons à l'intégrer et faisons évoluer notre modèle pour en tirer tous les bénéfices. Cela passera de manière importante par notre capacité à recueillir et exploiter ces données pour apporter une nouvelle valeur ajoutée aux clients dans les produits et services, ainsi que dans le modèle relationnel qu'on lui proposera.

Dans cette perspective, les enjeux de « qualité des données », qui ne sont pas un des points forts des assureurs, vont devenir littéralement stratégiques.

### **Le Cloud, les infrastructures et les logiciels**

Dans les cinq prochaines années, le Cloud, c'est-à-dire les offres d'infrastructures virtualisées, mutualisées, communiquant par Internet et payées à l'usage, concurrenceront de façon violente les moyens propres des entreprises. C'est une évolution majeure, à la fois au plan technique, et au plan financier puisqu'elle permet de « variabiliser » des coûts fixes.

Ces infrastructures seront souvent plus performantes, plus sécurisées (mais pas plus confidentielles), plus évolutives, plus souples et notamment mobilisables à certains moments, plus rapides à mettre en œuvre que celles des entreprises, qui devront savoir tirer profit de ces offres mutualisées et adapter leurs modes de fonctionnement. Les applicatifs d'assurance – très riches fonctionnellement, avec de très nombreuses interfaces et « entrées-sorties » – sont-ils adaptables au cloud tel qu'on le voit aujourd'hui ? L'idée est de ne pas opposer l'interne et l'externe : il paraît raisonnable d'évoluer vers un cloud hybride, public pour ce qui s'en accommode, privé pour ce qui est confidentiel ou stratégique.

Tout d'abord, les attentes des métiers envers les Directions informatiques vont profondément changer. Pour bénéficier en permanence des avancées technologiques, le rôle des DSI consistera à maintenir et garantir un système cohérent, sécurisé et opérant en faisant évoluer régulièrement les briques technologiques achetées ou louées auprès d'offres de services. Cette tendance vers le cloud va s'accompagner également d'une plus grande utilisation des progiciels, vecteurs de standardisation mais aussi « importeurs d'innovation ».

Ensuite, l'Agilité, principe et méthode de programmation basée sur des itérations avec l'utilisateur, et non plus sur des constructions « en V », est un des plus puissants moyens à l'heure actuelle pour aligner les cycles de construction des plateformes et outils aux rythmes du *business*. En effet, les méthodes agiles autorisent les changements dans les spécifications (ou les besoins) et des changements de priorités.

Enfin, nous allons devoir combiner une informatique classique, obligatoire pour gérer le *legacy* (i.e. le « poids du passé ») avec une informatique légère, mobile... avec pour les DSI des enjeux de complexité, de maîtrise des coûts et de maintenabilité.

L'émergence d'un véritable écosystème des logiciels libres s'inscrit en cohérence avec le mouvement général : son *business model*, qui sépare l'écriture du logiciel du service associé, est certes notable, mais surtout son modèle de développement basé sur des communautés ouvertes, qui font se côtoyer fournisseurs de logiciels, de matériels, utilisateurs et SSII accroît l'efficacité et la réactivité, surtout en association avec des méthodes de développement ou d'implémentation agiles. Le développement des API (*Application Programming Interface*) contribuera aussi à ce mouvement.

Et pour finir, selon le Gartner group, les budgets sécurité des entreprises devraient croître spectaculairement dans les prochaines années pour atteindre 10 à 12% à terme... pour passer d'un modèle dit « périmétrique », basé sur l'identité physique des utilisateurs, la séparation entre l'interne et l'externe et la protection des bases et machines, à un modèle « dynamique », basé sur le contrôle de l'accès aux données, la surveillance des comportements et la réévaluation continue des autorisations, et intégrant en principal les sujets de mobilité. En effet, et sans surprise, les menaces d'usurpation d'identité et plus largement de cybercriminalité sont en croissance exponentielle, et de plus en plus pernicieuses.

## Les innovations technologiques

Dans le foisonnement des technologies, prenons l'exemple du Smartphone. La multiplication des devices (dispositifs, outils) et supports – qui permettent de gérer à la fois des données, la voix et la vidéo associée à l'augmentation incessante des puissances et débits pour les diffuser et les traiter – constitue une facette visible par tous de la rupture technologique en marche. Aujourd'hui, le nombre de mobiles dépasse le nombre de personnes sur Terre. Un Smartphone est potentiellement

un PC + un téléphone + un GPS + un appareil photo + une caméra vidéo + une boussole + un gyroscope + un détecteur de mouvement + un OS + des logiciels... Un champ d'études très riche en ce moment concerne l'intégration de la puce des cartes bancaires sur les Smartphones. De plus en plus, les écrans tactiles sauront détecter les empreintes digitales, et les codes confidentiels si malcommodes disparaîtront. Il paraît donc clair, pour une entreprise d'assurance, que la fourniture de services via les Smartphones des clients est incontournable à court terme.

L'analyse des différentes innovations, et de leurs succès relatifs, est très instructive. Au-delà de l'efficacité technique, le succès d'une innovation dépend largement de facteurs sociologiques et psychologiques. Les mêmes questions sur la sécurité, l'utilité et l'acceptation se posent à chaque fois. Bien sûr, les organisations ne se transformeront pas du jour au lendemain pour fonctionner en mode réseau collaboratif ; mais d'ores et déjà, les entreprises peuvent utiliser ces avancées technologiques pour accroître l'efficacité opérationnelle de leurs processus (qualité, rapidité, commodité...) et progressivement injecter des doses de transversalité et de fonctionnement collaboratif, et améliorer le service aux clients. Nous devons être en veille permanente, ouverts vers l'extérieur et très volontaires pour réussir cette transformation continue vers un nouveau modèle d'entreprise.

## Les usages

C'est un peu l'histoire de la poule et de l'œuf : toutes ces évolutions s'accompagnent d'un changement profond des usages des consommateurs. Les nouveaux usages poussent les technologies et les technologies engendrent de nouveaux usages. Comment extrapoler les usages, et donc les process, du grand public pour les mettre à disposition de l'entreprise ou des clients sous forme de services ?

Ceci se combine avec une rupture sociologique des utilisateurs, et donc des clients, très en avance sur celle des salariés des entreprises d'assurance : seulement 14% en moyenne des collaborateurs des grandes entreprises sont des Digital Natives (et combien dans les grandes entreprises d'assurance ?), contre 22% dans la population.

Si l'on met de côté le principe déjà très étudié selon lequel les consommateurs n'expriment plus le besoin d'assurance d'un bien mais de son utilisation et de ce qu'il leur permet de faire, il reste deux évolutions d'usages : la « mobiquité » et la « socialisation ».

Les déclinaisons possibles du principe de « mobiquité » (terme qui associe mobilité et ubiquité) sont encore probablement très peu développées au regard des potentiels que l'on peut imaginer. Mais au lieu d'essayer de s'adapter et de répondre aux applications qui apparaîtront, les assureurs doivent réfléchir à celles qu'eux-mêmes pourraient développer et proposer à leur clients en lien avec leur activité, leur métier, la nature de valeur ajoutée qu'ils veulent/doivent apporter à leur client en matière de prévention du risque, de services associés aux univers de besoins couverts.

La « socialisation » de la société au travers du développement des réseaux et médias sociaux est un autre défi pour les assureurs. Ce principe est pourtant le fondement même de leur existence : l'assurance n'est-elle pas née de la mutualisation de catégories sociales ayant des risques identiques ? Pourtant, aujourd'hui, les acteurs du monde marchand peinent énormément à intégrer ce phénomène. Certainement parce que c'est le moyen que les consommateurs ont trouvé pour reprendre le pouvoir dans la relation et qu'ils ne veulent pas laisser le monde marchand se l'approprier. Mais néanmoins, *a minima*, il faudra bien trouver un moyen de l'intégrer plutôt que de le subir.

Choisissons quatre sujets illustratifs des conséquences sur une entreprise d'assurance de ces champs nouveaux qui constituent le « digital » :

## 1 – Le client prend le pouvoir ; l'enjeu de la désintermédiation

Le client se prend en main ; à tout le moins, il est autonome. Il vient par surprise, mais souvent il connaît déjà beaucoup de choses ; le digital démultiplie les contacts et itérations possibles entre l'entreprise et les clients et prospects au travers de nombreux points d'accès nouveaux.

Comment articuler cela avec les réseaux physiques et les réseaux d'agents existants ? Comment distribuer ? Il devient urgent de bien repositionner les réseaux dans ces évolutions et de définir leur valeur ajoutée pour le client, car sinon, avec l'avancée de la pyramide des âges, un phénomène de désintermédiation massif s'opèrera. Le numérique s'insère notamment au sommet de la chaîne de valeur, au contact immédiat du client final ; sa « scalabilité » est presque infinie : en offrant l'accès à tout client, il offre l'accès à la population. La digitalisation, par les liens faciles, « cool », sans coût, sans engagement... qu'elle permet, peut éloigner l'assureur du prospect ou de l'assuré. L'enjeu, pour l'assureur, est d'insérer judicieusement des compétences, un service « humain », dans le dispositif digitalisé de la relation ; de jouer sur la « re-émotionnalisation » de la relation, et non de laisser s'installer une forme de « déshumanisation », pour s'adapter aux nouveaux usages des consommateurs, qui sont en même temps des citoyens, des personnes physiques, qui travaillent chez elles, qui se renseignent à distance... Les entreprises doivent également décloisonner leurs organisations et leurs modes de fonctionnement, vers des logiques beaucoup plus fluides, sensibles et transverses ; il convient de casser les structures hiérarchiques et séquentielles d'aujourd'hui pour autoriser le développement des réseaux et

modes collaboratifs de l'entreprise de demain, et les modes participatifs avec les communautés de clients et prospects.

Ce qui apparaît aujourd'hui comme un moyen alternatif pour toucher de nouveaux prospects ou clients va se révéler comme le moteur de la croissance de demain.

## 2 – La DSI. Enjeux de complexité et d'organisation

La simplicité exigée par « l'utilisateur connecté », les possibilités croissantes qu'offrent les nouvelles technologies pour accélérer les processus et réduire les « intermédiaires » se heurtent aux lourdeurs et à la rigidité croissante de la réglementation, et surtout se traduisent par une forte complexité technique en interne, due à la multiplication des standards, des technologies et à la superposition des infrastructures.

50 | La seule façon d'avancer est de regarder le SI « autrement ». Et si le SI n'était pas celui qu'on croit avoir ? Jusqu'à présent, la valeur ajoutée d'un SI venait des applicatifs, la production et les infrastructures étant considérées comme des « commodités », souvent externalisées. On aboutit ainsi à des SI qui perdent la manœuvrabilité nécessaire à la stratégie de l'entreprise, et se limitent de plus en plus à gérer le quotidien opérationnel, le poids du passé, le *legacy*... Or, avec la vague digitale, l'apport de manœuvrabilité va arriver par les infrastructures. À ce stade, l'organisation de la DSI serait peut-être à orienter autour du *run* et du *build*, avec un enjeu supplémentaire : comment aligner les cycles de construction des infrastructures et des produits avec les cycles du *business* ?

## 3 – Enjeu d'évolution du rapport au travail

Les barrières entre vie privée et vie professionnelle s'estompent fortement. Avec la généralisation du « nomadisme », les notions de lieux de travail, de lien physique au travail évoluent : est-ce que, aujourd'hui, « travailler » signifie toujours « être au travail » ? Des réflexions et des évolutions s'ouvrent selon trois axes : l'espace de travail, le lieu du travail et le temps de travail. Le concept qui émerge dans les entreprises les plus « digitales » est celui du *Flexoffice*, qui pourrait se combiner avec le télétravail dans un compromis collectivement gagnant.

La globalisation, l'ouverture des marchés, la montée en conscience des enjeux *green*, la dispersion des sites nourrissent également cette tendance vers les espaces collaboratifs, soit physiques, soit virtuels. Dans ces *Flexoffices*, la question n'est plus : « Il faut que j'arrive à l'heure » mais devient « Par quelle tâche et dans quel espace je commence ma journée ? » Ces espaces de travail, là où ils existent, apparaissent de bonne qualité, calmes, zen, sympathiques, intelligents, multimédias... et hyperconnectés puisque les salariés le deviennent !

Les modes de pensée et de concentration changent, c'est un fait à intégrer.

Ainsi, dans les *Flexoffices*, on est moins attaché au *process*, qui est l'alpha et l'omega de l'organisation et de l'efficacité actuelles, et beaucoup plus à l'amélioration de la relation, au fonctionnement collectif, à la proximité... C'est là un changement majeur apporté par le digital.

Et le télétravail ? Il est fortement demandé par les salariés, qui y voient un moyen d'acquiescer de la souplesse, d'améliorer l'équilibre vie privée-vie professionnelle et de diminuer le temps, le coût et le stress des transports. Les managers sont, quant à eux, plus réticents, craignant une perte de contrôle.

Quoi qu'il en soit, ces deux composantes, le *Flexoffice* et le télétravail, autour de la combinaison desquelles pourrait se construire le travail de demain, ont un point commun : elles remettent radicalement en cause les leviers de la « reconnaissance statutaire » (bureau personnel, étage, aménagement spécifique, lien hiérarchique prégnant...).

Quelles sont les grandes fonctions de l'entreprise qui vont être sollicitées pour accompagner et préparer cette évolution ? Tout d'abord la DRH bien sûr, puisqu'on traite du rapport au travail, de coexistence générationnelle, de transformation de la relation managériale, de confiance et responsabilisation. Les services immobiliers ensuite, pour l'aménagement des espaces qui va largement dépasser la gestion des mètres carrés et les bureaux paysagers. Et enfin la DSI. Il s'agit d'exploiter au maximum les technologies modernes, au profit de l'entreprise et des salariés. Il faut standardiser à outrance l'équipement, et dématérialiser.

L'ensemble de ces enjeux « dé-range », au propre comme au figuré, les modèles établis et oblige à sortir du cadre « actuel » pour imaginer de nouveaux modèles qui trouvent leur propre équilibre.

### **La modularité et la simplification des produits**

Il nous faut à ce sujet prendre acte d'un phénomène non issu du « digital » : celui de l'individualisation croissante de la société. Qu'on le regrette ou non, les individus ne veulent plus payer pour les autres. Il en ressort le besoin de produits de plus en plus modulaires, avec des tarifications beaucoup plus ciblées et affinées.

Cette modularité nécessaire se conjugue avec un impératif absolu de simplification des produits et de l'offre, qui se pose aux acteurs traditionnels.

Finalement, la vague digitale conduit à revoir la philosophie de construction des produits. Ceux-ci vont vraisemblablement se rapprocher des besoins de base, et un produit sera composé de différents modules élémentaires assemblés.

Beaucoup de choses vont bientôt être possibles par tablette. Cela veut dire que des offres proposées, expliquées, comparées... et vendues sur tablette auront un avantage très fort ; c'est même plus sévère encore : ne pas être présent sur tablette sera un handicap certain.

L'enjeu réside donc dans l'innovation-produit : concevoir des briques élémentaires de base, justement « pricées », dans une bibliothèque accessible par tablette.

### **Chez CNP-Assurances, notre transformation passera par une approche « soft »**

Aujourd'hui, nos projets portent, d'une manière ou d'une autre, cette dimension digitale. Nous nous contraignons à analyser et à inclure, dans tout projet, une ou des composantes digitales. Pour autant, même si nous réussissons ces projets, nous ne prétendons pas que nous avons totalement pris le virage du digital.

Nous souhaitons innover dans l'approche, définir ce que j'appellerais, faute de mieux à ce jour, un « soft programme », ou mieux, une logique de « Lab », qui fonctionne en réseau, qui anime, donne envie, communique, stimule, informe, diffuse, donne les moyens, favorise l'agilité, apprivoise, suscite les prises d'initiatives et transformations.

Précisons cependant que cette option de ne pas structurer l'approche numérique globale dans l'entreprise ne signifie pas

que nos projets ne doivent pas l'être ! Les projets numériques doivent être conduits avec les méthodes classiques et éprouvées de gestion de projet, quel que soit leur domaine d'application.

Le digital peut-il encore être perçu à part ? À notre sens, il doit être placé au cœur de l'entreprise ; par conséquent, la digitalisation de l'entreprise repose sur l'ensemble des parties prenantes, et leur capacité à travailler ensemble. Un tropisme exclusif sur une seule dimension (IT, marketing, communication, DRH...) ferait porter un risque sur l'efficacité globale de la transformation.

Le digital, naturellement...

**Stanislas BRESSANGE**

*Directeur général délégué,*

*La Mutuelle Générale*

## Le choix du digital

Le secteur de l'assurance et, *a fortiori* celui de la Mutualité, n'ont pas été les premiers à exploiter les potentialités du digital. La distribution, le commerce ont toujours été pionniers en ce domaine. Cela s'explique sans doute par le fait que les mutuelles, bien qu'intervenant dans un contexte hyperconcurrentiel, savent que la santé et la prévoyance ne sont pas des « biens » comme les autres. Ainsi, la protection sociale complémentaire, dans son ensemble, a d'abord pu être attentiste sur le sujet.

Toutefois, la santé étant au cœur des préoccupations des Français, il nous a fallu intégrer ces nouvelles technologies qui, pour la plupart, font partie du quotidien d'un nombre croissant de nos adhérents.

Notre mutuelle et ses adhérents sont d'ailleurs plutôt un « terreau » favorable au digital :

- un positionnement à l'origine affinitaire (ex-PTT), auprès d'une population sensibilisée *a priori* aux enjeux du digital du fait de son domaine d'activité ;
- des demandes de renseignements qui peuvent être dématérialisés pour une grande partie (information sur les remboursements, sur les professionnels de santé conventionnés).

Mais, si notre secteur n'a pas été le premier à investir ce domaine, notre Mutuelle est en revanche aujourd'hui parmi les leaders du secteur de la protection sociale en matière d'utilisation du digital.

Ainsi, le digital est à l'origine de 70% des ventes de La Mutuelle Générale et représente 30% de ses investissements publicitaires.

Notre performance a d'ailleurs été saluée dans l'enquête réalisée en 2013 par l'Observatoire e-performance Yuséo en reconnaissant la qualité de l'expérience de navigation sur notre site [www.lamutuellegenerale.fr](http://www.lamutuellegenerale.fr) comme la meilleure du secteur.

Même si le parcours adhérent est loin d'être totalement intermédié par le web, nous faisons en sorte de le conduire le plus possible vers ce média. La Mutuelle Générale a ainsi mis en place en 2012 la signature électronique, avec laquelle le prospect peut finaliser son adhésion en ligne, seul ou aidé d'un contact téléphonique avec un conseiller. Aujourd'hui, 50% des nouveaux contrats se font via la signature électronique.

La montée en puissance de La Mutuelle Générale sur le digital s'est faite à la fois de façon volontaire et naturelle. Au regard de la taille modeste de notre réseau physique, le digital constituait une véritable opportunité que nous avons su saisir pour répondre aux besoins de nos adhérents.

D'autant que, l'environnement des mutuelles connaissant de fortes évolutions, il était indispensable de s'adapter de manière accélérée à une banalisation économique (en matière fiscale avec la taxe CMU-C, la taxe spéciale sur les conventions d'assurance, l'impôt sur les sociétés) et réglementaire (l'encadrement croissant des contrats santé avec l'aide à l'acquisition d'une Complémentaire Santé et la prochaine rénovation des contrats solidaires et responsables) qui a imposé des règles communes aux trois familles d'acteurs assurantiels.

Ces mutations obligent à gagner en efficacité et en excellence opérationnelle (augmentation des marges, baisse des coûts d'acquisition, diversification de l'offre) et le digital y contribue incontestablement.

## La personnalisation de la relation client

- Nous avons suivi nos adhérents dans leurs habitudes de consommation :

L'adaptation aux habitudes de consommation des clients suppose aujourd'hui de leur offrir des points de contacts variés, correspondant à leurs différents souhaits sur la manière de s'interfacer sur leur mutuelle. La maîtrise du multicanal suppose de fait celle du digital, le numérique étant partie intégrante de l'ensemble des canaux ; le bon modèle de distribution, c'est d'être partout là où est le client, de la tablette au Smartphone jusqu'au point de vente physique, en étant en capacité de débiter une opération sur un canal pour la poursuivre sur un autre.

Le digital nous permet également de nous adapter au rythme et aux horaires de nos adhérents.

De fait, notre réseau physique de taille modeste (indispensable pour porter notre marque et offrir des points de contact physiques localement) ne suffit pas à couvrir les créneaux de disponibilité de la plupart des clients ou prospects qui souhaitent nous contacter. Le pic d'activité des contacts se situe désormais entre 18 et 21 heures. Nous avons donc dû mettre en place des plateformes téléphoniques en relai de notre réseau physique pour répondre à cette immédiateté de la relation maintenant attendue par nos adhérents. Au-delà, le digital sollicite en temps réel d'autres maillons de notre Système d'Information, comme le CRM, les applications cœur de métier, l'outil d'aide à la vente personnalisée, la signature électronique qui tous contribuent à favoriser une interaction 7j/7 et 24h/24 avec nos adhérents.

Et déjà tout s'accélère : au-delà du web, il faut désormais penser d'abord Smartphone et tablette.

Ainsi, La Mutuelle Générale a été l'un des premiers assureurs santé à proposer en 2012 une version mobile de son site pour Smartphone et tablette, ainsi qu'une application gratuite pour ses adhérents sur iPhone® et Android en proposant le suivi des remboursements et la géolocalisation des professionnels de santé en particulier.

Par ailleurs, la crise économique et sociale s'inscrit durablement et nous fait entrer dans un modèle de non (ou faible) croissance qui se traduit par une forte baisse du pouvoir d'achat. Cela contraint les entreprises, quel que soit le secteur d'activité, à s'adapter aux changements de comportement d'un « client mutant » (succès de formules telles que l'échange d'appartements pour voyager ou le co-voiturage par exemple) avec des offres produits et services au plus près de leurs besoins et de leur porte-monnaie.

Le « client mutant » est de plus en plus expert, notamment sous l'influence du digital (Internet, comparateurs) et exigeant dans la relation que l'on noue avec lui. S'il n'est pas satisfait, la sanction est immédiate, il se tourne vers la concurrence. Ceci implique une constante augmentation de la qualité de service.

- Nous avons cherché à connaître davantage nos adhérents :

La Mutuelle Générale a mis en place un outil de gestion de la relation client afin de placer la connaissance de l'adhérent/prospect et la qualité de service délivrée au cœur de ses préoccupations et de son développement commercial. Ce nouvel outil, simple d'utilisation, réunit l'ensemble des fonctionnalités qui permettent à La Mutuelle Générale d'avoir une gestion plus efficace de ses clients et prospects, quel que soit le canal utilisé (Internet, téléphone ou agence commerciale). Trois cents conseillers de la Mutuelle disposent désormais de cet outil qui offre une traçabilité et un suivi des dossiers clients sur toute la

durée de leur adhésion. L'automatisation des procédures permet une simplification des actes de gestion.

Les données issues des différents canaux d'information (mails, téléphone, interactions entre les filières Commerciales et Gestion) sont mieux collectées et maîtrisées.

Les conseillers de La Mutuelle Générale disposent également d'une vision personnalisée et globale de la situation de l'adhérent ou du prospect et ce, à toutes les étapes de la relation : avant-vente/vente/après-vente. Cet outil de gestion de la relation client est le socle indispensable à la mise en œuvre d'une stratégie digitale performante et essentielle au développement de la marque dans une logique de conquête, comme de multi-équipement.

Le Big Data permet d'ores et déjà d'obtenir une meilleure connaissance des risques et des attentes des clients. Il s'agit ici pour la Mutuelle Générale d'assurer le « profilage » en continu du prospect et du client. La refonte du Décisionnel, engagée depuis deux ans, a permis de renforcer nos exigences en matière de qualité des données tout en veillant à la protection des données personnelles qui demeurent au cœur de l'innovation et qui représenteront probablement demain un capital très convoité dans l'univers de la santé en particulier.

- Face à un contexte hyperconcurrentiel nous avons cherché à optimiser notre performance commerciale :

La Mutuelle Générale est l'une des premières mutuelles à intégrer un outil d'aide à la vente contextualisé, qui permet aux conseillers de personnaliser leur proposition commerciale en fonction du profil de l'adhérent.

De même, la mutuelle est actuellement l'un des dix annonceurs français à utiliser l'intégralité des technologies d'achat media

en temps réel proposées par Google/Double Clic (*Real Time Bidding et Data Planning*). Elle optimise ainsi l'efficacité de ses investissements media et maîtrise le coût d'acquisition et la valeur des contacts prospects. Elle est ainsi capable d'organiser un suivi en quasi temps réel du ROI de ses actions commerciales, de la façon de s'adresser à ses prospects et à ses adhérents.

Enfin, au-delà de la conquête de nouveaux adhérents, La Mutuelle Générale développe aussi la vente additionnelle de contrats à ses adhérents actuels : non seulement, cela contribue à augmenter le chiffre d'affaires mais cela accroît aussi la fidélité d'une clientèle soucieuse de disposer d'un assureur unique. Là encore le digital est un support efficace. Il permet de pousser des offres vers nos clients aux moments opportuns, soit parce que l'historique de notre relation avec l'adhérent est connue, soit parce que la maîtrise du multicanal nous permet de gérer le bon *timing*.

### Réduction des coûts

- Dans un métier où les marges seront de plus en plus faibles, la dématérialisation des actes de gestion est un gage de productivité et de réduction des coûts :

La maîtrise du digital impose de proposer un parcours client transparent quel que soit le canal retenu par l'internaute. Pour cela, il faut donc une intégration poussée en termes d'organisation, de processus et d'outils. Cet objectif a été pour La Mutuelle Générale un accélérateur dans la recherche d'optimisation de ses processus de gestion, qu'il s'agisse de la dématérialisation de ses flux internes via une GED comme de la recherche, dès l'origine, de la dématérialisation.

Dans la continuité de la première offre 100% Internet lancée dès 2008 (e-lamutuellegenerale.fr), La Mutuelle Générale a mis

en place en 2012 une signature électronique : le prospect a ainsi la possibilité de finaliser son adhésion en ligne, seul ou grâce au contact téléphonique avec un conseiller. À l'automne 2013, La Mutuelle Générale a également donné la possibilité de souscrire l'ensemble de ses offres en ligne sur son site.

La signature électronique est aussi proposée lors des ventes par téléphone et en face-à-face. Le conseiller fait la vente, remplit le contrat et envoie un lien par e-mail sur lequel le client clique pour consulter le contrat et saisir le code qu'il vient de recevoir par SMS pour le signer électroniquement. Nous générons un e-mail de confirmation, et il n'y a plus de contrat papier.

Au total, 50% de nos ventes sont conclues avec une signature électronique. Certaines agences ont jusqu'à 90% de contrats totalement dématérialisés, car les conseillers y croient et sont moteurs. On comprend ainsi que le client est prêt dans 90% des cas; c'est davantage à nous d'impulser en interne l'évolution vers ce nouveau mode de vente en accompagnant le changement. Ceci présente un double avantage : une accélération des délais et des taux de transformation bien meilleurs. Ainsi, à La Mutuelle générale, 80% des contrats signés électroniquement sont aujourd'hui souscrits en moins de vingt minutes, contre douze jours en moyenne auparavant ! Il est clair que la non-matérialisation est la solution d'avenir.

### **Évoluer naturellement... n'est pas toujours facile, ni source de facilité....**

L'adaptation aux nouveaux modes de consommation du client et à son goût pour l'immédiateté de la relation présente toutefois deux limites... l'habitude prise et la volatilité. Tous les actes de gestion ne nécessitent pas un traitement immédiat, toutes les questions ne nécessitent pas non plus une réponse en temps

réel, surtout celles adressées par courrier. Il convient donc de définir des modes de gestion « utiles » qui apportent une vraie valeur pour le client.

Si c'est une idée fautive de croire que l'immédiateté « permet » de forcer la vente, la fidélisation doit dans tous les cas être retravaillée. Le digital, qui contribue à atténuer la dimension affective de la relation ne supprimera jamais le contact humain, téléphonique ou physique !

En outre, imaginer un acte de vente qui serait totalement dématérialisé, c'est finalement faire de Google et des comparateurs d'assurances les futurs leaders du marché à terme... ce à quoi nous ne croyons absolument pas, surtout dans nos métiers !

Relayer le digital et concentrer la valeur ajoutée sur le contact humain est au cœur de notre démarche et la raison d'être de nos plateaux téléphoniques et de nos conseillers en agence.

La montée en puissance très progressive de notre présence sur les réseaux sociaux est aussi peut-être la preuve que tout ne peut pas être « désintermédié ». Malgré un cœur de clientèle affinitaire (notamment la population des postiers et une percée remarquable sur les médias sociaux), notre présence est encore loin d'approcher celle des marques de la grande consommation. Il n'empêche, les pages Facebook de La Mutuelle Générale regroupent déjà une des plus importantes communautés du secteur avec près de 60 000 fans; et La Mutuelle Générale a lancé en 2013, en partenariat avec Michel Cymes, le Club Santé Débat digital dans l'objectif de fédérer, à terme, un club d'internautes autour de questions de santé.

Toutefois, l'activité que nous menons dans le digital vis-à-vis de nos clients n'a pas encore son équivalent en direction des salariés, en interne à la Mutuelle.

Certes, nous avons déjà utilisé les réseaux sociaux pour fédérer nos équipes. Nous avons ainsi mis en place une communauté « éphémère » sur la base de volontariat, pour animer nos agences dans le cadre d'un challenge organisé au moment du lancement de notre nouvelle gamme de produits. La communauté a été très active, les chargés de clientèle échangeant leur expérience, leurs savoir-faire respectifs. Toutefois cette expérience ne s'est pas prolongée.

De même, le digital est peu utilisé pour soutenir des communautés formelles ou informelles entre collaborateurs. Nous sommes sans doute passés rapidement d'une institution, dans laquelle prévalaient hiérarchie et expertise technique avec des cycles de changement long, à une organisation qui, dans un environnement en constante mutation, doit s'adapter plusieurs fois par an, voire quasi-continument.

Aujourd'hui l'ensemble de la communauté managériale de La Mutuelle Générale se retrouve quotidiennement autour d'un espace intranet dédié appelé « Tempo » visant à promouvoir et renforcer le lien entre les managers de l'entreprise tout en assurant une diffusion de l'information homogène et cohérente sur l'ensemble du territoire.

Les formations, depuis quelques années déjà, sont dispensées *via l'e-learning*, permettant de mieux les individualiser et de réduire de façon conséquente les budgets de formation au profit d'actions plus spécifiques d'accompagnement du changement et de coaching individuel.

Nous avons également récemment lancé un pilote au sein de notre communauté managériale afin de rapprocher nos collaborateurs et faciliter l'entraide à travers le module *Chatter* de notre outil de relation client salesforce.com. La collaboration avec *Chatter* permet aujourd'hui à nos équipes d'interagir et de travailler ensemble en temps réel dans l'intérêt de nos clients, prospects et collaborateurs.

Le digital, pour nous, doit être un accompagnement, une anticipation naturelle de l'évolution des comportements de nos adhérents, de nos prospects, de nos collaborateurs. Il ne peut être ni une figure imposée, ni une mode technologique.

Le chemin à parcourir est encore long pour continuer à anticiper les besoins, les comportements et les attentes de nos adhérents et clients en matière de consommation et de service. Le digital contribuera sans aucun doute à mieux les accompagner dans ce qu'ils ont de plus cher, leur santé.

## Une « révolution digitale » ?

**Daniel HAVIS**

*Président directeur général,  
Matmut*

Par tempérament, je crois peu aux révolutions et préfère les réformes menées progressivement et avec constance. On parle depuis des années d'une « révolution numérique » qui va nous submerger et remettre en cause la pratique du métier. De fait, cette révolution n'a pas eu lieu jusqu'à présent. Mon sentiment est qu'elle ne se produira pas dans notre pays, car le terme, qui implique une rupture brusque des comportements des différents acteurs, est à mon avis impropre.

Le *digital* n'est pas tant une « révolution » que la poursuite de la démarche de dématérialisation des différents actes métier de l'assurance (prospection, vente, gestion...).

### **Les assurés ont-ils profondément changé ?**

Les consommateurs ont désormais accès, via Internet, à un volume extraordinaire d'informations. Sont-ils pour autant mieux informés sur les produits répondant à leurs besoins spécifiques ? Cela reste à démontrer.

À titre d'exemple, il est possible, par le biais des comparateurs d'assurances, d'obtenir en un temps record un nombre important de devis, mais tous les consommateurs sont-ils en capacité de comparer avec discernement les caractéristiques d'une offre d'assurance au-delà du simple tarif ?

Le biais des comparateurs sur le prix constitue un frein au développement de garanties et services complémentaires dès lors que ceux-ci ne sont pas mis en avant dans les résultats des comparaisons et que le consommateur n'est pas sensibilisé à leur intérêt pour lui.

Certains assureurs ont pris récemment des initiatives pour renforcer la profondeur et la pertinence des éléments comparés

entre les offres d'assurance, mais dès lors que les sites mis en ligne leur appartiennent, on peut légitimement douter de l'objectivité des résultats... Et je suis toujours frappé par l'extraordinaire bon sens de la grande majorité de nos concitoyens, qui ne sont pas dupes de telles pratiques.

Autre changement présumé de l'assuré : il serait plus exigeant en termes de délais de réponse.

La Matmut a toujours veillé à ce que le sociétaire puisse repartir de l'agence avec les documents établis et utilisables. De fait, compte tenu des contraintes d'édition de certaines pièces comme la carte verte, le digital n'engendre pas de gains de temps pour le sociétaire par rapport à ce qu'il peut obtenir en agence.

Il est intéressant de noter que la réponse apportée par certains assureurs à cette exigence sur les délais diffère sensiblement dès lors qu'ils sont encore dans la relation commerciale ou qu'ils se trouvent dans l'exercice du métier avec leurs clients. En effet, quand l'assuré n'est encore qu'un prospect, certains acteurs déploient des « trésors d'ingéniosité » pour accélérer les échanges, ce qui n'est plus aussi vrai une fois que le prospect est devenu client et qu'il déclare un sinistre...

### **Quelles évolutions pour les acteurs de l'assurance ?**

Nous ne cherchons pas à imposer aux sociétaires un mode unique de prise de contact avec la Matmut. Il faut respecter leurs souhaits et leurs préférences en leur offrant différents modes de relation et en veillant à ce que chacun d'entre eux soit le plus performant possible. Lorsque le sociétaire nous fait l'honneur de prendre contact avec nous, nous devons en être dignes et lui apporter la meilleure réponse possible tant sur le fond que sur la forme.

L'apparition et le développement de la dématérialisation et du canal digital n'ont pas remis en cause l'existence de l'agence mais ont fait évoluer son rôle et ses missions. L'agence est désormais une zone de contacts qualitatifs et non plus de masse avec les sociétaires, ce qui était déjà en partie le cas avec la croissance du canal téléphonique. Les clients réalisent à distance les opérations simples qui constituent la grande majorité des cas et ils viennent en agence lorsqu'ils sont confrontés à des situations plus complexes pour lesquelles ils estiment nécessaire d'avoir un contact humain pour les rassurer et les conseiller.

C'est une nouvelle hiérarchie de contacts qui s'est mise en place entre les différents canaux et dans laquelle le rôle de l'agence est revalorisé et réaffirmé.

Dans la stratégie multicanal de la Matmut, le canal digital n'est pas en concurrence avec les autres. Il ne les supplée pas, il les complète.

Depuis les années 1990, les agences partagent leurs missions avec le canal téléphonique et, depuis 2000, un nouveau facteur de dilution de ces missions est apparu avec le canal digital. Avec l'apparition de chaque nouveau canal, c'est le rôle de production de masse des agences qui s'éloigne un peu plus.

Ce sont également les modes de consommation qui évoluent et viennent compléter le schéma de fonctionnement déjà initié avec le développement du canal téléphonique.

La stratégie de la Matmut est d'être au service et à l'écoute de ses sociétaires, le reste n'a pas de sens... C'est notamment ce principe qui nous a conduits à ne pas mettre en marché des produits spécifiques à tel ou tel canal.

Partir du principe que le client qui nous contacte par le biais du canal digital est forcément à la recherche d'une prestation

*low cost* est une erreur fondamentale. Pour appuyer ce propos, nous constatons que les offres souscrites en ligne sont à minima égales voire plus complètes en termes de garanties que celles souscrites en agence.

Cela peut s'expliquer par différentes raisons.

L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), en réaction à des abus et errements constatés dans l'exercice du métier d'assureur, a fait des préconisations visant à renforcer l'exercice du devoir de conseil et sa traçabilité.

Cela nous a conduits, notamment dans le processus de vente à distance *via* le canal Internet, à devoir indiquer au sociétaire lorsqu'il renonce expressément à une garantie. Et l'on sait bien que la nature humaine, par définition, n'aime pas renoncer...

En pratique, la mise en œuvre des préconisations de l'ACPR a des conséquences paradoxales sur la vente en ligne de produits d'assurance :

- l'alourdissement du formalisme du processus de souscription peut décourager certains prospects et de fait, freiner le développement de la vente par Internet ;
- à l'inverse, pour les consommateurs qui ont le « courage » d'aller au bout du processus, les alertes qui leur sont faites sur l'impact de leurs choix de garanties peuvent indirectement (et avec une certaine ironie) contribuer au renforcement de l'efficacité commerciale de la vente en ligne (avec des primes moyennes au moins égales à celles constatées en agence).

Une autre explication peut venir du fait que, à distance, les sociétaires ont tendance à prendre davantage de temps pour consulter les caractéristiques d'un produit que lorsqu'ils sont en

agence où parfois les appels téléphoniques et les autres clients peuvent « polluer » l'échange avec le conseiller et mettre une certaine pression sur le prospect.

Ce constat illustre bien que la souscription sur Internet ne correspond pas systématiquement à un acte d'achat uniquement centré sur le prix mais bien à un mode de distribution additionnel souvent plus confortable pour le client et pour lequel l'effort de pédagogie que doit faire l'assureur dans la présentation des « plus » produits est essentiel.

L'ancrage naturel et spontané de nos sociétaires étant l'agence et plus particulièrement celle qui se situe le plus près de leur domicile, nous n'opérons pas un suivi spécifique des clients pour chaque canal.

Un constat se dégage néanmoins : les sociétaires sont désormais majoritairement des adeptes du multicanal. Notre enjeu consiste donc à assurer la fluidité des informations la plus forte entre les canaux.

Le digital doit avant tout être un moyen d'amélioration de la qualité de la relation avec nos sociétaires notamment en la fluidifiant pour permettre un meilleur règlement des problèmes qui peuvent apparaître.

Comme pour nos produits, nous avons fait le choix de ne pas mettre en œuvre des processus spécifiques à un canal de relation avec nos sociétaires. Même si le mail incite à l'itération, ce mode d'entrée en relation avec nos services n'a pas de conséquences sur le temps de traitement de la demande par rapport à une même demande faite par courrier. L'égalité de traitement des sociétaires doit s'imposer quelle que soit la façon dont ils prennent contact avec nous.

Les sociétaires adhèrent à ce principe et, dès lors qu'on leur explique, comprennent tout à fait que certaines demandes nécessitent un temps de traitement incompressible.

Le sociétaire qui choisit de prendre contact avec nous par le biais du canal digital a bien conscience du fait qu'il obtiendra une réponse de type « machine interactive ». De fait, il est en mesure de comprendre que sa demande puisse nécessiter un temps de traitement complémentaire et/ou un contact avec un conseiller par téléphone ou en agence.

L'attente de nos sociétaires ne porte pas tant sur le délai de réponse que sur la qualité de cette réponse et sur « l'humanisation » de la relation quel que soit le canal utilisé.

L'utilisation du SMS et du mail par les collaborateurs ne doit pas se faire au détriment de la qualité de service. Quel que soit le mode de relation, nous devons veiller à ce que les fondamentaux techniques soient respectés et à ce que nos sociétaires nous comprennent. Notre niveau d'exigence ne doit pas être conditionné aux outils que nous utilisons pour communiquer avec nos clients.

D'ailleurs, les règles de formalisme assurantielles constituent une limite pour les assureurs dans leurs efforts de vulgarisation. Indépendamment de l'outil utilisé dans la relation avec les sociétaires (SMS, courrier, mail...), il est difficile de faire preuve de lyrisme dans l'exposé des conditions générales...

### **Quid des nouveaux outils et de la proactivité vis-à-vis des sociétaires ?**

Parmi les nouveaux outils, on parle beaucoup du « Big Data ». Il ne faut pas espérer trouver des trésors cachés derrière cette notion car il s'agit ni plus ni moins que de renforcer la

connaissance que nous avons de nos clients et la Matmut n'a pas attendu l'apparition du « Big Data » pour appréhender cette problématique de façon globale.

De tout temps, renforcer la connaissance de ses clients a été un enjeu important y compris pour les phéniciens qui n'appelaient sans doute pas cela du marketing...

Disposer d'une bonne connaissance de ses clients est particulièrement précieux dans le cadre de démarches commerciales proactives menées à des moments clés de la relation commerciale ou de la vie des produits. Par exemple lorsqu'une nouvelle version d'un produit est mise en marché et qu'il convient de démontrer aux sociétaires l'intérêt qu'ils ont à changer leur contrat ou lorsque l'analyse de la situation d'un client nous amène à considérer que ses garanties peuvent être optimisées.

Dans ces cas de figure, les nouveaux canaux de relation facilitent la proactivité car ils permettent de mener des actions de masse personnalisées en utilisant les outils favoris de relation de chaque sociétaire (pour certains le SMS, pour d'autres le mail...). Il convient néanmoins d'être extrêmement vigilant dans ces sollicitations pour ne pas risquer l'agacement et la saturation du client.

Les applications pour Smartphone et les sites Internet ne sont que les déclinaisons d'un même média dont certaines sont plus spécifiquement adaptées à la mobilité.

### **« L'évolution digitale » a-t-elle des conséquences au sein même de l'entreprise ?**

Comme évoqué précédemment, le développement du digital ne nous a pas conduits à mettre en place de nouveaux processus

métiers mais nous avons dû réfléchir à un mode de pensée complémentaire visant à répondre à de nouvelles exigences et à délivrer un service homogène et complet à nos sociétaires.

Dans cette logique, nous avons fait le choix de ne pas créer une direction dédiée au digital. Il revient à chaque direction d'intégrer cette nouvelle dimension dans ses missions.

Au niveau de l'entreprise, nous avons mis en place un intranet assez riche en termes de contenus. Ce type d'outil a permis de faciliter et renforcer la communication interne mais cela n'a pas pour autant bouleversé les modes de relation entre les collaborateurs. De la même façon, le rôle des managers de proximité n'a pas été profondément modifié par le développement du digital dans l'entreprise.

Il me semble que notre obligation aujourd'hui de prendre une posture volontairement « orientée client » impacte bien davantage nos modèles et nos modes de fonctionnement historiquement construits sur des approches techniques et produits.

De la même manière, les réflexions en cours sur la transformation de nos systèmes de protection sociale (santé, dépendance...) et le renforcement des contraintes environnementales vont probablement avoir des impacts bien plus révolutionnaires pour les assureurs que l'arrivée des tablettes et des Smartphones.

Le digital est trop souvent mis en avant pour masquer des révolutions bien réelles.

La « révolution digitale »,  
de quoi parle-t-on ?

**Daniel ANTONI**  
*Directeur général,  
Thélem assurances*

Le développement du digital a été synonyme d'évolutions profondes pour les entreprises, notamment en ce qui concerne leurs modes de relations et d'échanges dans lesquels Internet est désormais omniprésent.

Dans cette matière multidimensionnelle qu'est le digital, Thélem a fait le choix d'adresser en premier lieu la problématique des partenariats pour tirer profit du nouveau « champ des possibles ».

Notre réflexion était la suivante : pour être performants sur le marché de l'assurance tel qu'il existe aujourd'hui, nous ne pouvions pas nous appuyer uniquement sur nos ressources internes car limitées en nombre pour opérer des traitements de masse et au sein desquelles certaines compétences spécifiques n'étaient pas suffisamment développées.

En qualité de challenger, nous avons à compenser notre taille réduite par un niveau élevé de qualité et une forte rapidité d'exécution.

C'est pour relever ces défis que nous avons choisi de passer des partenariats avec différents acteurs nous permettant notamment d'utiliser leurs solutions disponibles, éprouvées et susceptibles de nous faire gagner un temps précieux.

En l'espace de quelques années, Thélem est donc passée d'un mode de fonctionnement « autocentré » et plutôt « fermé » à un mode de fonctionnement totalement ouvert avec de nombreux partenaires qui interviennent dans différents secteurs d'activité. Cette évolution a eu un impact considérable sur notre business modèle et sur notre système d'information que nous avons dû refondre pour le rendre compatible avec ces choix.

Mais tout cela n'a été possible qu'avec le développement du digital et plus spécifiquement d'Internet, qui nous permet de fonctionner de façon synchrone avec nos partenaires et de piloter l'activité en temps réel, y compris avec des outils

externes. Internet est LE canal de communication indispensable avec nos différents partenaires.

L'évolution digitale que nous conduisons chez Thélem n'est évidemment pas circonscrite à des partenariats, elle concerne également nos clients tant dans les modes de relation que nous avons avec eux que dans notre approche commerciale.

### **De nouveaux modes de relation avec les assurés...**

Le développement du digital a eu des conséquences importantes sur les échanges entre assureur et assurés mais aussi entre consommateurs avec l'essor du communautaire.

Des communautés se sont créées au sein desquelles des consommateurs échangent sur leurs expériences et donnent leur avis positif ou négatif sur les assureurs. Cela constitue un changement de paradigme pour les entreprises qui n'ont plus exclusivement la main sur leur communication et dont le « rapport de force » avec leurs clients se rééquilibre. Les entreprises sont passées d'un statut d'acteur en matière de communication à un statut d'accompagnateur voire de régulateur et cela est irréversible.

Afin de ne pas subir ce phénomène, nous devons adapter rapidement nos modes de fonctionnement pour répondre à une exigence de qualité toujours plus forte et savoir anticiper et gérer les nouveaux risques (malveillance, e-reputation...).

Par ailleurs, l'institutionnalisation du mail et, de plus en plus, des réseaux sociaux comme modes de relation entre l'assureur et ses assurés a eu pour conséquence de multiplier le nombre de collaborateurs potentiellement en contact avec les clients, ce qui a évidemment un impact sur les compétences à détenir et les besoins de formation.

Avant le passage à l'ère du digital, les agents généraux géraient la relation quasi exclusivement avec les clients et la compagnie se « contentait » de traiter leurs réclamations. Aujourd'hui, le champ relationnel relève toujours de l'agent mais un autre champ est apparu dont la gestion revient à la compagnie et qui concerne la marque en tant que telle. Ce champ reste en grande partie à définir et surtout à articuler avec le premier pour qu'ils soient intelligibles pour le client. Des équilibres nouveaux doivent se créer.

Chez Thélem, nous avons également mis en place de nouveaux outils de relation client en misant notamment sur le développement des Smartphones et de leurs caractéristiques associées : capacité à être joint à tout moment, à scanner et à transmettre des documents rapidement et de n'importe quel endroit...

À titre d'exemple, nos clients peuvent désormais nous envoyer facilement et rapidement leurs pièces justificatives, ce qui a déjà eu des conséquences majeures sur les activités de souscription et de gestion dont les processus de travail, les compétences et les coûts sont profondément modifiés.

Parallèlement à l'évolution majeure des modes de relation entre l'assureur et ses assurés, nous avons mis en place un nouveau canal de distribution avec Internet.

### Un nouveau canal de distribution à intégrer...

Les enjeux liés à ce nouveau canal étaient multiples :

- **un enjeu d'intégration** : il ne s'agissait pas d'imposer ce canal aux agents mais de les convaincre de sa complémentarité et des bénéfices qu'ils pouvaient en

tirer. Cet objectif est désormais atteint puisque les agents jugent bon cet outil d'acquisition supplémentaire ;

- **un enjeu financier** : l'investissement consenti devait rester « raisonnable » compte tenu de nos exigences de rentabilité ;
- **un enjeu organisationnel** : il ne fallait pas créer une entreprise à deux vitesses avec un « Thélem historique » et un « Thélem 2.0 ». Chaque changement devait pouvoir interagir avec les modes de fonctionnement de l'entreprise.

Ce nouveau canal nous a permis d'élargir notre zone de prospection à toute la France même si, en pratique, la conquête de nouveaux clients sur Internet reste ardue et coûteuse. L'assurance se trouve d'ailleurs dans une situation particulière par rapport à d'autres secteurs puisque les ventes sur Internet ne décollent toujours pas et que le modèle économique inhérent à ce canal de distribution n'a pas fait ses preuves.

Ce retard peut s'expliquer notamment par deux raisons :

- le manque de rentabilité de ce mode de distribution n'encourage pas les fournisseurs à investir massivement dans des solutions dédiées ;
- les produits d'assurance sont souvent complexes et leur fréquence d'achat est faible. Par conséquent, les consommateurs n'ont pas l'occasion de se familiariser avec leur processus d'achat en ligne comme cela peut être le cas pour des produits courants comme les voyages ou les livres.

Un autre changement est intervenu dans la chaîne de distribution avec l'apparition de nouveaux acteurs comme les comparateurs qui constituent à la fois un coût supplémentaire en qualité d'intermédiaire et une opportunité en matière de création de flux.

### **Une profusion de données à exploiter...**

La révolution digitale c'est également le « big data », c'est-à-dire l'accroissement considérable du nombre de données « collectables » et surtout la capacité que nous avons désormais à les traiter.

Historiquement, les données dont nous disposions étaient principalement utilisées pour tarifier nos contrats. Avec les capacités offertes par le digital, c'est non seulement cette activité de tarification qui évolue en s'ouvrant à de nouveaux types de données que l'on ne savait pas collecter ou analyser, mais aussi d'autres activités de l'entreprise comme le pilotage de la relation client (qualification, fidélisation, développement...) et le marketing qui doivent apprendre à utiliser ces nouveaux éléments.

Nous en sommes encore aux prémices et les champs ouverts sont très prometteurs. Le principal frein à une exploitation pleine et entière de ces éléments semble être notre imagination et l'intelligence dont nous devons faire preuve pour organiser ces données d'origine interne et externe. C'est une transformation lourde de l'entreprise que nous vivons.

Pour ce qui est de Thélem, notre priorité est d'être en capacité de regrouper et de bien utiliser les données internes dont nous disposons afin d'avoir la vision client (profession, foyer...) la plus complète possible. Ensuite, nous veillerons à intégrer et à exploiter des bases de données externes fiables et sécurisées.

### **Un nouveau rapport au temps...**

Le digital a ouvert de nouveaux espaces et a fait apparaître de nouvelles contraintes en bouleversant le rapport au temps et aux distances tant vis-à-vis de nos clients qu'en interne.

Malgré notre effort permanent de réduction des délais de traitement et de décision, nous continuons à générer parfois de l'insatisfaction, notamment de nos réseaux de distribution qui se heurtent à l'exigence croissante des clients en termes de réactivité. Nous nous sommes lancés dans une logique d'automatisation des tâches et avons surtout apporté des réponses en termes d'outils ce qui, au final, reporte la pression sur l'humain...

L'une des solutions à la fois à cette course à l'instantanéité et à la pression qui pèse sur les collaborateurs consiste à gouverner le rapport au temps avec des engagements clairs de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires et de ses clients qui ont développé une forte capacité d'adaptation aux règles du jeu dès lors qu'elles sont données.

La question « jusqu'où peut-on aller dans l'instantanéité ? » demeure essentielle...

Vis-à-vis des clients, la réponse à cette interrogation est liée aux outils et aux moyens humains alloués.

Sur la dimension organisationnelle, nous avons déjà modifié notre organisation pour intégrer ce besoin de réactivité. C'est le cas notamment des structures de gestion mais d'autres entités peuvent encore évoluer.

Il faut avant tout faire preuve de pragmatisme en faisant le tri entre les exigences légitimes et celles qui relèvent de comportements « isolés » auxquels nous n'avons pas à répondre. Pour être un

peu provocateur, doit-on être disponible à tout moment pour les insomniaques ?

Il convient de souligner qu'en matière de réactivité, le secteur de l'assurance disposait d'une certaine avance avec des habitudes prises sur l'assistance et les sinistres.

En ce qui concerne plus particulièrement le processus de souscription, notre logique a été d'aller au bout des possibilités d'automatisation et de dématérialisation et dès lors qu'une intervention humaine est nécessaire, parce que cela correspond à un souhait du client ou que la complexité du cas le nécessite, nous faisons en sorte que le délai de réponse soit le plus court possible en nous posant la question suivante : quel engagement voulons-nous prendre vis-à-vis de nos clients qui ne nous conduise pas à mettre en place des solutions au coût social et économique disproportionné ?

### **Une mise en place progressive du digital et plus spécifiquement du multicanal...**

De 2010 à 2012, Thélem a opéré de nombreuses expérimentations sur le digital tout en veillant à assurer leur synergie avec l'organisation en place. Cela a donné lieu à des mutualisations de moyens et d'équipes.

Depuis 2013, nous sommes passés à l'étape suivante avec l'intégration du multicanal. On retrouve un volet fort sur le système d'information, ce qui correspond à la définition d'une cible à quatre ans par le comité de direction. Chaque projet métier doit contribuer à faire évoluer l'ensemble de notre système vers plus de multicanal. Par exemple, un projet produit va embarquer de l'éditique multicanal et un aspect dématérialisation, un projet souscription en ligne va embarquer

beaucoup d'éléments multicanaux... C'est donc à la fois la définition d'une cible et une transformation des équipes en cohérence avec cette cible. Tout se fait dans la continuité pour éviter les ruptures.

Nous avons fait le choix de ne pas lancer un projet « révolution digitale dans le domaine de l'assurance », c'est le projet d'entreprise qui intègre ces dimensions et il n'y a pas d'organisation dédiée au digital (hormis les équipes en charge de la distribution directe sur Internet) pour que chacun se sente concerné par cette dimension et l'intègre dans tous ses projets. On ne crée pas un nouvel univers à côté de l'ancien, on fait évoluer toute l'entreprise dans un souci de cohérence d'ensemble.

Il s'agit d'un choix assumé qui permet un meilleur partage de vision entre les différents acteurs et suscite une forte adhésion de la part des collaborateurs. Jusqu'à présent, nous n'avons eu aucun blocage ou rejet vis-à-vis de cette politique qui donne lieu à de l'apprentissage, à de la mutualisation de moyens...

En 2014, nous poursuivons un double objectif :

- mettre en place la souscription en ligne pour tous les produits ;
- déployer notre stratégie sur les réseaux sociaux, que nous avons définie notamment dans le cadre d'ateliers auxquels ont participé des représentants des différents métiers, des agents et des clients.

Par ailleurs, nous avons lancé un chantier sur la géolocalisation qui va se traduire par le renseignement des coordonnées GPS des adresses de nos clients dans nos systèmes d'information.

Cette intégration permettra à chaque acteur de Thélem d'en faire une exploitation correspondant à ses besoins. Cela pourra constituer une aide précieuse aux agents pour planifier leurs tournées, et nous permettra de faire de la vérification d'adresse, de localiser des risques...

Dans le cadre des réflexions que nous menons sur nos futurs produits, la dimension mobilité de la géolocalisation sera également une composante importante.

Pour conduire efficacement notre évolution digitale, nous avons identifié différents facteurs clés de succès :

- notre habitude de fonctionner en mode projet a été et demeure un atout important dans notre approche du digital ;
- cette évolution digitale s'inscrit pleinement dans nos valeurs, ce qui garantit la cohérence des transformations et facilite leur acceptation par les différents acteurs ;
- la confiance mutuelle que nous avons développée avec nos agents est également une composante essentielle dans leur processus d'adhésion ;
- enfin, compte tenu de l'effervescence autour du digital et du faible retour d'expérience sur certaines solutions, nous fonctionnons le plus souvent par expérimentation. Cette logique de test est indispensable pour nous permettre d'apprécier la pertinence et la compatibilité d'une réponse d'une part au secteur de l'assurance et d'autre part aux besoins de nos clients. C'est au fil de l'eau que nous consolidons nos convictions.

En conclusion, l'impact le plus important de la révolution digitale porte sans doute sur les compétences car une fois

le choix et la mise en œuvre d'outils réalisés, il nous faut accompagner le collaborateur dans la transformation de son activité. Ce changement ne s'opère pas facilement et des actions doivent être définies pour aider chaque collaborateur à intégrer pleinement ses nouvelles missions.

Parallèlement à ces bouleversements, les collaborateurs doivent développer leurs compétences métiers qui leur permettront de prendre rapidement les bonnes décisions sur le fond.

De fait, les exigences en termes de recrutement sont en accroissement constant car il nous faut trouver des candidats qui disposent à la fois d'aptitudes relationnelles, de la connaissance des outils, de la capacité à prendre des décisions...

En ce qui concerne les collaborateurs de Thélem, il nous appartient de les former à ces changements et de faire en sorte que leur manager puisse les accompagner dans cette montée en compétence.

Si la dimension technologique reste prégnante dans la problématique digitale, la dimension humaine constitue sans doute l'enjeu majeur pour réussir, dans le temps, cette révolution.

Quels modèles survivront  
à la rupture numérique ?

**Georges ZÉLINE**

*Associé,*

*EUROGROUP CONSULTING*

À la veille des années 2000, Internet représentait déjà un bouleversement sans précédent pour nos sociétés. Les financiers, en un sens, ne s'étaient pas trompés en y investissant massivement... La seule inconnue était alors, comme toujours, le délai de rentabilisation de ces investissements.

Quinze ans plus tard, en dépit des fortunes diverses rencontrées par la profusion d'innovations, plus personne ne conteste qu'il s'agit d'une véritable rupture dans nos modes de vie. Au contraire, chacun peut observer l'accélération fulgurante qu'a entraînée la combinaison entre Internet et téléphonie mobile. Avec l'éclatement des barrières à l'accès aux technologies, aux réseaux et à l'information... cette dernière période est marquée par une numérisation de la société dans toutes ses composantes. Aucun secteur n'y échappe et l'ensemble des acteurs se retrouve face à l'ardente obligation de reposer la question du devenir de ses activités... pas simplement en termes d'adaptations, mais, dans la majorité des cas, c'est la nécessité de réinventer les modèles économiques et opérationnels qui paraît incontournable.

À l'heure où des transactions de plusieurs centaines de millions de dollars se concluent pour préempter les avancées sur l'intelligence artificielle, et où certains n'hésitent pas à annoncer la mise au point de technologies permettant le téléchargement d'un cerveau humain sur un disque externe à horizon 2045<sup>1</sup>... la question de la réinvention prend tout son sens. Car on perçoit de façon très évidente que le monde de demain, ses codes, ses modalités de fonctionnement... n'auront pas grand-chose à voir avec ce que nous vivons encore aujourd'hui.

Et pour les plus sceptiques qui seraient tentés d'écarter cette affirmation d'un revers de main en considérant qu'elle relève de la science-fiction, il est vivement recommandé de (re)découvrir

les films d'anticipation des années 1980 et 1990 qui dressaient une vision qui se voulait très futuriste de nos sociétés. S'il ne s'agit pas toujours d'œuvres qui resteront dans la postérité pour la robustesse des scénarios, la solidité de la mise en scène ou encore la performance des acteurs... une grande partie des anticipations qui paraissait alors fantaisiste ou hors de portée compose déjà notre quotidien ou est en passe de le faire : objets connectés, montres-téléphone, voitures intelligentes et connectées, drones de livraison à domicile, intelligence artificielle, puces sous cutanée<sup>2</sup>...

Mais comment réinventer quand le rythme des innovations technologiques (fonctionnelles et matérielles) est tel que les vérités d'aujourd'hui peuvent être remises en question six mois plus tard ? Quelles innovations constituent des fondations suffisamment solides et durables pour reformuler la promesse de valeur apportée aux clients et réinventer les modèles d'entreprise de demain ? À quelle vitesse mettre en œuvre ces transformations pour préserver la viabilité des entreprises, renforcer leur solidité concurrentielle tout en s'adaptant au rythme des clients (« *timing is still everything* ») ?

Le défi pour les décideurs et dirigeants est d'inscrire ces interrogations dans leur agenda de façon permanente, au risque sinon de se voir distancer par leurs concurrents (anciens ou nouveaux) ou de s'exposer à de brutales remises en question de la part des usagers, pour ce qui concerne la sphère publique.

Avec des enjeux de taille, dans la mesure où cette nécessaire transformation, qui embarque des dimensions humaine, technologique, matérielle..., implique des niveaux d'investissement rarement anticipés et qui, dans la grande majorité des cas, ne peuvent pas être supportés par la seule exploitation courante.

<sup>1</sup> La capacité de stockage n'a pas été évoquée à ce stade, mais sans doute des surprises à attendre quant au concept de tête bien pleine !

<sup>2</sup> Vu d'aujourd'hui, il n'est pas déplacé de se demander si les créateurs de James Bond et de ses objets connectés, dès les années 1960, étaient des visionnaires ou seulement inspirateurs d'enfants qui ont su rendre leur rêve possible. La même question se pose pour des films comme *Demolition Man*, *Total Recall*, *Le Cinquième Élément*, *Terminator*,... très largement construits sur l'idée de l'omniprésence des technologies et de leur impact sociétal.

Avec, de fait, une difficulté particulière à surmonter pour les décideurs. La mécanique de décision, nécessaire pour prendre un tel virage et engager de tels investissements, se rapproche vraisemblablement plus de celle en cours dans les entreprises en création – « prévalence des attentes de gains sur la prise en compte des risques » et processus de décision court – que de celle des entreprises plus installées – omniprésence du risque et processus de décision complexe.

Les interviews de Jeff Bezos au début des années 2000, alors que le modèle d'Amazon, pourtant en pleine croissance, laissait apparaître de nombreuses interrogations sur sa viabilité à long terme, sont très illustratives de cet état d'esprit. Face aux risques de catastrophe industrielle et boursière réels mis en avant par les « Amazoseptiques », celui-ci affichait une foi inébranlable dans son projet et la certitude de pouvoir transformer l'essai, justement sur le long terme.

À l'inverse, il est étonnant de constater qu'en dépit de sa puissance économique, il a fallu 20 ans à Walmart pour réagir au développement exponentiel d'Internet et la montée en puissance de ceux qui sont devenus des concurrents directs sur l'ensemble de ses terrains de jeu. Mauvaises priorités stratégiques ou difficulté à remettre en question – donc en risque – un modèle robuste et ayant fait ses preuves ? En tout état de cause la prise de conscience intervenue sur les deux dernières années a conduit à des décisions d'investissements massifs afin de transformer un modèle dont la remise en question s'impose désormais de l'extérieur.

En septembre 2013, EUROGROUP CONSULTING publiait le Livre blanc *En route vers le commerce 3.0 - Le meilleur des deux mondes ?* qui présente le résultat d'une réflexion menée avec la collaboration de professionnels de la distribution (grande distribution, distribution spécialisée, textile) directement

impliqués, au sein de leur entreprise, sur cette question de la transformation digitale.

Point de départ de ces travaux, deux constats étayés par l'analyse des données de consommation en France :

- la poussée irrésistible d'Internet dans les usages de consommation des français, sur l'ensemble de leur parcours de consommation : en amont pour la prise d'informations (en France 50% des consommateurs préparent leurs achats sur Internet), pour l'acte d'achat lui-même et, en aval, pour donner son avis et partager sur les réseaux sociaux ;
- l'explosion des outils de mobilité qui permet à chaque enseigne de s'inviter partout... y compris dans les magasins concurrents – avec ou sans leur consentement. En somme, une rencontre de deux mondes (magasins et Internet) qui ne répondent pas aux mêmes codes, n'obéissent pas aux mêmes règles, ne composent pas avec les mêmes contraintes... et qui désormais doivent trouver le moyen de proposer à chaque client une expérience cohérente et sans rupture.

Ce Livre blanc se fixait comme premier objectif de croiser les intuitions et convictions sur la viabilité des nombreuses innovations digitales qui apparaissent tout au long du parcours client et en particulier dans les points de vente physiques.

Au total, une quarantaine d'innovations ont été passées en revue (des applications de *geofencing*, au *body scan* ou autres outils d'essayage virtuel) et ont conforté l'idée d'une évolution d'ores et déjà irréversible des points de vente. Critère principal retenu pour évaluer leur viabilité à long terme, la valeur ajoutée que celles-ci se fixent pour ambition d'apporter au client tout au long de son parcours d'achat. Au-delà de leurs maturités très

inégales (du point de vue de la technologie, de l'ergonomie et *in fine* de l'expérience vécue par le client...), 50% des innovations sont dorénavant perçues comme des incontournables et, de fait, formatent déjà les points de vente de demain.

Le deuxième volet d'enseignements, sans doute le plus important et paradoxalement le moins relayé dans la presse pourtant très prolifique sur ce sujet, porte sur l'impact, sans équivalent, que la digitalisation du parcours client produit sur l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur des distributeurs traditionnels. Il s'agit d'une remise en question en profondeur qui est en effet indispensable pour tirer pleinement profit de ces innovations et permettre au client de vivre une expérience réellement enrichie et « sans couture »<sup>3</sup> :

- le marketing qui doit repenser l'ensemble du mix pour tirer le meilleur parti de canaux qui ont vocation à se compléter et ne peuvent plus se concurrencer, dans l'objectif de créer de la valeur pour le client et l'entreprise. *Stratégie d'offre et d'assortiment, CRM et connaissance client, pression commerciale multicanal...* ;
- la *Supply Chain* et la Logistique qui doivent en plus de leurs savoir-faire B2B historiques (garantir l'approvisionnement des points de vente) se doter du dispositif, de savoir-faire et de pratiques B2C conformes aux niveaux de standards auxquels les *pure players* du e-commerce conduisent les consommateurs à s'habituer. L'objectif ici est de pouvoir proposer au client différentes modalités de mise à disposition de ses achats (retrait, livraison à domicile, livraison en point relais...). *Chaîne logistique B2B, magasins entrepôts, magasins points de retrait, retours...* ;

- la Vente et la Relation Client qui doivent redéfinir la gouvernance des canaux, trouver les leviers de maximisation de leur performance et adapter le dispositif de suivi et de captation de la voix du client. *Vendeurs connectés, Internet libre-service, Réseaux sociaux, e-réputation...*

À travers cette chaîne de valeur, ce sont certains fondamentaux de la distribution qui vont jusqu'à être remis en question, dans leur rôle, leur organisation et leur gouvernance.

Le premier d'entre eux, c'est le magasin lui-même. Objectivé depuis toujours sur son volume d'affaires (CA) voire, dans les groupes les plus avancés, sur son emprise sur sa zone de chalandise, il a vu naître et grossir au sein même de son entreprise une nouvelle concurrence avec le développement du canal Internet. Les sites marchands développés, dans la majorité des cas dans leur logique propre, avec leur politique tarifaire, leur stratégie promotionnelle spécifique, leurs campagnes clients dédiées... ont rapidement été confrontés à une levée de bouclier de la part des magasins.

Interprétée dans un premier temps comme un simple frein au changement de la part des magasins, cette réaction révèle en réalité une question de fond. Au-delà de la problématique de « l'appartenance du chiffre d'affaires » à laquelle il est fait spontanément allusion, la question posée, de façon plus profonde, porte sur les complexités auxquelles les magasins se trouvent désormais confrontés.

En effet, face à la montée d'Internet et des nouveaux usages décrits plus haut, ce sont des consommateurs de plus en plus informés et exigeants qui se présentent en magasin et font part d'une déception croissante de leur expérience. Pour différentes raisons d'ailleurs : « l'article repéré sur Internet n'est pas

<sup>3</sup> Partant du principe que les parcours conduisant les clients à l'acte d'achat ont vocation à devenir de plus en plus complexes car multicanaux (Internet fixe, mobile, téléphone, points de vente), le « sans couture » vise à tracer l'ensemble des interactions quels que soient les canaux utilisés pour un projet.

disponible », « le choix en magasin n'est pas assez large », « le vendeur n'est pas suffisamment pointu pour apporter le plus d'informations qui fait la différence »... L'ouverture d'un site marchand, disposant éventuellement de son propre assortiment, d'une politique tarifaire et de promotion spécifique et sollicitant les clients de façon autonome, a contribué dans un deuxième temps à accroître les griefs adressés au vendeur, pas nécessairement informé des actions faites sur le web et, globalement, peu armé pour relayer les offres reçues par le client par ce nouveau canal.

Pour gérer l'urgence et faire taire les antagonismes naissants, la majorité des réseaux a répondu à cette nouvelle complexité en adaptant le dispositif existant. D'abord en affectant l'ensemble du chiffre d'affaires de la zone de chalandise au magasin. Ensuite, pour les plus avancés, en amenant Internet dans le point de vente pour que le vendeur ait accès aux offres en ligne, voire aux offres proposées au client.

Dans une visée à plus long terme, de premières réflexions apparaissent sur la nécessité de repenser la mission même du magasin, et donc des équipes de vente ; désormais dans un dispositif de distribution omnicanal, dans lequel les parcours clients tendent à être de plus en plus protéiformes. Le magasin n'est plus seulement responsable de maximiser les ventes dans ses murs, mais réellement en charge de développer les ventes de l'enseigne sur une zone de chalandise, en pilotant l'ensemble des outils à sa disposition, y compris le site marchand. Le magasin, en contact avec les clients et en première ligne pour piloter, au niveau local, les stratégies *web-to-store* et *store-to-web*<sup>4</sup> de l'enseigne.

Une redéfinition des rôles qui n'est pas exclusive d'une stratégie web plus globale, mais qui, en redonnant des leviers d'action aux points de vente, réaffirme l'intérêt de la proximité, mobilise

<sup>4</sup> Stratégie incitant le client capté sur le web à poursuivre son parcours en magasin ou, à l'inverse, le client en magasin à poursuivre sur le site de l'enseigne.

les équipes de vente au-delà de leurs murs et, *in fine*, oblige l'organisation à se recentrer sur le client et son parcours.

Cette question de la redéfinition des missions du point de vente se pose avec encore plus de force dans l'ensemble des réseaux d'affiliés qui, dans la grande majorité des cas, ont signé des contrats leur garantissant une certaine forme d'exclusivité et qui posent légitimement la question de cette nouvelle concurrence interne. Elle se pose par ailleurs de façon équivalente dans l'ensemble des secteurs d'activité dont le modèle économique s'est construit à travers un réseau.

Parmi les autres fondamentaux durablement impactés du fait de la rupture numérique, le client. Pas le client en tant que consommateur dont nous avons déjà évoqué la transformation des usages, mais le client numérique, reconstitué dans les bases de données des distributeurs.

Jusqu'ici suivi à travers des programmes de fidélisation plus ou moins performants et, dans le meilleur des cas, un CRM concentrant l'ensemble des interactions (entrant/sortant), la vision, même partielle, du client se concentrait essentiellement sur son activité magasin.

Avec le lancement du site marchand en parallèle du canal physique, de partielle, cette vision du client risque de se transformer (s'est déjà transformée pour certains) en parcellaire. Morcelée en autant de visions qu'il y a de canaux de distribution. Risque qui s'alourdit quand on prend en compte le client dans l'ensemble de son parcours et qui va, après son achat, jusqu'à la production d'un *feed back* sur les réseaux sociaux (de l'enseigne ou non).

Une fragmentation qui intervient au moment où les besoins de cohérence des offres émises par les différents canaux, de coordination dans la pression commerciale, de relation sans

couture... apparaissent comme des éléments déterminants de la performance commerciale et de la satisfaction client.

Revenir à une vision consolidée et dynamique du client et de ses interactions suppose cependant désormais une capacité à collecter et faire vivre des données clients de plus en plus abondantes et périssables. Avec cette complexité nouvelle d'être recueillie à travers des canaux plus nombreux, sous des formats différents. Toutes les composantes en somme du Big-Data présenté comme incontournable pour les distributeurs du XXI<sup>e</sup> siècle pour construire une vision enrichie de leurs clients et améliorer la pertinence des réponses qu'ils doivent apporter à leurs besoins.

Mais quels acteurs auront réellement la capacité à développer et tirer pleinement parti du Big Data ? Cette question est d'autant plus importante quand on pense aux sommes vertigineuses dépensées dans des outils de CRM qui aujourd'hui encore sont loin d'avoir délivré toute la valeur attendue. Les enjeux financiers sont tels qu'une stratégie Data est indispensable pour trouver le meilleur équilibre entre volume d'investissements et agilité *business*.

Toute cette réflexion conduite sur le secteur de la distribution s'est faite bien évidemment en observant les parallèles qui peuvent exister avec les autres secteurs d'activité.

Ces parallèles sont nombreux et la conclusion, à ce stade de maturité de nos réflexions, est que le fil conducteur de cette étude peut être, en réalité, appliqué à l'ensemble des secteurs économiques :

- des usages consommateurs qui évoluent fortement du fait de l'arrivée de nouveaux acteurs qui profitent du numérique (Internet en tête) pour déstructurer les

modèles traditionnels (de conception, de production, de distribution...) et répondent à des besoins jusqu'alors implicites des clients ;

- une explosion des innovations technologiques sectorielles dont une part significative, à défaut d'apporter immédiatement une réponse à des besoins client, donne une bonne indication sur le sens des évolutions en cours et l'enrichissement de la valeur pour le client ;
- la remise en question des modèles économiques et opérationnels des acteurs historiques qui font face à des enjeux de transformation présents sur l'ensemble de la chaîne de valeur au risque, sinon, de subir l'accélération.

La nécessaire transformation qu'impose le numérique a bien réussi l'exploit de se hisser, avec une accélération fulgurante sur les deux dernières années, au premier rang des préoccupations de l'ensemble des secteurs d'activité : **banque de détail** (poussée de la banque numérique et réinvention des codes de la relation client), **produits de grande consommation** (le numérique permet désormais une plus grande proximité entre le producteur et le client final – un rapport de force avec les distributeurs qui risque de s'équilibrer à terme), **santé** (des innovations qui sont en passe de modifier les logiques de suivi médical, de prévention des risques de santé, etc.)...

Une question reste cependant entière pour l'ensemble des secteurs d'activité et, à ce stade, sans véritable réponse satisfaisante sur le long terme.

La remise en cause des modèles économiques, l'intégration des nouvelles technologies comme éléments permettant en même temps d'enrichir le parcours client et en même temps d'améliorer sa capacité concurrentielle (être le premier à

répondre au besoin du client)... se feront, nous l'avons dit, au prix d'investissements colossaux pour ceux qui veulent être les champions de demain.

Le paradoxe pour ces acteurs est de consentir à ces investissements alors même que la concurrence accrue conduit à des discours qui portent principalement sur l'argument du prix, faisant naître une pression sans précédent sur les marges et la rentabilité des modèles.

Qui va payer ?

Dans un premier temps, il ne s'agira pas du client qui, au contraire, devrait bénéficier de cette situation de forte concurrence qui entraîne mécaniquement une baisse de prix.

Les actionnaires, à moins qu'ils soient familiaux, qu'ils s'inscrivent dans une vision long-terme de leurs investissements et qu'ils aient les moyens de tenir sur la durée (ce qui fait beaucoup de conditions), devraient arbitrer en faveur du meilleur ROE.

Après ces phases de réinvention des modèles, de guerre concurrentielle (avec des géants mondiaux de plus en plus puissants) et de course à la part de marché, la prochaine étape sera-t-elle celle de la consolidation ?

Biographies

## **Daniel ANTONI**

Directeur général, Thélem assurances

Diplômé de l'École Polytechnique et Ingénieur Civil des Mines, Daniel ANTONI débute sa carrière dans l'industrie. Il rejoint le Groupe Azur en 1983 en tant qu'auditeur interne, puis devient Directeur commercial et marketing de cette société d'assurances. Après le rapprochement avec la GMF, il devient Directeur technique et Directeur du réseau de distribution de la mutuelle des agents du service public.

À partir de 1998, Daniel ANTONI occupe les fonctions de Président-directeur général de GMF assurances et GMF Vie, puis exerce, de 2000 à 2003, la responsabilité de Président du directoire d'Azur GMF.

En 2004, il assure, au sein du groupe Monceau, les fonctions de Directeur général adjoint en charge de l'assurance dommages et de la réassurance.

Daniel ANTONI a rejoint Thélem assurances en 2006 pour en prendre la Direction générale en janvier 2007.

## **Michel BOIS**

Directeur des Programmes, de l'Organisation et des Systèmes, membre du Comité Exécutif, CNP Assurances

Diplômé de l'Institut des Actuaires Français, Michel BOIS est également titulaire d'un D.E.S.S. d'Informatique et d'une Maîtrise de Mathématiques pures.

Il a débuté sa carrière en 1983 à la Société Générale comme Actuaire, avant de prendre la fonction de Trader sur les instruments dérivés de taux d'intérêt puis de gestionnaire d'OPCVM de taux d'intérêt.

En 1992, Michel BOIS est nommé Responsable du Contrôle des risques des activités de marché de la Caisse des Dépôts puis, en 1995, il devient membre du Comité exécutif de CDC-Marchés et Responsable du Back-Office et du Contrôle des risques et résultats.

Il est en 2001 Directeur du pôle « Banque et Titres » de CDC-IXIS et est nommé Président du Directoire de IXIS-Investor Services en 2005.

De 2005 à 2009, Michel BOIS assure le poste de Directeur Général du groupe CACEIS.

Michel BOIS est depuis 2010 Directeur des Programmes, de l'Organisation et des Systèmes et membre du Comité Exécutif de CNP-Assurances.

## **Stanislas BRESSANGE**

Directeur général délégué, La Mutuelle Générale

Stanislas BRESSANGE est ingénieur de l'EISTI. Après avoir exercé différentes fonctions au sein du Groupe Spie Batignolles aux États-Unis puis en France, il intègre le groupe Henkel en 1996 où il occupe le poste de Directeur de la Maîtrise d'Ouvrage pour les domaines commercial, marketing et logistique pour le compte des activités grand public et industrielle. En 2000, il est nommé Directeur des Systèmes d'Information pour la France, le Moyen-Orient et l'Afrique.

En 2004, Stanislas BRESSANGE intègre le groupe Business Objects en tant que Directeur des Systèmes d'Information pour l'Europe et l'Asie. Il est également en charge pour le groupe du pilotage des activités de Fusions/Acquisitions pour les systèmes d'information.

Il rejoint le Directoire et le Comité Exécutif de la Mutuelle Générale en 2009 en tant que Directeur de l'Organisation, de la Stratégie des Systèmes d'Information et du Plan avant d'être nommé Directeur délégué en charge des Opérations en 2011.

Depuis 2013, Stanislas BRESSANGE est Directeur général délégué de la Mutuelle Générale, Membre du Directoire et du Comité Exécutif.

## **Stanislas CHEVALET**

Directeur général adjoint, Développement et Transformation, BNP Paribas Cardif

Diplômé de l'EM Lyon (Ecole de Management et de Commerce), Stanislas CHEVALET intègre le Groupe BNP Paribas en 1986 au sein du département bancaire de Paribas puis occupe différentes fonctions à la direction financière avant d'accéder au département bancaire international (Amérique du Nord).

Début 1994, Stanislas CHEVALET rejoint Paribas Affaires industrielles (Private Equity) en tant que Responsable de la division distribution/loisirs et conduit en parallèle la restructuration de la Banque Continentale du Luxembourg. Nommé Responsable des achats en 1997, il prend ensuite en charge, en 2005, la fonction Efficacité Opérationnelle du Groupe.

En septembre 2007, Stanislas CHEVALET rejoint le Comité Exécutif de BNP Paribas Assurance (devenu BNP Paribas Cardif en 2011) et est nommé Responsable du réseau Cardif et Partenaires externes. En 2009, il prend la responsabilité d'une part du canal Digital & Brokers (incluant la Belgique, la Luxembourg, les Pays-Bas et le Royaume Uni), et d'autre part de la fonction Efficacité Technologie Opérations.

Depuis mars 2014, Stanislas CHEVALET est en charge du Développement et de la Transformation de BNP Paribas Cardif.

## Daniel HAVIS

Président directeur général, Matmut

Après des études de droit, Daniel HAVIS intègre l'Institut des Assurances de Tours.

En 1980 il rejoint la Matmut, en qualité de rédacteur et devient Directeur en 1983, puis Directeur général en 1986 de l'Union des mutuelles de Seine-Maritime.

Daniel HAVIS est nommé Président Directeur général du groupe Matmut en 1994.

Depuis le 1er janvier 2012, Daniel Havis est également Président de SFEREN, la Société de Groupe d'Assurance Mutuelle créée avec la Macif et la Maif.

Acteur majeur du mouvement mutualiste français, il est également Vice Président de la Fédération Nationale de la Mutualité Française, du GEMA (le Groupement des Entreprises Mutualistes d'Assurance) et Président du conseil de surveillance d'IMA (Inter Mutuelles Assistance).

Enfin, Daniel HAVIS co-préside le Conseil consultatif de développement de la Communauté Rouen-Elbeuf-Austreberthe (la CREA) qui vise au développement économique du « Grand Rouen ».

Daniel HAVIS a été fait Chevalier dans l'ordre National du Mérite et Chevalier de la Légion d'Honneur.

## Maxime LETRIBOT

Associé, EUROGROUP CONSULTING

Diplômé de Paris IX Dauphine, Maxime LETRIBOT débute sa carrière chez Ernst & Young en tant que consultant au sein de l'équipe assurance. Lors de la fusion avec Cap Gemini, il intègre l'équipe Strategic and Management Consulting de la division finance, qu'il quittera en 2002 pour rejoindre le pôle assurance et protection sociale du cabinet EUROGROUP. Il devient associé d'EUROGROUP CONSULTING à l'été 2008 et se voit confier l'animation de la practice assurance. Il publie régulièrement des articles et études sur les problématiques et l'évolution du secteur. Il organise et anime par ailleurs le Baromètre annuel des décideurs de l'assurance.

Il a conseillé et accompagné tout au long de sa carrière un grand nombre d'acteurs du secteur dans les différentes familles qui le composent. Il intervient plus spécifiquement sur les problématiques d'excellence opérationnelle, de performance commerciale, de stratégies et organisations multicanal, d'amélioration de la qualité de service et de performance managériale.

En février 2013, Maxime LETRIBOT devient administrateur d'EUROGROUP INSTITUTE, structure présidée par Hervé Juvin, qui a pour vocation d'aider les entreprises, les collectivités ou les institutions à mieux percevoir les évolutions de leur environnement, pour conduire le changement et réussir le progrès.

Maxime LETRIBOT a par ailleurs dirigé la publication du premier opus sur le thème « Les clés de la réussite sur le marché de l'assurance des particuliers », paru en juin 2013.

## **Amélie OUDÉA-CASTÉRA**

Directrice marketing, Service et Digital, AXA France.

Après une carrière de joueuse de tennis professionnelle, Amélie OUDÉA-CASTÉRA a décidé en 1996 de choisir la voie des études plutôt que celle du sport de haut niveau.

Diplômée de Sciences Po Paris en 1999, de l'ESSEC en 2001, Amélie OUDÉA-CASTÉRA est également titulaire d'une maîtrise de droit à la Sorbonne. Sortie de l'ENA en avril 2004, elle intègre l'un des trois Grands Corps de l'État, la Cour des Comptes.

Intégrant le groupe AXA en 2008, Amélie OUDÉA-CASTÉRA y assure dans un premier temps les fonctions de chargée de mission auprès du Directeur général adjoint.

108 | En février 2010, Amélie OUDÉA-CASTÉRA est nommée Directrice de la planification stratégique du Groupe AXA, puis en juin 2011, elle prend la direction du marketing, de la marque et du service dans la première entité opérationnelle du groupe AXA France.

En septembre 2012, le périmètre de responsabilité d'Amélie OUDÉA-CASTÉRA est étendu aux activités numériques d'AXA France. Directement rattachée au Président directeur général d'AXA France, elle devient Directrice marketing, service et digital.

Intégrée au cercle des « Young Leaders » par la French-American Foundation en septembre 2008, Amélie OUDÉA-CASTÉRA est par ailleurs membre du Conseil d'Administration du Groupe Plastic Omnium. Elle a reçu en 2013 le Trophée de l'Assurance du Jeune Manager de l'année.

## **Louis TREUSSARD**

Directeur général de L'Atelier BNP Paribas

Diplômé de l'EISTI (Ecole d'Ingénieur des Sciences du Traitement de l'Information : section professionnelle/Internet), Louis TREUSSARD est également titulaire d'un BTS électronique numérique.

Son parcours chez Thomson, Dassault, Siemens, Schlumberger et Schneider lui a permis d'accompagner depuis une trentaine d'années, l'émergence des nouvelles technologies.

A la création du Groupe BNP Paribas en 2000, Louis TREUSSARD devient le Directeur Internet et Nouvelles Technologies à la Direction de la communication du groupe. Pendant treize ans, il dirige le pôle digital de BNP Paribas et développe, en tant que Directeur général, la société L'Atelier BNP Paribas, filiale internationale dédiée à l'innovation et à la transformation digitale des entreprises. | 109

Son intérêt pour la pédagogie et la transmission du savoir l'amène entre autres à œuvrer pour la diffusion de la culture digitale au sein de l'entreprise (innovation, management, RH, communication, business). Louis TREUSSARD cultive un goût prononcé pour l'entrepreneuriat, l'agitation d'idées, l'innovation de rupture et la transformation en business.

Louis TREUSSARD a reçu un Prix de l'Innovation 2010 pour le groupe BNP Paribas.

Il est par ailleurs membre du club e-G10 des directeurs du digital du CAC 40.

## Georges ZÉLINE

Associé, EUROGROUP CONSULTING

Diplômé de l'ESG en 1992, Georges ZÉLINE est également titulaire d'un troisième cycle d'organisation des entreprises de l'ESTO-CNAM Paris (1994).

Après une expérience au sein du Groupe Laser-Cofinoga, il intègre EUROGROUP CONSULTING en 2001 dont il devient associé en 2009.

Georges ZÉLINE intervient depuis 20 ans dans les secteurs de la banque de détail, du financement des particuliers et, de façon plus récente, dans le secteur de la distribution. Au-delà des projets d'organisation et de transformation, il intervient principalement sur des problématiques marketing, de modèle de distribution et de gestion de la relation client.

Il a par ailleurs co-piloté la rédaction du Livre Blanc *En route vers le commerce 3.0 – Le meilleur des deux mondes ?*, publié par EUROGROUP CONSULTING en septembre 2013.

Conception et mise en page réalisées par :  
Valérie Lonchampt  
Mobile : +33 (0)6 31 99 90 32  
E-mail : valerecrea@gmail.com

Imprimé sur du Rives Traditions Blanc Naturel  
par l'imprimerie Grillet