

LIVRE BLANC

Transformation numérique dans
l'assurance :

L'assureur au cœur d'un nouvel écosystème de services



Réalisé par Arnold Aumasson - Senior Vice President, Head of Consulting, Nicolas Beyer - Senior Researcher, Insurance sector, Aurore Goncalves - Senior Consultant, Digital Transformation.

Septembre 2016



SOMMAIRE

Contexte et méthodologie	3
Introduction	3
Méthodologie	5
Principaux enseignements	8
Réinventer la relation client dans un monde digital	14
Faire parler les données pour mieux comprendre les clients	21
Transformer le modèle en amplifiant l'offre de services	28
Industrialiser les services par la « Blockchain »	34
Conclusion	38
Annexes	39
Définition PAC de la transformation numérique	39
Vision PAC de la transformation numérique	39
Définition multi/cross/omni-canal.....	40
Responsabilité des différents métiers liés aux enjeux clients	40
A propos de Docapost	44
A propos de PAC	45
Clause de non-responsabilité, droits d'utilisation, indépendance et protection des données	46

CONTEXTE ET METHODOLOGIE

INTRODUCTION

L'explosion de l'usage des smartphones et de l'e-commerce fait connaître aux comportements des consommateurs une série d'évolutions majeures auxquelles les entreprises doivent s'adapter, adaptation que PAC désigne par le terme de « **transformation numérique** ».

Bien qu'ayant tardivement pris le train du numérique, notamment du fait d'interactions limitées en nombre et très circonstanciées (maladie, accidents, etc.) avec ses clients, le secteur de l'assurance a sauté le pas au travers de **programmes de transformation** tels que ceux mis en place par AXA ou Covéa, par exemple, depuis trois ans. A l'instar d'autres acteurs de l'économie, les assureurs français ont identifié un risque important de se voir couper de leurs clients par les acteurs innovants du numérique et de perdre ainsi une partie de la valeur ajoutée de leur activité. Le secteur se mobilise donc pour améliorer la satisfaction et la fidélité de ses clients via une offre de services enrichie, innovante et plus personnalisée.

Cette étude présente **quatre phases dans la transformation numérique** qui amèneront les assureurs vers un nouveau modèle de leur métier.

Dans une première phase, la transformation du secteur de l'assurance se traduit par une **digitalisation de la relation client** au travers de la mise en place de canaux d'interaction numériques (site Internet, applications mobiles, etc.), et la synchronisation de ces canaux en vue de garantir une expérience client homogène.

Dans une deuxième phase, l'enjeu pour les assureurs est de **mieux connaître leurs clients** en exploitant non seulement les données dont ils disposent déjà (dossier client, données publiques, etc.) mais aussi les données issues des nouveaux outils numériques (réseaux sociaux, objets connectés, etc.).

Lors de la troisième phase, ces évolutions permettent de **transformer le modèle d'affaires** des assureurs eux-mêmes qui proposent de nouveaux services aux assurés (prévention, coaching, etc.), en s'appuyant sur des partenaires et des plateformes qui rassemblent ces services. Puisque les clients souhaitent davantage de services personnalisés et centralisés au sein d'une offre, les assureurs s'adaptent pour revaloriser leur relation avec les clients.

Enfin, **dans une quatrième phase**, les acteurs de l'assurance se préparent à **automatiser l'exécution** de ces nouveaux services proposés et de leurs relations partenaires en innovant, notamment via la technologie émergente de la « Blockchain ». Cette dernière

Une
transformation en
4 phases

Des écosystèmes
de partenaires et
des plateformes
pour de nouveaux
services

étape est identifiée comme le moyen de proposer aux clients une gamme complète de services industrialisés et personnalisés.

Pour éclairer ce sujet, PAC a conduit une enquête auprès de 157 responsables du secteur de l'assurance impliqués dans la transformation numérique de leur entreprise.

METHODOLOGIE

Les résultats présentés dans ce rapport sont issus d'une enquête menée par PAC en juin et juillet 2016 auprès de **157 entreprises** françaises du secteur de l'assurance de plus de 500 employés et « pure players » de moins de 500 employés. Cette enquête quantitative a été complétée par des interviews qualitatives.

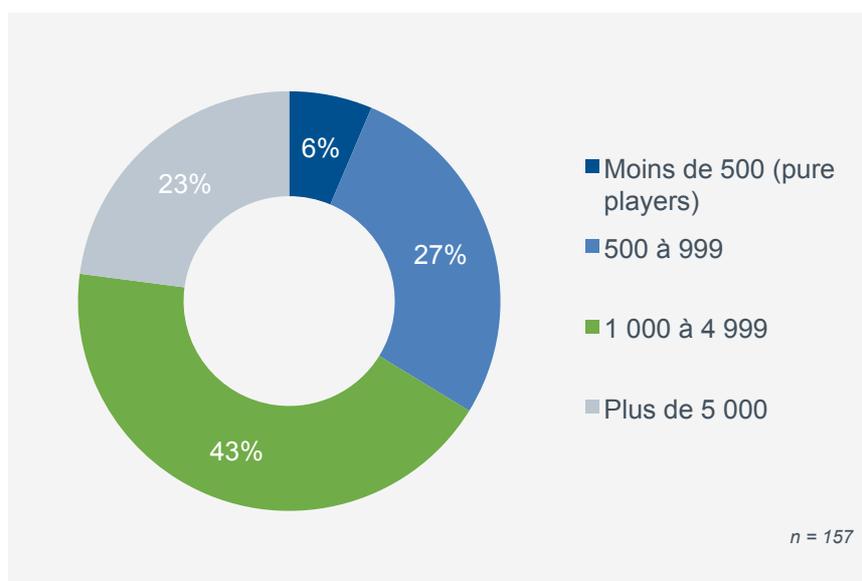


Fig. 1: Répartition des entreprises interrogées par nombre d'employés

Ces entreprises sont issues de l'ensemble du monde de l'assurance, des compagnies d'assurance aux compagnies d'assistance, et couvrent tous les domaines de l'assurance.

23%

des entreprises interrogées comptent plus de 5 000 employés

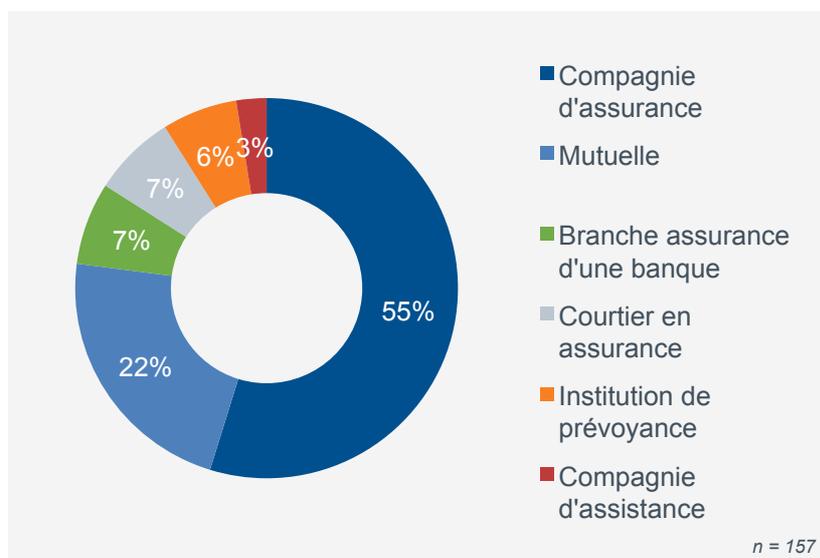


Fig. 2: Répartition des entreprises interrogées par type d'acteur

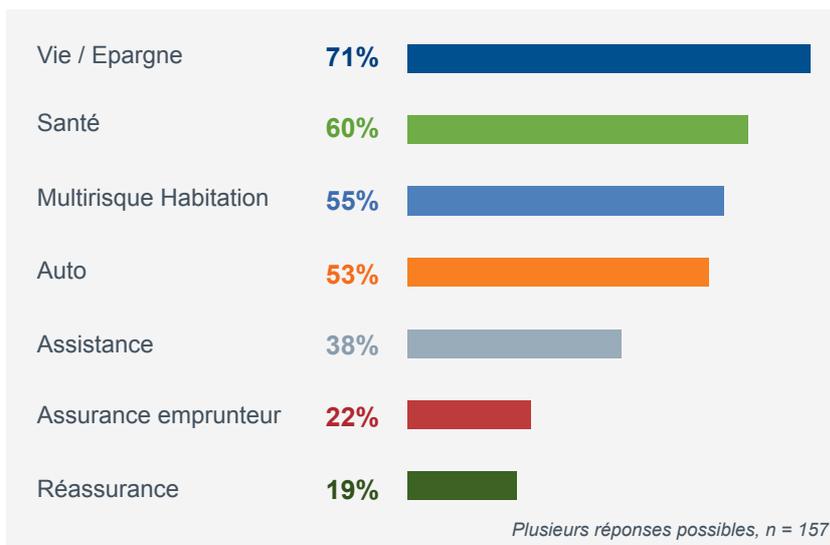


Fig. 3: Répartition des entreprises interrogées par domaine d'assurance couvert

Parmi les profils des répondants, on trouve à la fois des représentants de la direction générale, de la direction des systèmes d'information, du marketing/digital, ou encore d'autres métiers de l'entreprise tels que le service clientèle.

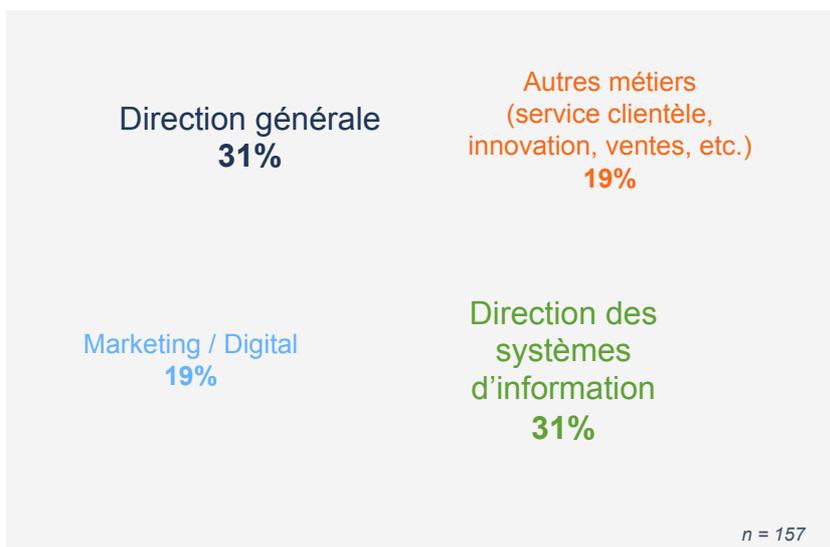


Fig. 4: Fonction des répondants

Pour figurer dans l'échantillon, les entreprises interrogées devaient obligatoirement avoir des réflexions ou des projets en matière de transformation numérique, et les répondants devaient avoir une visibilité sur ces initiatives.

Pour la plupart des personnes interrogées, les réflexions ou projets concernent l'orientation client et datent d'il y a plus de 2 ans. Cette dernière est, en effet, la clé d'entrée vers la transformation numérique et le premier mouvement que les assureurs peuvent engager pour répondre aux nouveaux besoins de leurs clients.

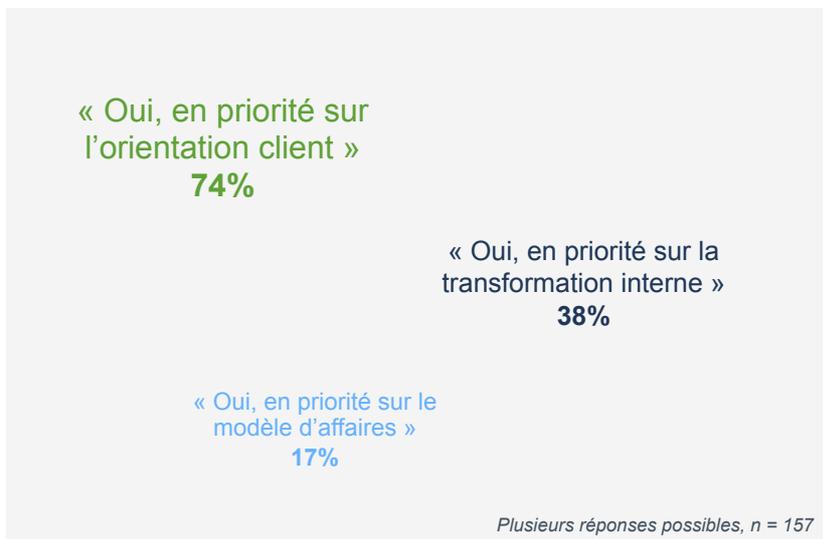


Fig. 5: Existence de réflexions ou de projets autour de la transformation numérique

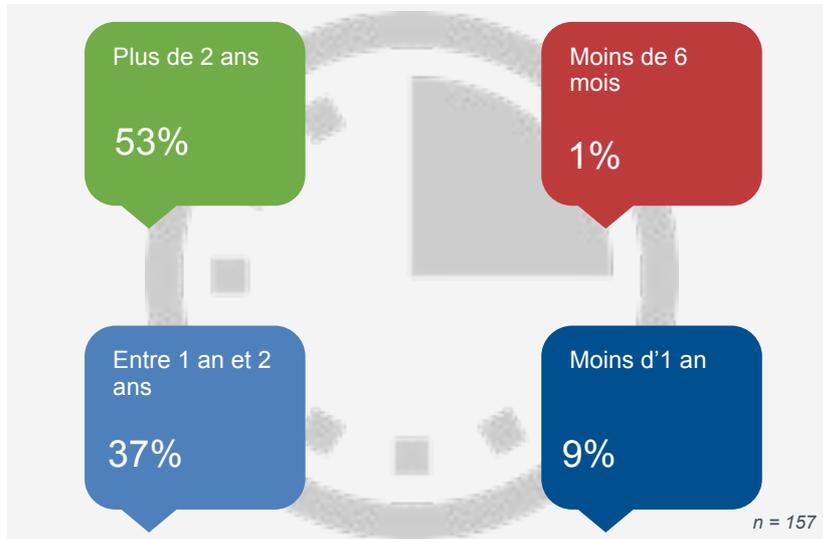


Fig. 6: Antériorité de ces réflexions ou projets autour de la transformation numérique

90%
des initiatives
numériques ont
plus d'1 an

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Le premier enseignement de l'étude est que les assureurs français ont compris l'intérêt de digitaliser la relation client pour se différencier de leurs concurrents.

La digitalisation de la relation client correspond à **l'adaptation des entreprises au fait que leurs clients soient désormais connectés en permanence**, par l'ouverture de nouveaux canaux de vente et d'interaction client, et par la synchronisation de l'ensemble des canaux afin d'assurer une expérience client homogène.

Dans l'ensemble, la majorité des assureurs a une approche tactique de la digitalisation de la relation client en mettant l'accent sur les aspects leur permettant de se démarquer de leurs concurrents. La généralisation de la complémentaire santé (ANI) et la loi Hamon sur les résiliations et le renouvellement des contrats induisent un contexte de pression concurrentielle croissante et ouverte. **La digitalisation de la relation client constitue alors pour eux un élément clé de différenciation.**

De nouvelles compétences sont nécessaires pour mener à bien les projets liés à la relation client et une large part des assureurs a nommé un directeur du digital (en Anglais Chief Digital Officer) pour porter le changement, ou des spécialistes de l'expérience client tels que des designers d'expérience client ou d'interface client. Les fonctions proches du client (marketing, digital, expérience client) sont les principaux sponsors internes de la digitalisation de la relation client, **la direction des systèmes d'information (DSI) n'ayant plus le monopole des décisions technologiques.**

Au-delà de la vente en ligne (ex : d'un contrat type) qui est désormais un « incontournable », l'avenir de la relation client se joue sur de **nouveaux canaux innovants et automatisés** tels que les **conseillers virtuels ou « robo-advisors »** (conseils financiers basés sur des algorithmes) ou les **« chatbots »** (conversations en ligne assurées par un programme). Le besoin des assureurs de mieux connaître leurs clients reste important, c'est pourquoi les assureurs interrogés citent en première priorité l'étude des parcours clients et de leurs comportements.

43%

des assureurs ont nommé un directeur digital

58%

des assureurs ont testé ou mis en place des robo-advisors

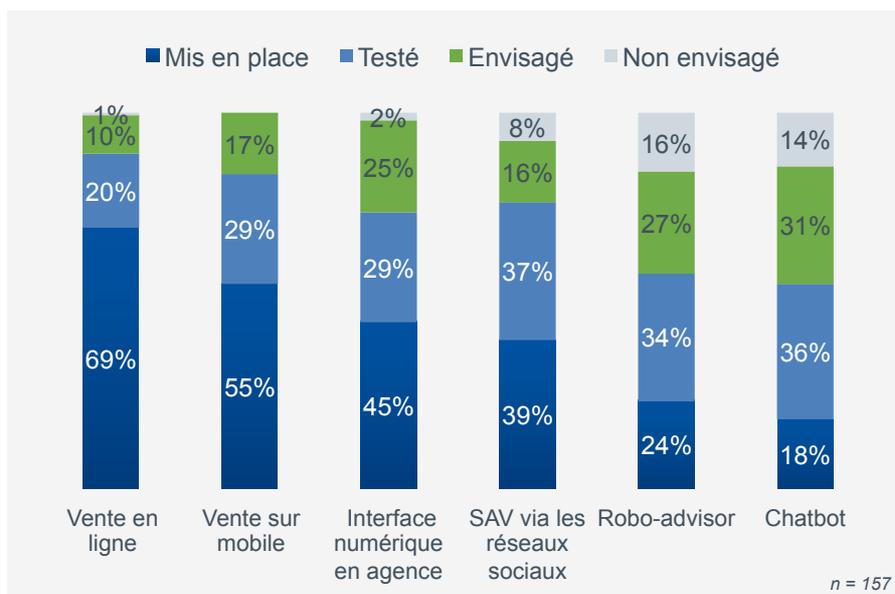


Fig. 7: Canaux d'interaction client mis en place, testés, envisagés ou non envisagés

Deuxièmement, les assureurs ont identifié le potentiel lié à l'exploitation des données. Pour autant, ils restent insuffisamment orientés vers l'expérience client.

Les données constituent la matière première de la transformation numérique et sont source de valeur ajoutée dans un monde où les données produites augmentent de manière exponentielle.

Si les compagnies internationales ont mis en place une stratégie concernant l'utilisation des données, **le secteur reste aujourd'hui peu proactif** et se contente d'une approche majoritairement tactique. On constate donc un paradoxe entre le consensus concernant le potentiel de l'exploitation des données et l'investissement limité dans ce domaine avec des initiatives éparées.

La mise en place de l'utilisation des données est **une demande des fonctions digitales, marketing et expérience client** et elle se matérialise par de nouveaux recrutements ou nominations tels qu'un directeur des données ou Chief Data Officer pour évangéliser l'entreprise et coordonner les initiatives. Les profils de type « data scientist » seront amenés à jouer un rôle primordial à l'avenir et le marché autour de ces profils devrait s'accroître.

Les investissements dans les projets autour de l'utilisation des données sont toutefois freinés par le manque de budget, ainsi que par le manque de compétences internes, les réglementations restreignant les usages des données personnelles ou encore la réticence d'une partie des clients à partager leurs données.

Les métiers proches des clients sont les premiers sponsors de l'usage de la donnée

43%

des répondants sont freinés par un budget insuffisant

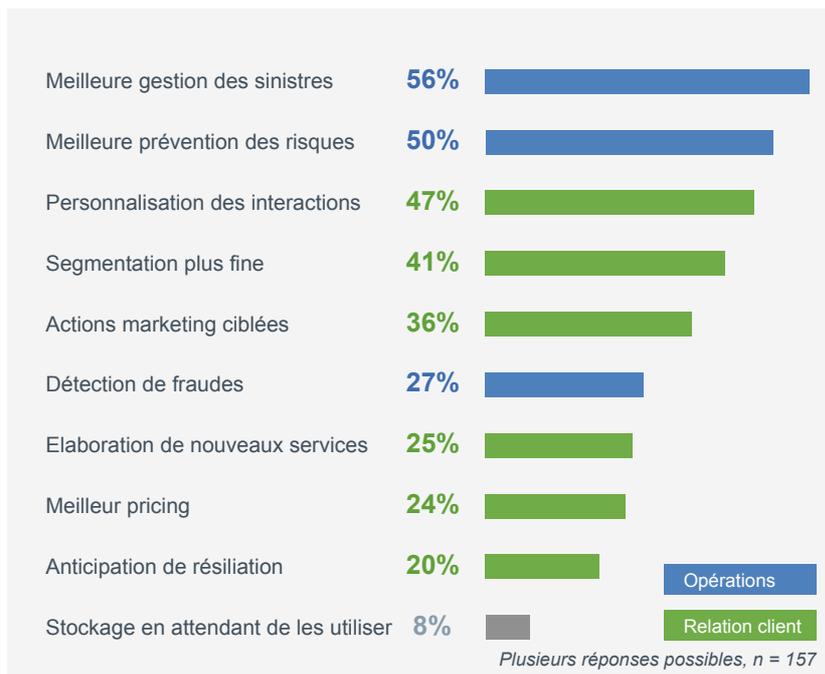


Fig. 8: Usages faits des données

En dépit des obstacles, les assureurs restent conscients que leur avenir passe par l'exploitation des données. **L'optimisation des opérations reste à date majoritaire dans les usages**, mais l'amélioration de la relation client est bien identifiée comme le second bénéficiaire, notamment d'innover par le biais de nouvelles offres et de nouveaux services.

Le troisième enseignement de l'étude est que les assureurs veulent revaloriser leur relation avec leurs clients en enrichissant leur offre de nouveaux services.

Dans un contexte de transformation numérique où la relation client a pris une place centrale, les assureurs ont vu les comportements de leurs clients se modifier sensiblement avec des niveaux d'équipement technologique, d'information et d'exigence jamais atteints.

Face à ces défis, l'assureur se replace au cœur de la relation client en se positionnant comme **le partenaire de confiance et le point de contact entre le client et un vaste éventail de nouveaux services**, en grande partie grâce aux objets connectés (ex. : prévention routière, téléconsultation, télésurveillance, etc.). La mise en place de ces nouveaux services est abordée sous un angle plus structurant dans la mesure où elle implique des changements profonds.

L'enjeu stratégique de l'offre de nouveaux services est confirmé par l'importance du sponsoring de la direction générale, tandis que le

Les **3/4** des assureurs disposeront à fin 2016 d'une offre basée sur la donnée

Les assureurs ont l'obligation de se placer au plus près du client, là où se situe la valeur

directeur du digital en est le chef d'orchestre et le DSI le fournisseur de compétences techniques.

Plus que toute autre transformation, l'offre de nouveaux services nécessite de développer la collaboration au sein des organisations en augmentant les interactions entre les différents métiers de l'entreprise.

Les assureurs créent un ensemble de prestations assurées par un nouvel écosystème d'acteurs, dont ils sont la clé de voûte. Cet écosystème se matérialise par le lancement de plateformes de services où le client retrouve l'ensemble de cette nouvelle offre.

Les acteurs de l'économie collaborative sont les premiers partenaires envisagés par les assureurs (ex : Blablacar, Oucicar, Airbnb, etc.) et leurs partenaires naturels, dans la mesure où ceux-ci deviennent les intermédiaires entre les propriétaires des biens (véhicules, logements, etc.) et les utilisateurs de ces biens. Les acteurs de l'Internet des objets et les start-up technologiques de la finance et de l'assurance (« Fintech » et « Insurtech ») viennent s'insérer dans l'offre des assureurs.

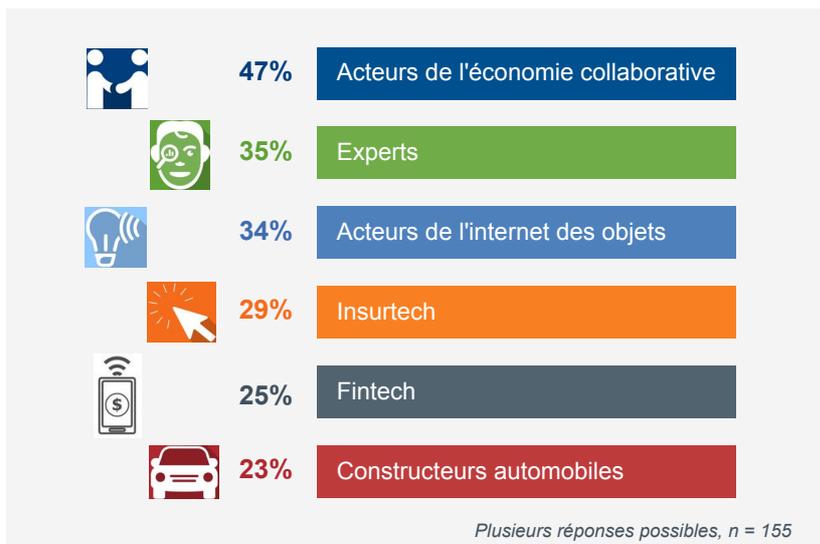


Fig. 9: Partenariats envisagés pour enrichir l'offre avec de nouveaux services

Si les assureurs veulent proposer de plus en plus de services à leurs clients, c'est dans le souci de se démarquer dans le contexte de concurrence accrue sur le marché au cours des dernières années. L'enquête menée révèle que la deuxième préoccupation des acteurs de l'assurance est de **répondre à la demande croissante de services personnalisés des clients.**

47%

des assureurs envisagent des partenariats avec les acteurs de l'économie collaborative

55%

des assureurs veulent offrir de nouveaux services pour se différencier



Fig. 10: Motivations pour enrichir l'offre de services

Enfin, la technologie « Blockchain » permettra de sécuriser et d'automatiser ces nouveaux services pour aller plus loin dans la personnalisation de l'expérience client.

Appliquée à l'assurance, nous entendons par « Blockchain » une plateforme collaborative (distribuée) et sécurisée, sur laquelle des programmes autonomes exécutent automatiquement les conditions et termes d'un contrat, sans nécessité d'intervention humaine une fois le contrat démarré. Les assureurs y trouvent notamment une nouvelle source d'optimisation et d'innovation. Plus que les autres transformations évoquées, la « Blockchain » est perçue par les entreprises interrogées comme un facteur de rupture avec l'offre d'assurance traditionnelle.

Si une grande partie d'entre eux reste dans une phase d'observation, certains en expérimentent déjà les usages. C'est le cas notamment dans la mise en œuvre de « smart contracts », c'est-à-dire de contrats dont l'exécution est automatisée, donc moins coûteuse et mieux sécurisée. L'approche dépend majoritairement de la volonté de la direction générale, notamment du fait de son impact sur le modèle d'affaires.

Face à ce nouveau champ d'innovation, les assureurs ont pris des initiatives de différents types. Ils sont cependant conscients qu'**une grande partie des innovations en lien avec la « Blockchain » sera développée par des start-up**. Les relations avec les start-up du secteur peuvent prendre plusieurs formes telles que la création d'un fonds d'investissement dédié au financement de ces start-up, la création d'un incubateur pour ces start-up. Les acteurs plus petits ou moins proactifs se contentent d'assurer une veille technologique ou de simplement observer le marché, en attendant de pouvoir y consacrer un budget ou d'avoir le sponsoring de la direction générale.

La direction générale est le principal sponsor de l'approche de la « Blockchain » pour

42%

des assureurs

La « Blockchain » est d'abord vue comme un facteur de réduction des coûts par l'automatisation, notamment pour l'exécution automatique de contrats ou « smart contracts », pour la gestion des relations partenaires amenées à se développer avec l'offre croissante de nouveaux services. Elle est ensuite considérée comme un outil de confiance comme, par exemple, pour la sécurisation des données clients.

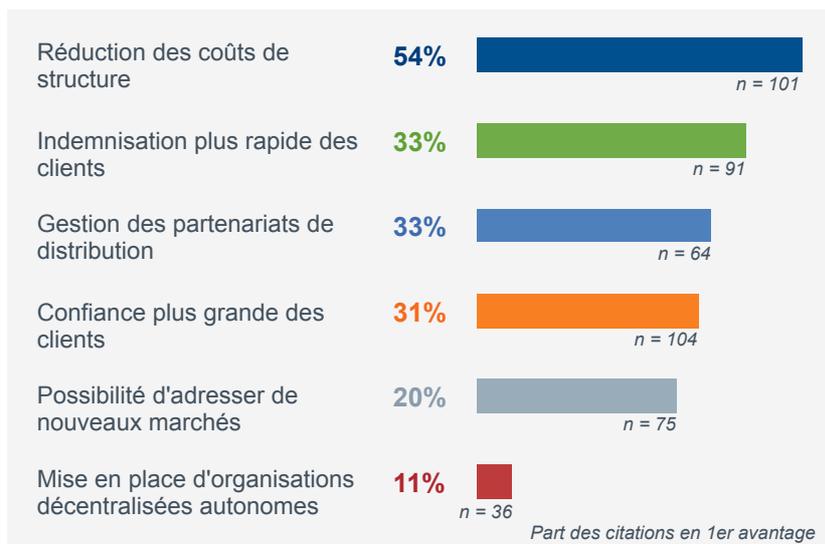


Fig. 11: Les principaux avantages de l'application de la « Blockchain » à l'assurance

En réponse à l'exigence croissante des clients, **la personnalisation de l'offre est perçue comme un fort différenciateur à l'avenir**, que ce soit sur le plan des tarifs, des services inclus ou des préférences d'interaction client. Lorsqu'on leur demande quel sera le principal différenciateur permettant de gagner des parts de marché à l'horizon 2020, les assureurs citent massivement la capacité de proposer une tarification entièrement personnalisée à leurs clients. Ce besoin de personnalisation de la part des clients se retrouve dans beaucoup d'initiatives des assureurs et dans l'ensemble des résultats de l'enquête menée. Il s'annonce, à l'avenir, comme un avantage clé.

54%

des assureurs voient la réduction des coûts comme le premier atout de la « Blockchain »

A l'horizon 2020, une tarification personnalisée représentera un différenciateur clé pour

45%

des assureurs



REINVENTER LA RELATION CLIENT DANS UN MONDE DIGITAL

La digitalisation de la relation client correspond à l'**adaptation des entreprises au fait que leurs clients soient désormais connectés en permanence**, via leur ordinateur, smartphone ou tablette. Cette adaptation se matérialise par l'ouverture de nouveaux canaux de vente et d'interaction client, et par la synchronisation de l'ensemble des canaux afin d'assurer une expérience client homogène indépendamment du canal utilisé.

Au-delà de l'adaptation à cette nouvelle donne, **la digitalisation de la relation client permet surtout aux entreprises d'innover** en termes de produits, de services, de marketing, voire de modèle d'affaires. Des secteurs tels que le transport, le tourisme ou le commerce de détail ont déjà vu émerger de nouveaux modèles rompant avec les modèles traditionnels. Par exemple, les distributeurs (Carrefour, Casino, etc.) sont désormais en concurrence directe avec les industriels de la grande consommation (auparavant leurs fournisseurs) via la vente directe aux consommateurs en ligne. Le secteur de l'assurance se doit donc d'opérer cette transformation et d'investir dans l'innovation afin de réinventer leur relation client dans ce monde digital.

DIGITALISER LA RELATION CLIENT POUR SE DEMARQUER DE LA CONCURRENCE

Le monde de l'assurance en France est hétéroclite, comprenant à la fois des grands groupes mondialisés (ex : Axa, Allianz, Generali, etc.), des groupes centrés sur le marché français (ex : CNP Assurances, Covéa, AG2R La Mondiale, etc.) et une multitude d'acteurs de petite et moyenne taille (ex : on dénombreait 426 mutuelles en France en 2015). Il résulte de cette hétérogénéité une **asymétrie de moyens et**

de maturité en matière de gestion de la relation client et donc de digitalisation de cette relation.

Les résultats de l'enquête menée mettent en lumière ces écarts de niveau de maturité, montrant que, certes, les assureurs ont compris l'intérêt de digitaliser leur relation client, mais que **seule une partie d'entre eux a adopté une approche stratégique, voire « disruptive »** (i.e. rompant avec le modèle traditionnel de l'assurance), pour se transformer concrètement.

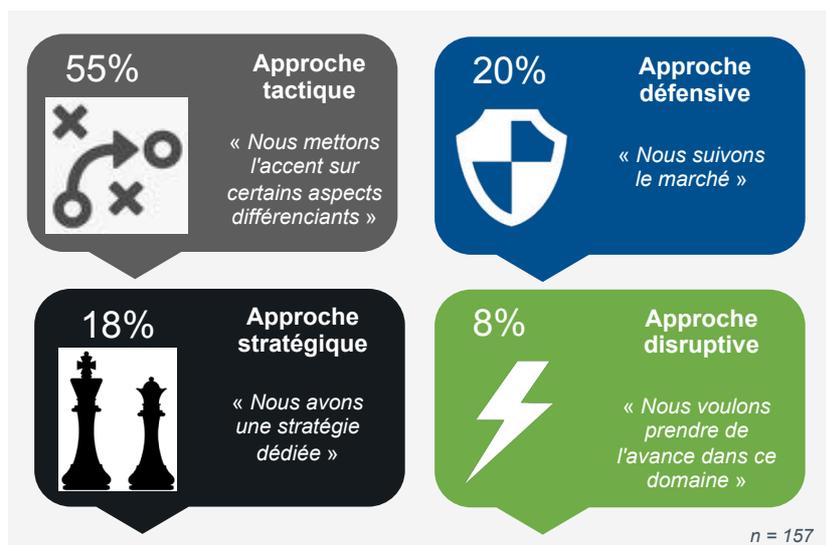


Fig. 12: Attitude concernant la digitalisation de la relation client

Certains acteurs se montrent particulièrement proactifs en mettant en place des programmes de transformation plaçant le digital au centre leur stratégie. Par exemple, après avoir consacré près d'1 milliard d'euros au numérique depuis 2013, Axa a annoncé en juin 2016 un nouveau plan stratégique « Ambition 2020 : Focus & Transform » dont l'un des deux piliers est de faire évoluer son modèle d'activité pour passer d'un rôle de payeur de sinistres à celui de partenaire de ses clients afin de les protéger contre les risques, cela en enrichissant les compétences de ses employés. Autre exemple, Covéa a lancé en 2015 son plan « Ambition Client 2020 » s'appuyant sur une initiative Big Data commune aux trois marques (MMA, Maaf, GMF).

D'autres assureurs, moins avancés dans leur transformation numérique, travaillent plutôt sur le déploiement de canaux numériques, voire la vente en ligne pour les plus petits assureurs, avec l'objectif que ceux-ci soient le plus différenciant possible.

Dans l'ensemble, la majorité des assureurs interrogés déclare avoir une approche tactique de la digitalisation de la relation client en mettant l'accent sur les aspects leur permettant de se démarquer de leurs concurrents. Cela prouve que, dans un contexte de pression concurrentielle croissante, **la digitalisation de la relation client constitue pour eux un élément clé de différenciation.**

On note une corrélation entre la concurrence sur le segment et l'effort de digitalisation fourni. Le segment de l'automobile se juge ainsi le plus mature (réponses très matures et assez matures cumulées), suivi de celui de l'assurance vie. En dépit de la concurrence issue de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) généralisant la complémentaire santé collective, le segment de la santé se juge encore moyennement mature. Cela s'explique notamment par les nombreux nouveaux concepts en cours de déploiement, tant en France qu'à l'international qui doivent encore être adaptés au marché français, très réglementé dans ce domaine.

COMMENT S'OPERE CETTE MUTATION ?

De nouvelles compétences sont nécessaires pour mener à bien les projets liés à la digitalisation de la relation client. Pour certains assureurs, moins matures ou plus petits, ces évolutions impliquent la nomination d'un directeur marketing stratégique pour adapter leurs offres au contexte concurrentiel du digital, où les clients s'informent, par exemple, au travers de comparateurs en ligne. A l'instar du secteur bancaire, cela se traduit également par le basculement du secteur de l'assurance – qui a adopté jusqu'ici une approche opérationnelle – vers une approche stratégique du marketing, où le client fait l'objet d'une analyse plus fine.

Une large part des assureurs a nommé un directeur du digital (en Anglais Chief Digital Officer) pour porter le changement, comme April Assurances en 2013 ou CNP en avril 2015. Le mouvement vers une approche centrée sur le client donne également lieu au recrutement de spécialistes de l'expérience client tels que des designers d'expérience client ou d'interface client.

43%
des assureurs ont nommé un directeur du digital

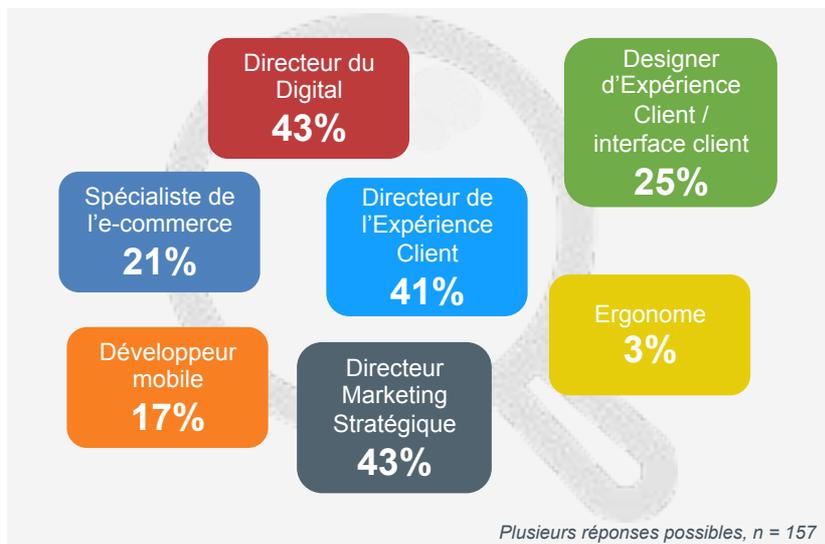


Fig. 13: Recrutement(s) ou nomination(s) effectués pour soutenir la digitalisation de la relation client

Selon le constat de PAC sur le marché en matière d'organisation de la transformation numérique, **la direction générale donne la direction à suivre et insuffle la transformation qui est ensuite coordonnée et exécutée par les directions en lien direct avec les clients (ex : marketing, digital, etc.)**. En particulier, le directeur du digital tel un chef d'orchestre, va faciliter la transition des différents métiers vers l'objectif partagé. La digitalisation de la relation client impose aux assureurs de revoir leur fonctionnement interne afin d'adopter une approche de leur activité centrée sur le client, c'est donc tout naturellement que les fonctions digitales et marketing deviennent les architectes de cette transformation.

Le secteur de l'assurance ne déroge pas à la règle, les fonctions proches des clients (marketing, digital, expérience client) étant les principaux sponsors internes de la digitalisation de la relation client pour plus de la moitié des répondants de l'enquête. Auparavant, centrale dans les orientations en matière de projets technologiques, **la place de la direction des systèmes d'information (DSI) est désormais davantage centrée sur un rôle de conseil sur les outils et systèmes qui soutiennent la mise en œuvre de la transformation numérique**. Les divisions métiers sont aussi mises au centre des processus de décision technologiques via le recours à certains outils tels que les solutions de type software-as-a-service (SaaS).

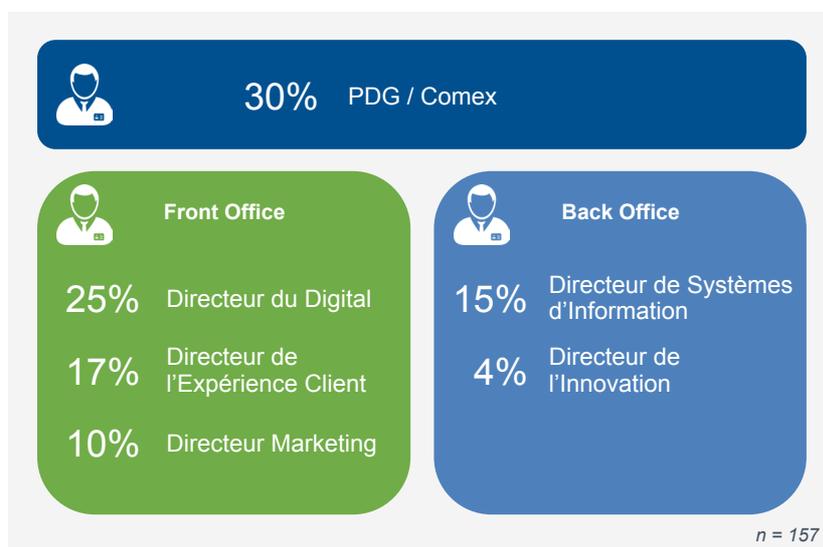


Fig. 14: Principal sponsor de la digitalisation de la relation client

Le PDG et le Directeur du digital sont les principaux sponsors de cette digitalisation

Pour la grande majorité des entreprises du secteur, **la digitalisation de la relation client donne lieu à des changements dans la gouvernance et l'organisation de l'entreprise**, à commencer par la création d'une équipe de minimum 2-3 personnes **dédiée** à cette thématique, généralement autour d'un directeur du digital. Celui-ci

s'entoure d'une **équipe multi-compétences / transversale**, même si sa taille est très variable suivant le budget alloué par la direction. Une autre évolution importante est le **partage de la prise de décision entre les différents métiers**, confirmant le besoin croissant de transversalité et donc de collaboration interne pour mener la transformation numérique, qui implique également le transfert de plus en plus fréquent d'effectifs de la DSI vers les divisions métiers. Les responsables des entités dédiées à cette digitalisation en portent la responsabilité opérationnelle.

DES MODES D'INTERACTION CLIENT TOUJOURS PLUS INNOVANTS

Autrefois cantonnées au réseau d'agences et au courrier, les **interactions des assureurs avec leurs clients ont été métamorphosées** par l'usage d'Internet et du mobile, rendant le client plus proche, plus accessible, mais aussi plus exigeant que jamais.

La possibilité de vendre en ligne un contrat type (ex : assurance auto, maison, etc.) est désormais un « incontournable » et se déploie sur le canal mobile grâce au « responsive design », qui permet une convergence entre ces deux canaux. Les deux tiers des assureurs proposant la vente sur mobile le font ainsi via le site Web contre un tiers via une application. Depuis 2015, les consommateurs français favorisent l'usage d'Internet sur smartphone ou tablette au surf sur ordinateur, qu'il soit fixe ou portable¹, les assureurs y concentrent donc leurs efforts. En parallèle, **l'utilisation des réseaux sociaux en tant que canaux de service après-vente** se développe nettement grâce à la simplicité de leur mise en place, même si des freins demeurent chez certains acteurs.

Au-delà de ces outils déjà bien en place, **l'avenir de la relation client se joue sur de nouveaux canaux innovants et automatisés** basés sur l'algorithmique et l'intelligence artificielle tels que les conseillers virtuels ou « robo-advisors » (conseils financiers basés sur des algorithmes) ou les agents conversationnels ou « chatbots » (conversations en ligne assurées par un programme). Ces technologies sont parfois déployées et souvent en phase de test chez les assureurs traditionnels. Elles sont le terrain de prédilection des start-up (ex. : Yomoni-Vie, Fundshop, etc.) et constituent la future référence concernant les échanges entre les assureurs et leurs clients.

58%

des assureurs ont testé ou mis en place des robo-advisors

¹ Source : Médiamétrie

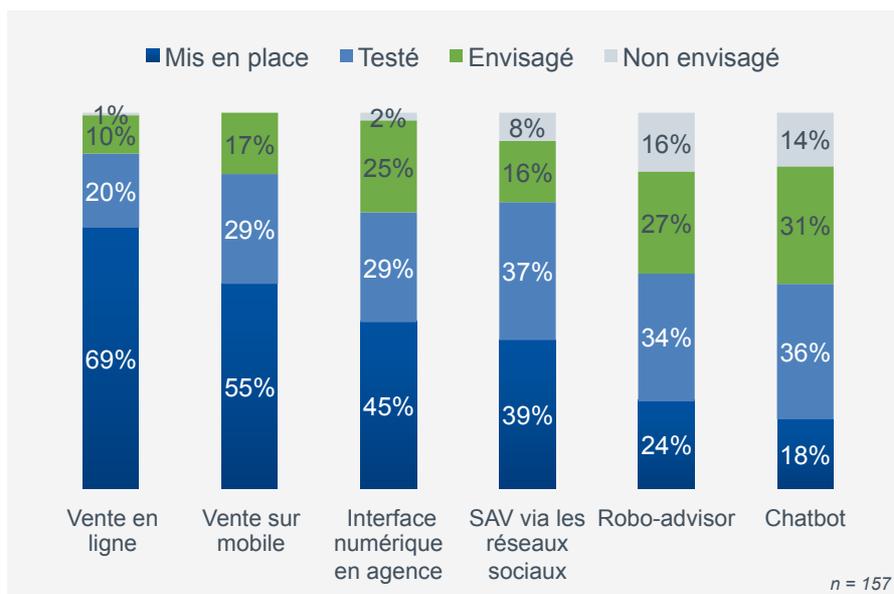


Fig. 15: Canaux d'interaction client mis en place, testés, envisagés ou non envisagés

Le canal historique que représente **le réseau d'agences constitue une priorité d'innovation**, notamment via l'intégration d'interfaces numériques, mais ce canal évolue plus lentement du fait des forts enjeux de gestion des ressources humaines.

LE BESOIN DES ASSUREURS DE MIEUX CONNAITRE LEURS CLIENTS RESTE IMPORTANT

Pour améliorer l'expérience du client, les assureurs interrogés dans le cadre de l'enquête adoptent un positionnement plus affirmé quant à l'étude des parcours clients et leur capacité à proposer des solutions à leurs clients. Ainsi, les assureurs citent en première priorité l'étude des parcours clients, ce qui indique **un net besoin d'améliorer la connaissance de leurs clients** et de leurs comportements. La capacité à proposer leurs offres d'assurance sous la forme de solutions répondant à un besoin spécifique du client (ex : offre e-santé combinant assurance santé, prise de rendez-vous médicaux et conseils de prévention), est également une priorité importante, dans une volonté de mieux répondre aux attentes des consommateurs.

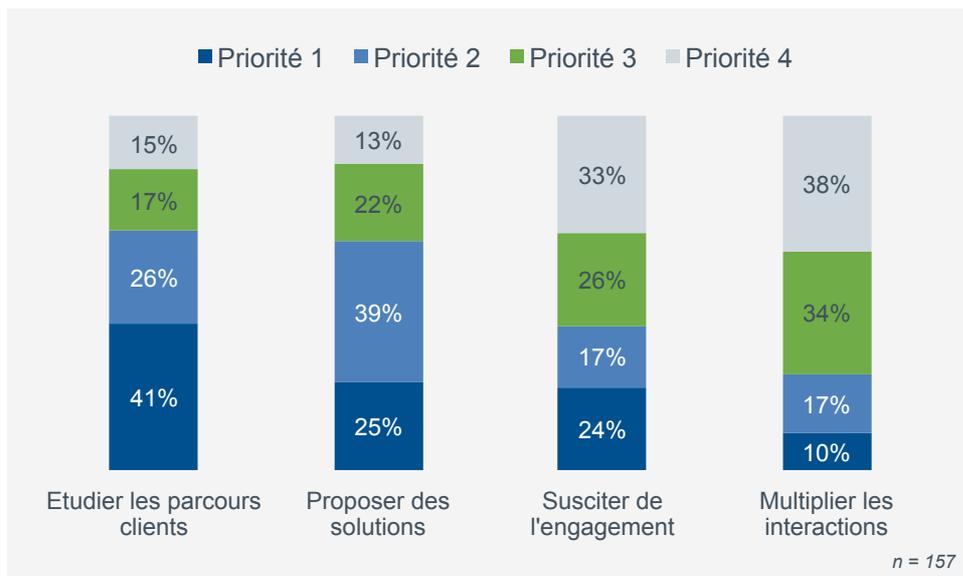


Fig. 16: Priorités concernant l'amélioration de l'expérience client

Les assureurs mesurent l'importance de digitaliser la relation client pour se différencier de leurs concurrents. Cependant pour avancer concrètement dans leur transformation numérique, ils rencontrent encore des écueils liés à une nécessaire réorganisation interne. Certains d'entre eux conservent une vision cloisonnée de la relation client et restent encore dans un mode réactif plutôt que proactif.



FAIRE PARLER LES DONNÉES POUR MIEUX COMPRENDRE LES CLIENTS

Les données constituent la matière première de la transformation numérique et sont source de valeur ajoutée dans un monde où les données produites augmentent de manière exponentielle, qu'elles proviennent de l'entreprise, de son écosystème ou de ses clients. L'utilisation de ces données est devenue un enjeu stratégique pour un nombre croissant d'entreprises, à l'instar de certains groupes industriels tels que Schneider Electric ou Michelin qui ont placé la valorisation des données au cœur de leur plan stratégique.

Dans leur volonté d'adopter une approche centrée sur le client, les assureurs prennent progressivement la mesure du nombre de données mises à leur disposition et de l'intérêt de les interpréter pour, à la fois, améliorer la connaissance de leurs clients, optimiser leurs opérations et proposer des offres innovantes.

UNE APPROCHE TACTIQUE

Si les acteurs les plus matures de l'assurance ont mis en place une stratégie concernant l'utilisation des données, **le secteur reste aujourd'hui peu proactif** et se contente d'une approche majoritairement tactique faite de projets de taille réduite sur des thématiques précises, telles que la segmentation comportementale des clients, la mise en place d'une nouvelle offre ou la lutte anti-fraude.

On constate donc **un paradoxe entre le consensus concernant le potentiel de l'exploitation des données et l'investissement limité dans ce domaine avec des initiatives éparses**. Ce décalage peut s'expliquer par l'atomicité du marché qui comporte un grand nombre de petites sociétés, notamment les mutuelles santé qui ont d'importants enjeux à court terme suite à la généralisation de la complémentaire santé. D'autres sont en cours de **rapprochement** et

ont des enjeux de fusion de leur organisation comme, par exemple, Matmut Santé Prévoyance et Ociane qui ont annoncé leur fusion en juillet 2016. Pour ces acteurs, il ne faudra pourtant pas trop tarder, sous peine de prendre du retard sur certains de leurs concurrents

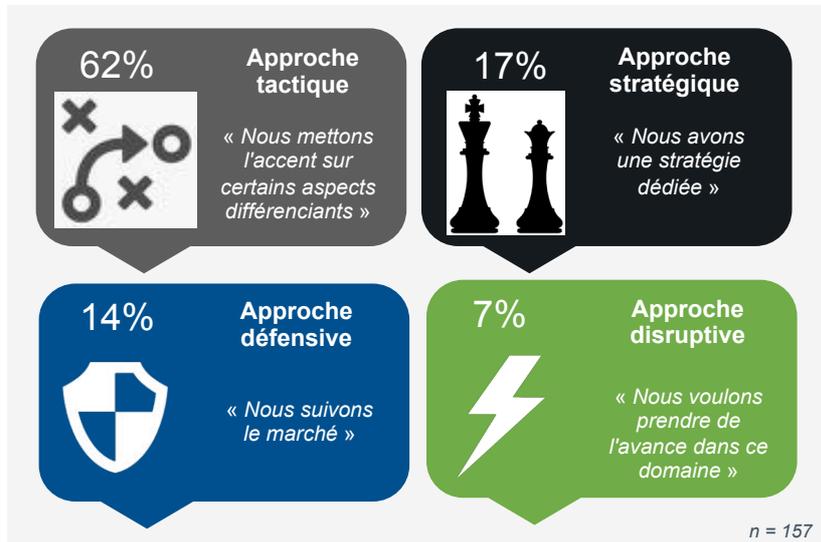


Fig. 17: Attitude concernant l'utilisation des données

COMMENT S'OPERE CETTE TRANSFORMATION ?

La mise en place de l'utilisation des données est, en premier lieu, une demande des fonctions digitales, marketing et expérience client, qui sont sponsors de l'approche dans plus de la moitié des cas. En effet, ces fonctions proches du client souffrent de leur compréhension insuffisante de leurs clients et voudraient plus d'informations sur leurs comportements, habitudes de consommation, potentiel de résiliation, etc. Le DSI est faiblement identifié comme sponsor de l'utilisation des données comparativement aux autres thématiques digitales. Son rôle s'inscrit davantage dans la garantie de la cohérence interne entre les métiers afin que ceux-ci adoptent une approche orientée client.

Les fonctions proches du client sont les premiers sponsors de l'usage de la donnée

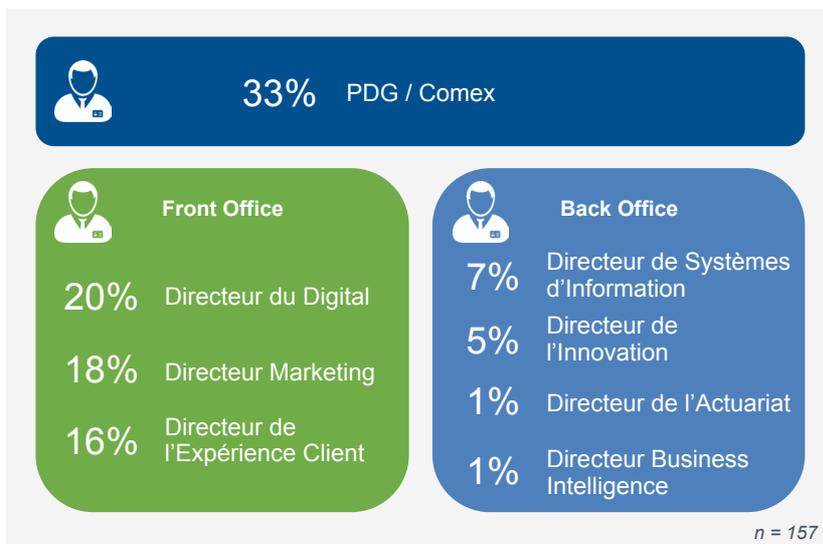


Fig. 18: Principal sponsor de l'utilisation des données

Sur le plan organisationnel, la mise en place de l'exploitation de la donnée s'accompagne de la création **d'équipes transversales de travail**, souvent au sein d'une entité digitale qui veille à la cohérence des projets avec la stratégie numérique de l'entreprise.

La volonté des assureurs de mieux exploiter leurs données se matérialise par de nouveaux recrutements ou nominations afin de piloter les projets et d'accroître les compétences internes. La nomination d'un directeur des données ou Chief Data Officer paraît incontournable pour évangéliser les employés de l'entreprise et coordonner les initiatives telles que l'unification des données ou la gestion de la qualité de ces données.

Les nouvelles équipes de statisticiens et de « **data scientists** » intéressent beaucoup les assureurs **et sont actuellement en cours de constitution**. De plus, les recrutements de ce type concernent principalement les plus grandes compagnies d'assurance. **Ces profils seront pourtant amenés à jouer un rôle primordial pour commencer à exploiter le gisement de données mis à disposition des assureurs**, et les aider à répondre aux différents projets qu'ils se sont assignés.

Le marché du recrutement autour de ces profils devrait s'accroître avec la création récente de formations spécialisées sur cette thématique.

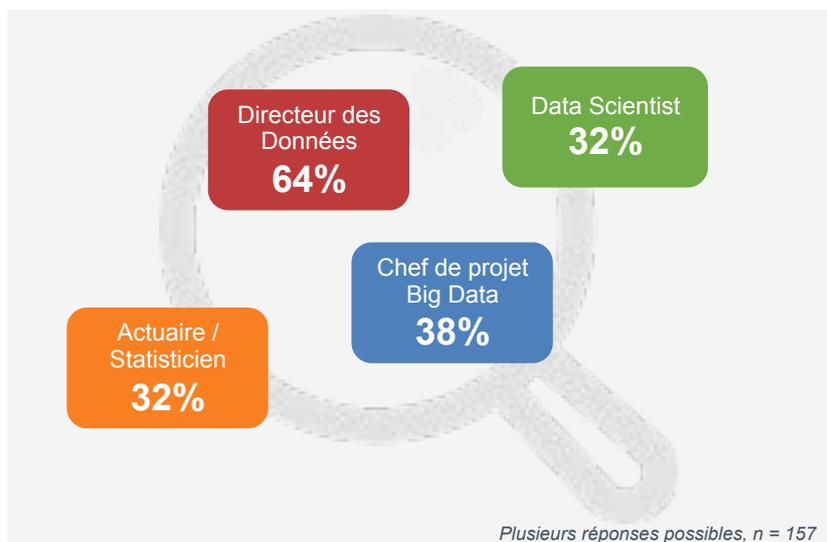


Fig. 19: Recrutement(s) ou nomination(s) effectués pour soutenir la compréhension du client

UNE EXPLOITATION DES DONNEES ENCORE INSUFFISANTE

L'enquête réalisée montre que le dossier client est vu par les assureurs comme la première source de données à exploiter pour améliorer leur compréhension du client, loin devant tout autre type de source. Alors même que les assureurs **ont historiquement toujours eu accès à ces informations, celles-ci restent encore insuffisamment exploitées**. Les assureurs ont donc une marge de progression très importante en la matière et commencent par utiliser leurs propres données (ex. : dossier client, devis, déclarations de sinistres, etc.) avant de s'attaquer aux données externes : les réseaux sociaux et les objets connectés sont des sources émergentes et constituent un vivier à exploiter dans un avenir proche.

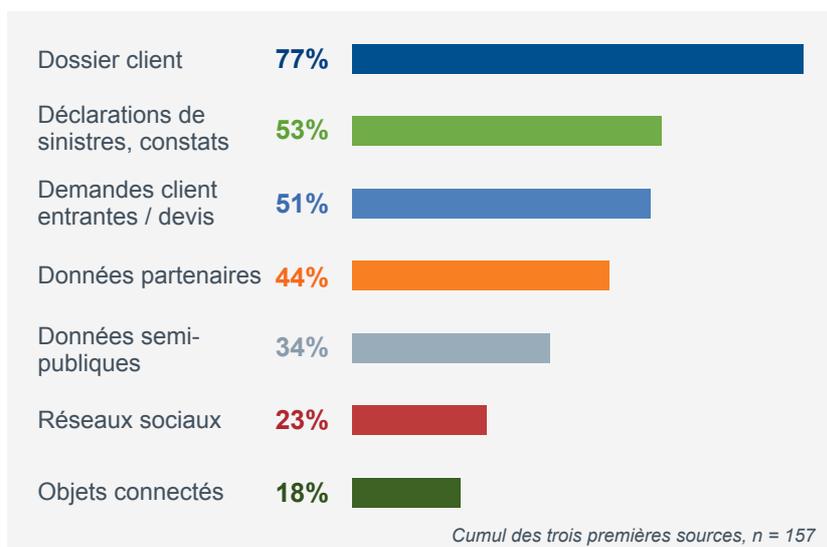


Fig. 20: Sources de données permettant de mieux comprendre les clients et leurs nouveaux besoins

Les investissements dans les projets autour de l'utilisation des données subissent de nombreux **freins internes**, le premier étant le manque de budget. En effet, une partie des acteurs de l'assurance doit jongler avec d'autres priorités à plus court terme, telles que la digitalisation de la relation client, la réglementation ou encore les fusions en cours, ce qui coïncide également avec les cas d'absence de sponsor interne. Le caractère innovant des projets liés à la donnée est aussi un handicap, ce qui est illustré aussi par le manque de compétences internes ou le manque d'outils de pilotage.

43%

des répondants sont freinés par un budget insuffisant

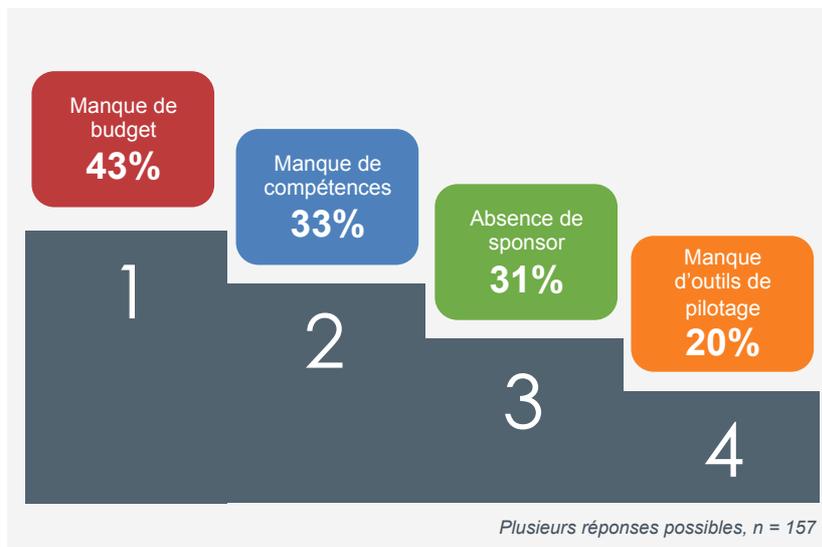


Fig. 21: Obstacles à l'utilisation des données pour augmenter la compréhension du client

Il existe également des **freins externes** à prendre en compte, tels que les réglementations restreignant les usages des données personnelles, les données médicales sont ainsi couvertes par le secret professionnel, sauf accord formel du client. Il faut également **surmonter la réticence d'une partie des clients à partager leurs données**, échaudés par les cas de fuite ou de perte de données personnelles (ex : publication des coordonnées personnelles de 112 000 policiers clients de la Mutuelle générale de la police en juin 2016).

DES ATOUTS ET DES USAGES POURTANT DEJA IDENTIFIES

En dépit des obstacles, les assureurs restent conscients que leur avenir passe par l'exploitation des données, celles-ci offrant un double bénéfice, à la fois améliorer leur façon d'aborder le client et aussi améliorer l'efficacité de leur fonctionnement. **Cette optimisation des opérations reste majoritaire dans les usages** réalisés par les assureurs de l'utilisation de la donnée, ceux-ci ayant besoin d'augmenter leur efficacité dans un environnement de plus en plus concurrentiel par le biais d'une meilleure gestion des sinistres, une

L'analyse des données sert à mieux gérer les sinistres pour

56%

des répondants

meilleure prévention des risques et la détection des fraudes (ex. : fraudes à la souscription, faux sinistres, blanchiments, etc.).

L'amélioration de la relation client est cependant bien identifiée comme le second bénéfice de l'utilisation des données, en particulier pour les assureurs ayant déjà amélioré leur efficacité opérationnelle. Cela se traduit aujourd'hui par des interactions personnalisées, une segmentation plus fine de la clientèle, des actions marketing ciblées ou encore un « pricing » plus adapté selon les situations et les clients.

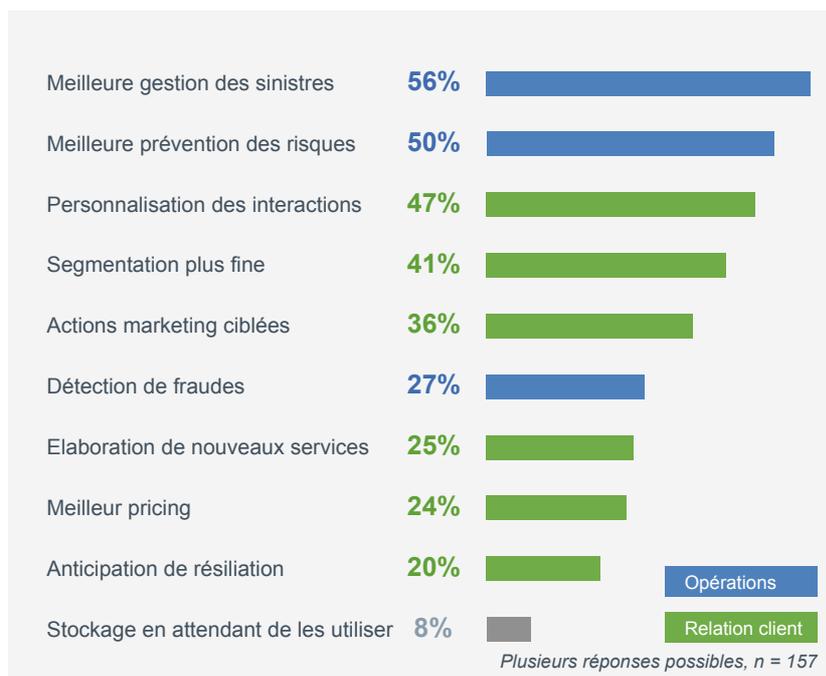


Fig. 22: Usages faits des données

Au-delà de l'amélioration des activités existantes, **exploiter les données clients**, notamment celles issues d'objets connectés (ex. : domotique, télématique, etc.), **constitue une opportunité pour les assureurs de revaloriser leur relation client**, et le second bénéfice important pour améliorer l'expérience et la satisfaction client, d'autant que celle-ci participe également à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des processus qui les sous-tendent.

Les données constituent la nouvelle matière première des assureurs car leur exploitation permet d'anticiper les besoins et d'innover en termes d'offres. Les trois quarts des assureurs auront ainsi au moins une offre d'assurance basée sur l'utilisation des données clients à la fin de l'année. Les nouvelles offres basées sur l'utilisation des données concernent tous les métiers de l'assurance, grâce notamment au déploiement d'une multitude d'outils de collecte de données en lien direct avec les clients, tels que leurs espaces clients, les objets connectés (domotique, e-santé, etc.):

- ✓ **Automobile** : certains assureurs proposent des offres « pay how you drive » telles que RoadCoach chez Amaguiz ou

Les $\frac{3}{4}$ des assureurs disposeront fin 2016 d'une offre basée sur la donnée client

YouDrive chez Direct Assurance, où le client obtient des réductions tarifaires en fonction de sa conduite (ex. : accélérations/freinages) via des boîtiers GPS ou SIM.

- ✓ **Santé** : certaines offres proposent des avantages en nature (ex. : chèques cadeaux) en fonction de l'activité physique du client mesurée par un bracelet connecté, comme l'offre Modulango d'Axa Santé en partenariat avec Withings.
- ✓ **Assurance vie** : des offres innovantes proposent une personnalisation du placement par le client lui-même en fonction de ses objectifs de gain ou de son aversion au risque, une possibilité proposée par la start-up FundShop par exemple.
- ✓ **Multirisque habitation / assistance** : des offres basées sur la domotique commencent à voir le jour, telles que l'offre « Maisons Connectée » d'Axa, permettant de surveiller le domicile à distance via une application mobile, ou l'offre « Habitat Connecté » de Mondial Assistance et Somfy, combinant une « box » de domotique et des services d'assistance.

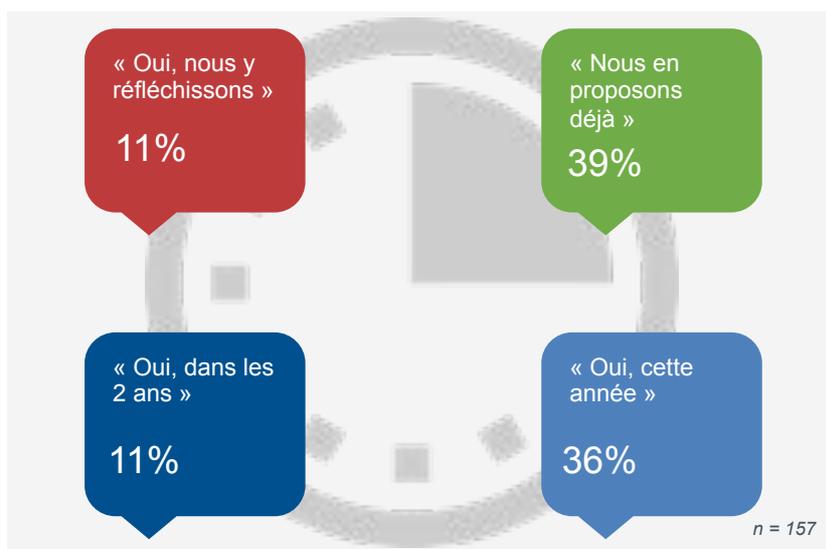


Fig. 23: Volonté de proposer de nouvelles offres d'assurance basées sur l'utilisation des données clients

Les assureurs ont compris l'importance de la valorisation des données clients mais paraissent encore orientés vers l'optimisation de leurs opérations et insuffisamment vers les clients. Ces données sont également un soutien fort pour la transformation de leur modèle et l'offre de nouveaux services.

services possibles autour du métier traditionnel, en grande partie grâce aux objets connectés, dans les différents domaines de l'assurance :

- ✓ **Automobile** : prévention routière, coaching de conduite, maintenance auto, etc.
- ✓ **Santé** : accompagnement santé, téléconsultation, auto-mesure des données de santé, etc.
- ✓ **Assurance vie** : gestion autonome des placements, financement participatif, etc.
- ✓ **Multirisque habitation** : télésurveillance, contrôle à distance, détection de fumée, etc.

Par rapport aux deux premières vagues de transformation abordées dans cette étude, **la mise en place de ces nouveaux services est abordée par un plus grand nombre d'assureurs sous un angle stratégique** dans la mesure où elle implique des changements dans le modèle d'affaires de l'entreprise en la faisant sortir de l'activité traditionnelle de services d'assurance



Fig. 24: Attitude concernant l'amplification de l'offre de nouveaux services

COMMENT S'OPERE CETTE TRANSFORMATION ?

L'enjeu stratégique de l'offre de nouveaux services est confirmé par l'importance de la direction générale comme sponsor. Plus d'un tiers des répondants le confirme. Le directeur du digital ressort, lui, comme le chef d'orchestre de cette mise en place, en particulier chez les grands comptes, tandis que le DSI est force de conseil sur les outils et systèmes permettant la mise en œuvre.

L'offre de nouveaux services est voulue par la direction générale et orchestrée par le digital

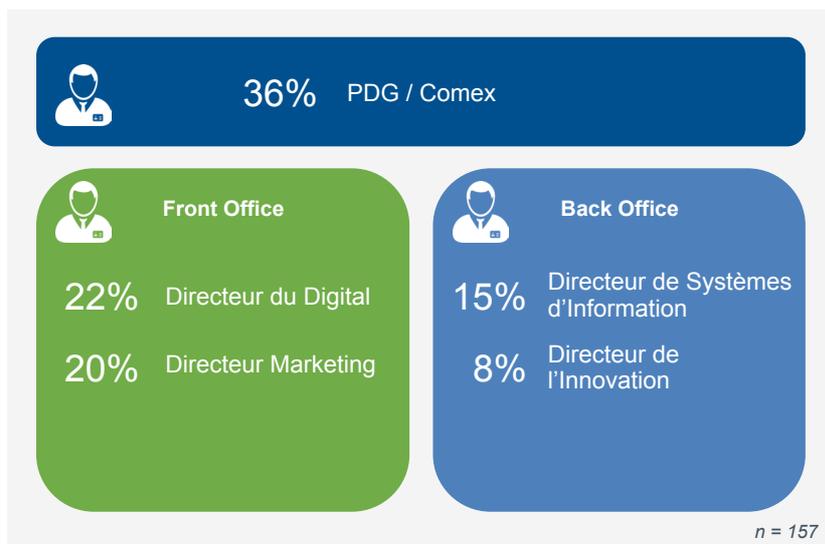


Fig. 25: Principal sponsor de l'offre de nouveaux services

Plus que toute autre transformation, l'offre de nouveaux services nécessite de développer la collaboration au sein des organisations en augmentant les interactions entre les différents métiers de l'entreprise **et le partage des décisions**. L'enquête menée montre ainsi que les évolutions les plus courantes sont les prises de décision collaboratives et la mise à disposition de ressources par le DSI pour les métiers impliqués dans la mise en place des nouveaux services et ayant une faible appétence technologique. La nomination d'un leader spécifique à l'offre de nouveaux services n'est pas nécessaire dans la mesure où ce leadership est assuré au plus haut niveau par la direction, du fait de la transformation du modèle d'affaires engendrée ou pouvant l'être à terme.

Chez **55%** des assureurs, les décisions prises sont partagées entre plusieurs métiers

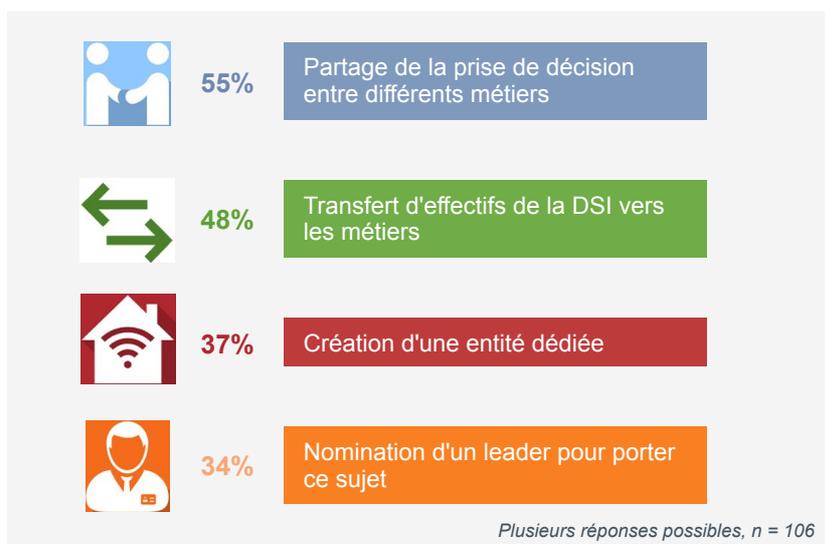


Fig. 26: Changement d'organisation ou gouvernance pour la mise en place de nouveaux services

MULTIPLIER LES PARTENARIATS ET OUVRIR L'ÉCOSYSTÈME

L'enrichissement de l'offre de services requiert non seulement une volonté stratégique et des changements internes, mais il nécessite aussi que les assureurs s'ouvrent à de nouveaux partenaires afin de **créer un ensemble de prestations assurées par un nouvel écosystème d'acteurs, dont ils sont la clé de voûte.**

Cet écosystème se matérialise par le lancement de plateformes de services où le client retrouve l'ensemble de cette nouvelle offre comme, par exemple, Lyfe de CNP Assurances, une plateforme de services de santé lancée en novembre 2015 regroupant prévention santé, prise de rendez-vous ou encore télé-conseil, ou « Mon Axa », une application regroupant notamment les nouveaux services de domotique de l'offre « Maison Connectée ».

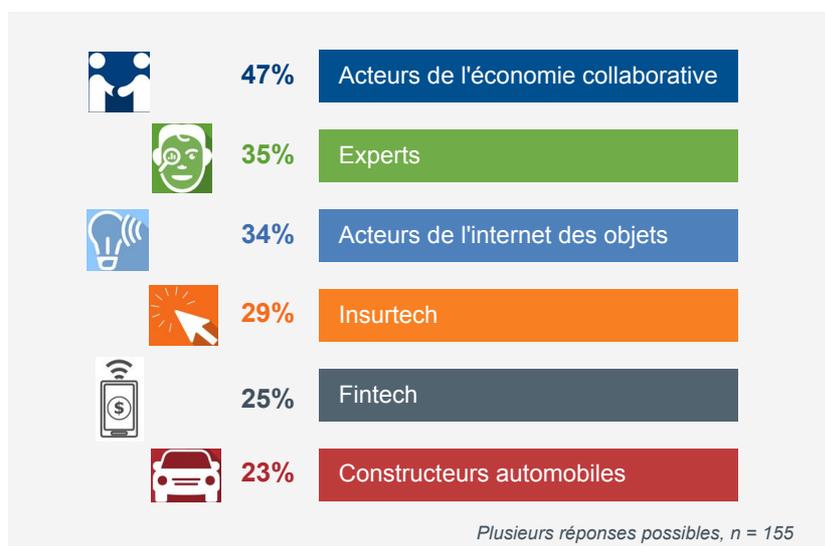


Fig. 27: Partenariats envisagés pour enrichir l'offre avec de nouveaux services

Les acteurs de l'économie collaborative sont les partenaires "naturels" des assureurs, suivis de près par les start-up de l'Internet des objets et de la Fintech/Insurtech.

En effet, **les acteurs de l'économie collaborative sont les premiers partenaires envisagés par les assureurs** dans la mesure où ceux-ci deviennent les intermédiaires entre les propriétaires des biens (véhicules, logements, etc.) et les utilisateurs de ces biens. **Les start-up** ayant besoin d'offrir des garanties à leurs clients, elles sont aujourd'hui dans une logique de partenariat avec des assureurs désormais prêts à refondre leur approche pour s'adapter à leurs clients. Certains assureurs s'impliquent fortement sur ce domaine, tels que la MAIF qui déclare avoir conclu 36 partenariats de ce type depuis six ans.

47%

des assureurs envisagent des partenariats avec les acteurs de l'économie collaborative

Les acteurs de l'Internet des objets et les start-up technologiques de la finance et de l'assurance (« Fintech » et « Insurtech ») viennent s'insérer dans l'offre des assureurs. Les premiers sont intégrés aux offres de domotique (multirisques habitation), de télématique (auto) ou d'e-santé (santé), les deuxièmes peuvent soit proposer une offre innovante comme le financement participatif ou « crowdfunding », soit s'ajouter en surcouche digitale sur les offres traditionnelles d'assurance-vie dans des fonctions telles que la confiance numérique ou le conseil automatisé à l'aide de « robo-advisors ». Les assureurs visent le développement de nouveaux services avec ces partenaires de manière provisoire sur les marchés Vie / Epargne, Santé, Automobile.

Si les experts en assurance ou les constructeurs automobiles sont pour leur part des partenaires historiques, ils vont être associés de plus en plus étroitement aux services proposés par les assureurs. Sur le plan de la collecte des données, les constructeurs sont des concurrents potentiels car ils équiperont eux aussi les véhicules de plus en plus de capteurs et de boîtiers connectés.

L'ADAPTATION AU CLIENT, CLE DE L'AVENIR DES ASSUREURS

Si les assureurs veulent proposer de plus en plus de services à leurs clients, c'est bien entendu dans le souci de se démarquer dans le contexte de concurrence accrue sur le marché au cours des dernières années.



Fig. 28: Motivations pour enrichir l'offre de services

55%
des assureurs
veulent offrir de
nouveaux services
pour se différencier
de leurs concurrents

Mais l'enquête menée révèle que la deuxième préoccupation des acteurs de l'assurance est de **répondre à la demande croissante de services personnalisés de la part des clients**. Ceux-ci ont pris l'habitude, via leurs smartphones et leurs objets connectés, d'avoir accès à des services simples d'utilisation, instantanés et personnalisés. L'adaptation à cette nouvelle donne est non seulement possible, grâce aux outils digitaux, mais elle est aussi cruciale pour l'avenir des assureurs, dans la mesure où ceux qui s'y adapteront le plus vite l'emporteront sur les autres et verront leur part de marché augmenter.

En cas d'insatisfaction des clients, ceux-ci pourraient se tourner vers de futurs nouveaux fournisseurs venus du monde du numérique. Les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) dont la valorisation boursière est supérieure à l'ensemble du CAC 40, n'ont pas abandonné l'idée de venir se positionner sur le marché de l'assurance, en dépit de sa complexité. Des acteurs de l'économie collaborative comme les Américains Uber ou Airbnb, pour leur part, pourraient tout à fait décider de proposer un jour leurs propres services d'assurance.

Les assureurs veulent être le point de contact unique du client en augmentant la valeur apportée au client et en se repositionnant au centre de la relation client. Dans cette optique, l'enjeu est pour eux d'être au plus près des besoins et des usages.



INDUSTRIALISER LES SERVICES PAR LA « BLOCKCHAIN »

Longtemps cantonnée à la création de monnaies alternatives comme le « Bitcoin », la technologie « Blockchain » est devenue en un temps record la promesse d'une véritable révolution technologique pour tous les secteurs de l'économie. Celle-ci permet l'automatisation et la sécurisation de nombreux processus au sein des entreprises. La technologie « Blockchain » apparaît aujourd'hui comme **la prochaine évolution technologique majeure pour les entreprises**, une fois leur transformation numérique opérée. Appliquée à l'assurance, nous entendons par « Blockchain » une **plateforme collaborative et sécurisée, où des programmes autonomes exécutent automatiquement les conditions et termes d'un contrat**, sans nécessité d'intervention humaine une fois le contrat démarré. Les assureurs y trouvent notamment une nouvelle source d'optimisation et d'innovation.

UNE TECHNOLOGIE PRESENTIE POUR MARQUER UNE RUPTURE

Plus que les autres transformations évoquées, la « Blockchain » est perçue par les assureurs interrogés dans le cadre de l'enquête comme un facteur de rupture avec l'offre d'assurance traditionnelle. Si une grande partie des assureurs se situe dans une phase d'observation, certains en expérimentent déjà les usages, notamment dans la **mise en œuvre de « smart contracts »**, c'est-à-dire de contrats dont l'exécution est automatisée, donc moins coûteuse et mieux sécurisée. Dans le cas d'un contrat d'assurance, cela peut permettre, **par exemple, de rendre certaines indemnités ou remboursements automatiques en cas de conditions vérifiées, ceci sans avoir recours à un tiers.**



Fig. 29: Attitude concernant la « Blockchain »

QUELLES INITIATIVES POUR PREPARER CETTE TRANSFORMATION ?

L'enquête menée montre que le sponsoring des initiatives en matière de « Blockchain » se situe nécessairement au plus haut niveau de l'entreprise. L'approche dépend majoritairement de la volonté de la direction générale, notamment du fait de son impact sur le modèle d'affaires.

La direction générale est le principal sponsor de l'approche de la « Blockchain » pour

42%
des assureurs

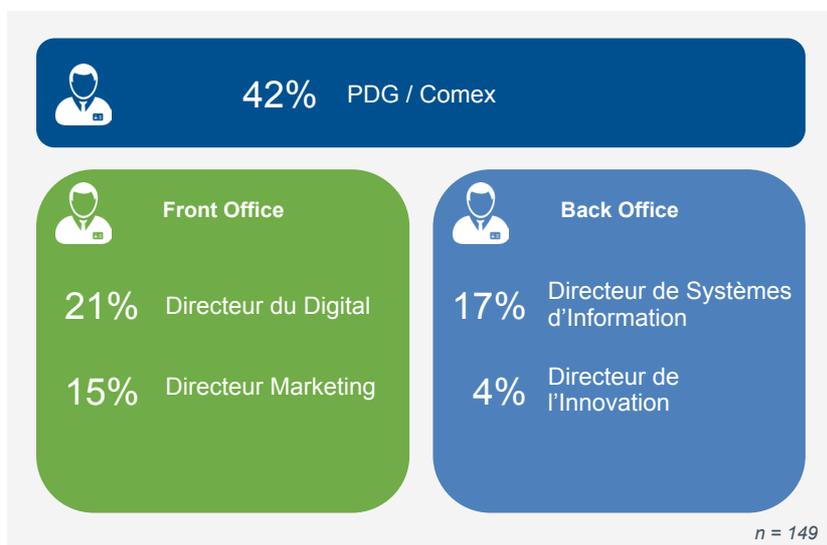


Fig. 30: Principal sponsor interne de l'approche de la « Blockchain »

La DSI a plus d'influence en matière de « Blockchain » que sur les autres sujets, dans un rôle d'évangéliste pour une technologie restant encore méconnue. Face à ce nouveau champ d'innovation, les assureurs ont pris des initiatives de différents types. Les entreprises

interrogées dans le cadre de l'enquête privilégient tout d'abord la recherche et développement, au travers d'expérimentations en interne sur les usages possibles de la Blockchain (ex : indemnisation automatique, sécurisation de l'identité client, etc.). L'objectif étant d'y développer leurs propres idées. Elles sont cependant conscientes qu'**une grande partie des innovations en lien avec la « Blockchain » seront développées par des start-up**, grâce à leur structure plus agile et leur culture de l'innovation. Les relations avec les start-up du secteur peuvent prendre plusieurs formes.

L'approche privilégiée par les répondants est la création d'un **fonds d'investissement dédié au financement de ces start-up**, ce qui permet de créer un lien capitalistique avec elles en amont de leur développement. En février 2016, le fonds d'investissement d'Axa a ainsi pris une participation de 55 millions de dollars dans la société Blockstream, l'une des start-up les plus en vues dans le domaine. Une autre approche consiste à créer un **incubateur pour ces start-up**, afin de créer une émulation entre les différentes jeunes pousses hébergées. A l'instar d'Allianz France qui a accueilli en décembre 2015 dans son incubateur la start-up Everledger, qui développe un système de certification et de « smart contracts ».

Les acteurs plus petits ou moins proactifs se contentent d'assurer une veille technologique sur le sujet ou même de simplement observer le marché, en attendant de pouvoir y consacrer un budget ou d'avoir le sponsoring de la direction générale.

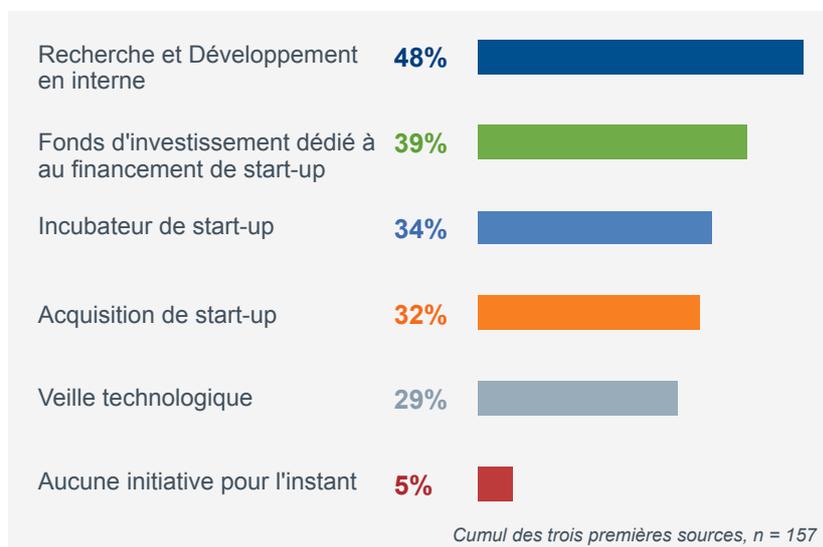


Fig. 31: Initiatives prises pour mettre en place la stratégie de « Blockchain » des services

UN GISEMENT DE GAINS D'EFFICACITE ATTENDU

La Blockchain est d'abord vue comme un facteur de réduction des coûts par l'automatisation, notamment pour l'exécution automatique de contrats ou « smart contracts », pour la gestion des relations partenaires amenées à se développer avec l'offre croissante de nouveaux services. Un autre gain est la meilleure gestion des partenariats issus des nouveaux services mis en place.

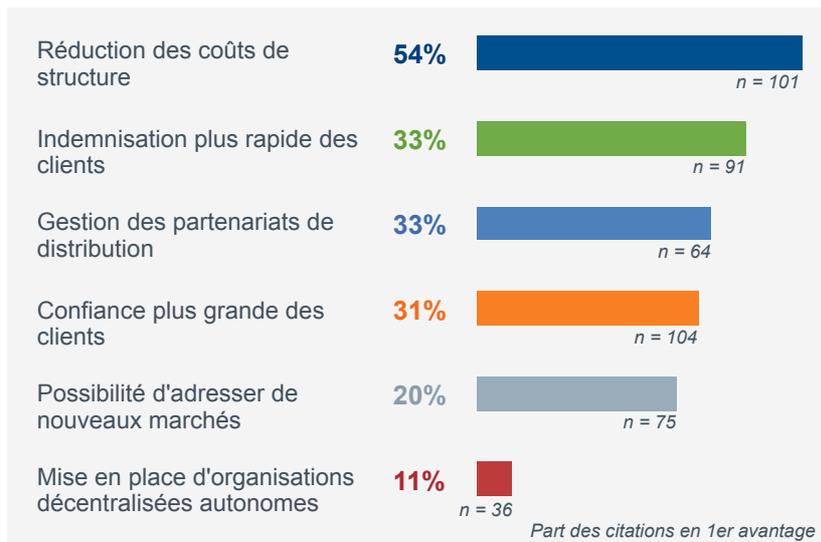


Fig. 32: Les principaux avantages de l'application de la « Blockchain » à l'assurance

La « Blockchain » est ensuite entrevue comme un outil de confiance comme, par exemple, pour la sécurisation des données clients. Dans un futur où les assurés auront un besoin croissant de confiance dans les outils numériques qu'ils utiliseront au quotidien, la « Blockchain » peut donc un être avantage significatif.

À moyen terme, les assureurs veulent gagner en efficacité et améliorer la satisfaction client grâce à la technologie « Blockchain ». Un atout déterminant sur leur marché.

54%

des assureurs voient la réduction des coûts comme premier atout de la « Blockchain »

CONCLUSION

Dans un marché de l'assurance où l'intensité concurrentielle a sensiblement augmenté sous l'influence des réglementations et des nouveaux codes du digital, **les assureurs doivent effectuer leur transformation numérique en se réorientant vers le client pour garantir leur avenir**. Pour mener à bien cette transformation et se distinguer de leurs concurrents, ils ont compris l'importance **de digitaliser la relation client et de mieux comprendre leurs clients en exploitant mieux les données**, même s'ils gardent pour une partie d'entre eux une approche plus réactive que proactive. Les assureurs doivent maintenant **augmenter la valeur apportée au client** en se repositionnant au centre de la relation client et **en amplifiant leur offre de nouveaux services** basés, entre autres, sur les objets connectés. Cela passe par la création de **plateformes de services et d'écosystèmes de partenaires** incluant des acteurs du numérique tels que ceux de l'économie collaborative ou de l'« Insurtech », afin de coller au mieux aux attentes de leurs clients.

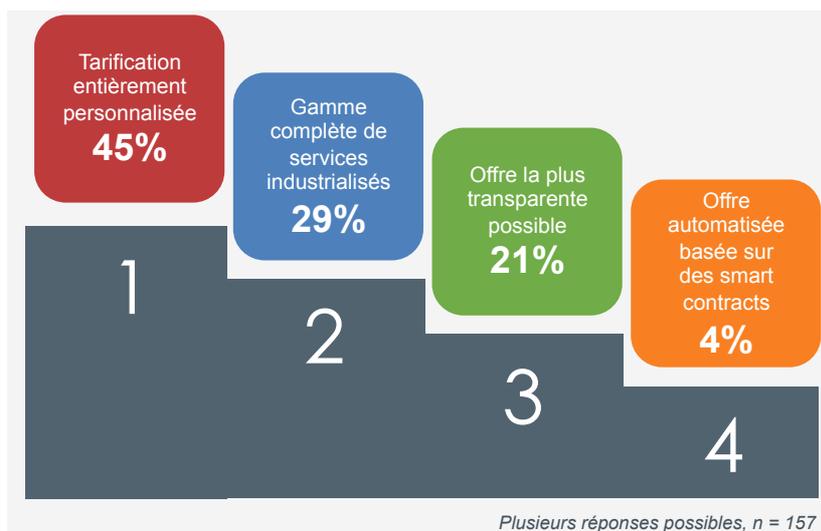


Fig. 33: Différenciateurs identifiés pour gagner des parts de marché à l'horizon 2020

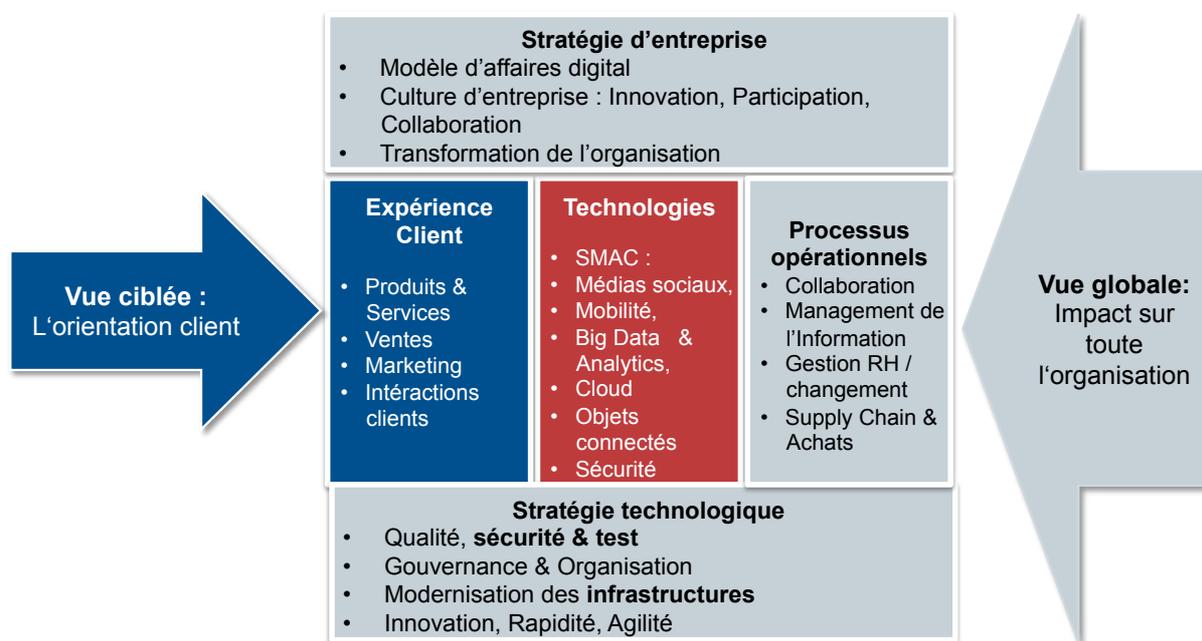
L'enquête confirme que les assurés demandent **de plus en plus d'offres personnalisées** (tarifs, services inclus ou préférences d'interaction client) accompagnées de services à valeur ajoutée. Percevant la **personnalisation de gammes de services** comme le principal différenciateur à l'avenir, les assureurs engageront de nombreuses initiatives en ce sens. Une nouvelle étape sera bientôt franchie par les assureurs dans leur quête d'efficacité et de satisfaction client grâce à **la technologie « Blockchain »** appliquée aux services des assureurs et aux relations avec les partenaires (industrialisation). Quant à la possibilité d'offrir une gamme de **« smart contracts »** en particulier, celle-ci est probablement envisagée à un horizon plus lointain.

ANNEXES

DEFINITION PAC DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE

Démarche structurée dans laquelle une organisation adapte sa proposition de valeur, son modèle d'affaires, sa stratégie, ses opérations et ses technologies pour répondre aux nouveaux besoins et usages de ses clients. Il s'agit d'orienter de façon cohérente toute l'organisation vers les nouveaux besoins/usages des clients / usagers / prospects induits par les technologies numériques.

VISION PAC DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE



Trois dimensions sont clé pour accompagner la transformation numérique des entreprises utilisatrices :

- **L'orientation client** : le premier mouvement, le plus évident pour les entreprises qui enrichissent leur offre, travaillent pour améliorer les canaux d'interaction et de vente avec leurs clients (physiques ou numériques).
- **La transformation numérique interne** : afin d'apporter une expérience clients cohérente et différenciante sur le marché, une cohérence en interne dans l'organisation est nécessaire. L'entreprise va s'appuyer sur la refonte de certaines technologies pour répondre aux besoins des métiers, sous-tendus par une refonte de tous les processus
- **L'évolution du modèle d'affaires** : à mesure que l'entreprise engage sa transformation numérique, ses concurrents, ses partenaires ses fournisseurs cherchent à opérer leur transformation également. La transformation numérique peut ainsi être l'occasion de

prendre une nouvelle position sur le marché, et en particulier de développer des liens avec les clients finaux, si ce n'était pas le cas jusqu'ici.

DEFINITION MULTI/CROSS/OMNI-CANAL

- **Multi-canal** : une entreprise/ organisation est dite « multi-canal » lorsque elle a développé **plusieurs canaux** d'interaction avec ses clients qu'ils soient physiques (point de vente physique, téléphone, etc.) ou numériques (site Internet, application mobile, etc.). Ces canaux d'interaction sont indépendants les uns des autres, et ne permettent pas d'avoir une vision unifiée sur les interactions clients et par conséquent les informations clients.
- **Cross-canal** : une entreprise/ organisation est dite « cross-canal » lorsque elle va un cran plus loin qu'une entreprise multi-canal. Ainsi, celle-ci a non seulement développé plusieurs canaux d'interaction avec ses clients, physiques et numériques, mais est parvenue à relier/intégrer **certains de ses canaux**. Un client qui débute une interaction/un achat via un canal spécifique (ex : commande sur le site e-commerce) peut alors le poursuivre sur un autre canal (ex : paiement mobile ou en point de vente physique). Ces canaux intégrés permettent alors d'avoir une vision unifiée des interactions clients engagées et par conséquent des informations clients.
- **Omni-canal** : une entreprise/ organisation est dite « omni-canal » lorsque elle va un cran plus loin qu'une entreprise cross-canal. Ainsi, celle-ci a non seulement développé plusieurs canaux d'interaction avec ses clients, physiques et numériques, mais est parvenue à relier/intégrer **tous ses canaux**. Un client qui débute une interaction/un achat via un canal spécifique peut alors le poursuivre sur n'importe quel autre canal de son choix. L'intégration de tous les canaux d'interactions garantit une vision unifiée des clients et de leurs informations.

RESPONSABILITE DES DIFFERENTS METIERS LIES AUX ENJEUX CLIENTS

Différents acteurs/sponsors dans l'entreprise/organisation jouent un rôle clé pour les enjeux clients :

- **Directeur Marketing** : Responsable des analyses de marché dans lequel évolue son entreprise/organisation, il étudie les différents segments de marché, les comportements/attentes de ses clients et de ses nouvelles cibles pour augmenter leur satisfaction et donc leur fidélité. Il décide des orientations stratégiques : stratégie marketing (veille, tendances, besoins clients, etc.), plan marketing (mix, campagnes promotionnelles, lancements de produits, analyse des actions marketing/ROI, etc.).
- **Directeur de l'Expérience client** : complémentaire au directeur marketing qui a une mission stratégique et opérationnelle, le directeur de l'expérience client joue un rôle quasiment organisationnel. impulser une vision " customer centric " dans l'entreprise et faire de l'expérience client un vrai différenciateur stratégique sur le marché. Le directeur de l'expérience client doit porter sa vision dans toute

l'entreprise/l'organisation pour que tous les métiers y adhèrent et la soutiennent, y compris dans leurs opérations quotidiennes.

- **Directeur du Digital :** il est le chef d'orchestre du programme de transformation numérique dans l'entreprise/organisation et veille à ce que les projets numériques avancent dans toute l'organisation de façon cohérente. Il pilote à la fois les programmes liés à l'orientation client, mais aussi la transformation numérique dite « interne », jusqu'à l'évolution du modèle d'affaires de l'entreprise.
- **Directeur des données :** Il veille à développer une base de données client mais aussi une base de données opérationnelles cohérente et unifiée qu'elles que soient les sources (internes à l'entreprise/organisation ou externes). Il s'assure que l'ensemble des métiers de l'entreprise pourra bénéficier d'analyses de données facilitant la prise de décision opérationnelle et la meilleure compréhension des besoins clients. En résumé, il est responsable de la valorisation des données pour renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise/organisation.

Table des illustrations

Fig. 1: Répartition des entreprises interrogées par nombre d'employés.....	5
Fig. 2: Répartition des entreprises interrogées par type d'acteur	5
Fig. 3: Répartition des entreprises interrogées par domaine d'assurance couvert.....	6
Fig. 4: Fonction des répondants	6
Fig. 5: Existence de réflexions ou de projets autour de la transformation numérique	7
Fig. 6: Antériorité de ces réflexions ou projets autour de la transformation numérique	7
Fig. 7: Canaux d'interaction client mis en place, testés, envisagés ou non envisagés.....	9
Fig. 8: Usages faits des données.....	10
Fig. 9: Partenariats envisagés pour enrichir l'offre avec de nouveaux services.....	11
Fig. 10: Motivations pour enrichir l'offre de services.....	12
Fig. 11: Les principaux avantages de l'application de la « Blockchain » à l'assurance	13
Fig. 12: Attitude concernant la digitalisation de la relation client	15
Fig. 13: Recrutement(s) ou nomination(s) effectués pour soutenir la digitalisation de la relation client	16
Fig. 14: Principal sponsor de la digitalisation de la relation client	17
Fig. 15: Canaux d'interaction client mis en place, testés, envisagés ou non envisagés.....	19
Fig. 16: Priorités concernant l'amélioration de l'expérience client	20
Fig. 17: Attitude concernant l'utilisation des données	22
Fig. 18: Principal sponsor de l'utilisation des données	23
Fig. 19: Recrutement(s) ou nomination(s) effectués pour soutenir la compréhension du client	24
Fig. 20: Sources de données permettant de mieux comprendre les clients et leurs nouveaux besoins.....	24
Fig. 21: Obstacles à l'utilisation des données pour augmenter la compréhension du client	25
Fig. 22: Usages faits des données	26
Fig. 23: Volonté de proposer de nouvelles offres d'assurance basées sur l'utilisation des données clients	27
Fig. 24: Attitude concernant l'amplification de l'offre de nouveaux services.....	29
Fig. 25: Principal sponsor de l'offre de nouveaux services	30
Fig. 26: Changement d'organisation ou gouvernance pour la mise en place de nouveaux services.....	30
Fig. 27: Partenariats envisagés pour enrichir l'offre avec de nouveaux services.....	31
Fig. 28: Motivations pour enrichir l'offre de services.....	32
Fig. 29: Attitude concernant la « Blockchain »	35
Fig. 30: Principal sponsor interne de l'approche de la « Blockchain ».....	35
Fig. 31: Initiatives prises pour mettre en place la stratégie de « Blockchain » des services	36
Fig. 32: Les principaux avantages de l'application de la « Blockchain » à l'assurance	37
Fig. 33: Différenciateurs identifiés pour gagner des parts de marché à l'horizon 2020.....	38

A PROPOS DE DOCAPOST

En quelques années, les secteurs de la banque et de l'assurance ont été profondément transformés. Ce n'est qu'un début : l'émergence des acteurs en ligne, le renforcement des réglementations (Bâle III, Solvabilité II, loi Macron sur la mobilité bancaire, loi Eckert...), la digitalisation et l'évolution des clients, plus volatils et multicanaux, l'arrivée des fintech/InsurTec, l'internet des objets... sont autant d'éléments et d'opportunités qui accélèrent la transformation des secteurs banques et assurances.

Pour répondre à ces enjeux, les assurances doivent être plus agiles. C'est ce que va permettre DOCAPOST par l'accélération de la transformation numérique des organisations et des processus métiers.

DOCAPOST intervient sur les domaines clés suivants :

- **RELATION CLIENT** : digitalisation du parcours client IARD / crédit immobilier avec au cœur la souscription électronique.
- **CARE / SANTE** : Passage du cure au care avec l'internet des objets et la gestion des données
- **PREVOYANCE** : Back-office métier et développement de nouveaux services
- **MOBILITE BANCAIRE, SUCCESSION ET DESHERENCE**
- **BACK-OFFICE** : Optimisation des traitements back-office par l'externalisation
- **EDITIQUE** : Optimisation de la gestion des flux éditiques

Filiale du Groupe La Poste, DOCAPOST accompagne les entreprises dans leur transformation numérique et mobile. Alliant plateformes collaboratives, expertise métier, capacités numériques et industrielles, DOCAPOST permet aux entreprises et administrations d'optimiser et digitaliser leurs processus métier et parcours de relation clients, employés, fournisseurs et citoyens. DOCAPOST propose des solutions sur mesure ou clés en main allant du conseil à la co-création d'offres innovantes à l'opération de services et solutions métiers et sectorielles. DOCAPOST regroupe 4 600 collaborateurs répartis sur 450 sites en France et a réalisé environ 450 M€ de chiffre d'affaires en 2015. DOCAPOST est également présente dans de nombreux pays – Etats-Unis, Angleterre, Espagne, Mexique... et propose ainsi, à ses clients, des solutions transfrontalières. L'offre de DOCAPOST est auditée et labellisée par des organismes indépendants pour en garantir la totale fiabilité.



Docapost
10 Avenue du Général de
Gaulle
94220 Charenton-le-Pont

Tel. : +33 1 56 29 70 01
www.docapost.com

A PROPOS DE PAC

Fondé en 1976, Pierre Audoin Consultants (PAC) fait partie du CXP Group, premier cabinet européen indépendant d'analyse et de conseil dans le domaine des logiciels, des services informatiques et de la transformation numérique.

Il offre à ses clients un service complet d'assistance pour l'évaluation, la sélection et l'optimisation de solutions logicielles, l'évaluation et la sélection des ESN et les accompagne dans l'optimisation de leur stratégie de sourcing et dans leurs projets d'investissement. Ainsi, le CXP Group accompagne DSI et directions fonctionnelles dans leur transformation numérique.

Enfin, le Groupe CXP aide les éditeurs et les ESN à optimiser leur stratégie et leur go-to-market à travers des analyses quantitatives et qualitatives ainsi que des prestations de conseil opérationnel et stratégique. Les organisations et les institutions publiques se réfèrent également à nos études pour développer leurs politiques informatiques.

Capitalisant sur 40 ans d'expérience, implanté dans 8 pays (et 17 bureaux dans le monde), fort de 140 collaborateurs, le CXP Group apporte chaque année son expertise à plus de 1 500 DSI et directions fonctionnelles de grands comptes et entreprises du mid-market et à ses fournisseurs. Le CXP Group est composé de 3 filiales : le CXP, BARC (Business Application Research Center) et Pierre Audoin Consultants (PAC).

Suivez-nous sur Twitter @PAC_FR



PAC - CXP Group
8, avenue des ternes
75017 Paris

Tel. : +33 (0)1 53 05 05 53
info-france@pac-online.com
www.pac-online.com

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITE, DROITS D'UTILISATION, INDEPENDANCE ET PROTECTION DES DONNEES

Cette étude a été réalisée en mode multi-clients, avec le soutien de CSC, Salesforce.com, Docapost, Primeur, Talan, Groupe Owlance, IGA Assurance, et Julhiet Sterwen.

Pour plus d'informations, surfez sur www.pac-online.com.

Clause de non-responsabilité

Le contenu de cette étude a été élaboré avec le plus grand soin. Cependant, nous déclinons toute responsabilité quant à sa précision. Les analyses et évaluations reflètent l'état actuel de nos connaissances (Septembre 2016) et peuvent évoluer. Cela s'applique en particulier, mais pas uniquement, aux déclarations relatives au futur. Les noms et appellations qui apparaissent dans cette étude peuvent être des marques déposées.

Droits d'utilisation

Cette étude est protégée par les droits d'auteur. Toute reproduction ou communication de son contenu à des tiers, même en partie, requiert l'autorisation explicite préalable des sponsors. La publication ou diffusion de tableaux, graphiques, etc. dans d'autres publications requiert également une autorisation préalable.

Indépendance et protection des données

Cette étude est le fruit exclusif de la société Pierre Audoin Consultants (PAC). Les sponsors n'ont eu aucune influence sur l'analyse objective des données et la réalisation de l'étude.

Les participants à l'étude ont été assurés que les informations fournies par leurs soins seraient traitées de manière strictement confidentielle. Aucune déclaration ne permet de tirer des conclusions concernant des entreprises individuelles, et aucune donnée d'enquête individuelle n'a été communiquée aux sponsors ou à d'autres tiers. Les participants à l'étude ont été sélectionnés de manière aléatoire. Il n'existe aucun lien entre la réalisation de l'étude et une éventuelle relation commerciale entre les personnes sondées et les sponsors de l'étude.

