



... (coûts humains, budget externe, outils...) quand la mise en conformité des contrats responsables liée à l'ANI aurait représenté environ 1 % de son budget de fonctionnement et 20 % de son budget d'investissement. Sur la santé, en outre, la chaîne de traitement n'a jamais connu autant de réglementations (ACS, tiers payant...). Pire : les plus gros chantiers de Solvabilité 2 sont en cours sur la gouvernance et la qualité des données, et ce seront les plus coûteux ! De là à décréter que la sur-régulation corsète la mue digitale des assureurs... Il n'y a presque pas débat. « Leur organisation reste dirigée par l'actuariat », confirme Laurent Gibert, directeur global assurances d'Atos. L'approche des assureurs vis-à-vis de la gestion des données ou de l'analytique reste majoritairement réglementaire. Elle n'est pas encore une approche de services. Et pour cause : sainte réglementation les protège aussi de l'assaut des nouveaux entrants sur leur cœur de métier. Personne ne peut devenir *from scratch* un vrai assureur en Europe. Mais elle ne leur sera d'aucun recours contre la perte de contact direct avec leurs clients. Les objets connectés cristallisent parfaitement ce paradoxe. « Les assureurs sont pris en étau entre la nécessité de maintenir le lien avec les assurés et le fait d'être en avance de phase avec la réglementation », souligne Emmanuelle Oliivié-Paul, directrice associé du cabinet Markess.

Schizophrène, on vous dit ! « Il y a, en fait, deux batailles à mener : celle du client et celle des coûts », résume Francine Morelli, associée KPMG, en charge des activités assurance. Bicéphale malgré lui, l'assureur doit donc gérer, d'un côté, son capital, générer du *cash-flow*, restaurer sa compétitivité opérationnelle et, de l'autre, se digitaliser. Très vite. En pensant, pour se motiver, à ce que disait le physicien Niels Bohr : « Les idées nouvelles ne triomphent jamais, ce sont leurs adversaires qui finissent par mourir ».

■ ÉLOÏSE BERNIS @LEGOFFBERNIS

#### MÉTHODOLOGIE

■ L'enquête, menée par Markess et L'Argus, a été réalisée en ligne, entre le 15 et le 30 janvier 2016, auprès de 80 décideurs officiant dans différentes directions [générales, RH, ventes, informatiques...].

Voir détails p. 26.

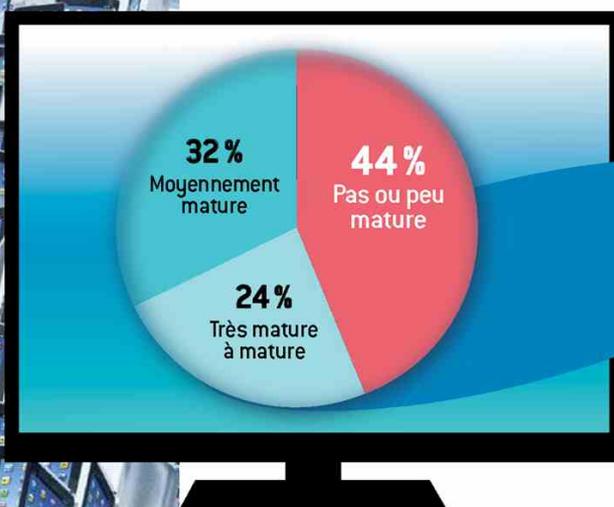
### OBSERVATOIRE - TRANSFORMATION DIGITALE

# Numérique, où en sont les assureurs ?

■ Les assureurs ne jurent plus que par elle : la transformation digitale. Le mot fascine et imprègne leurs plans stratégiques. Mais quelle réalité revêt cette sémantique ? Où en sont-ils vraiment sur le chemin du 3.0 ? L'Argus apporte un début de réponse avec son premier Observatoire de la maturité digitale des assurances et mutuelles. Résultats et commentaires.

Avec 44 % des directeurs du monde de l'assurance qui estiment que leur entreprise est peu ou pas mature en terme de digitalisation, contre 25 % qui pensent le contraire, le point d'étape est posé. « La maturité n'y est pas », confirme Laurent Rostker, directeur senior digital de R&B Partners. Même évidence pour Christophe Eberlé, président d'Optimind Winter : « Le secteur est en retard par rapport à ce qui pourrait être fait, car il n'y a pas plus digital que le produit d'assurance : il est dématérialisé, souvent non-consommé et constitué par 100 % de données ! ». Pourquoi, sur fond de communication ...

#SPÉCIAL



... intense, une avancée aussi poussive ? Parce que l'assurance « *est en posture défensive en terme de stratégie de marché et en grande partie suivieuse sur le plan opérationnel* », analyse Lawrence Trefi, *partner* de la Practice services financiers d'Heidrick & Struggles Paris. Bref, les assureurs transposent en ligne les services qu'ils proposent traditionnellement, mais ne se réinventent pas encore. À la loupe, la maturité est toutefois au rendez-vous en matière de dispositifs de sécurité (échanges numériques, lutte contre le

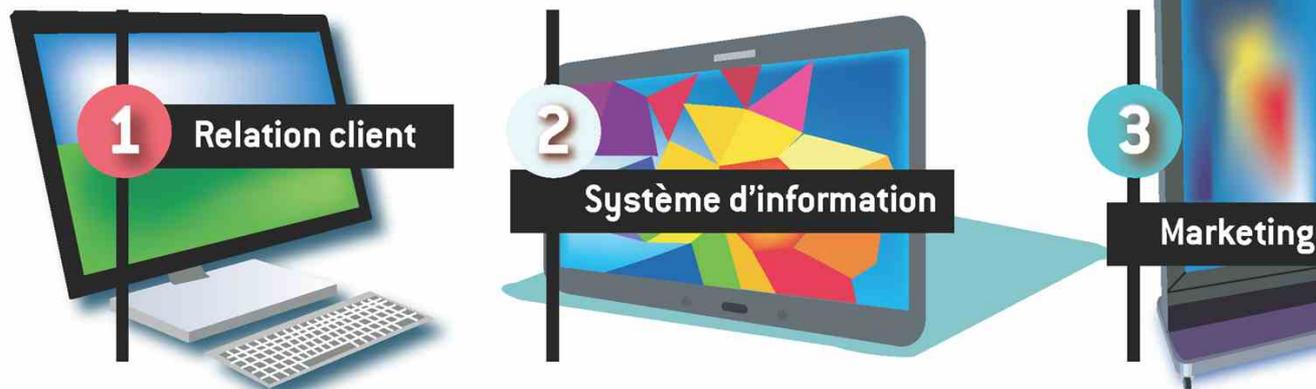
“ Il nous faut trouver une autre façon de diffuser l'assurance et d'entrer en relation avec les clients. Cela ne doit pas se faire n'importe comment. Nous avons donc privilégié une plateforme digitale axée sur du service. D'ailleurs, un de nos métiers de demain pourrait être celui d'agrégateurs de services. ”

**Magaly Siméon**, directrice de la *business unit* protection sociale de CNP Assurances<sup>(1)</sup>

#SPÉ

AL

TOP 5 DES DOMAINES IMPACTÉS PAR LE DIGITAL



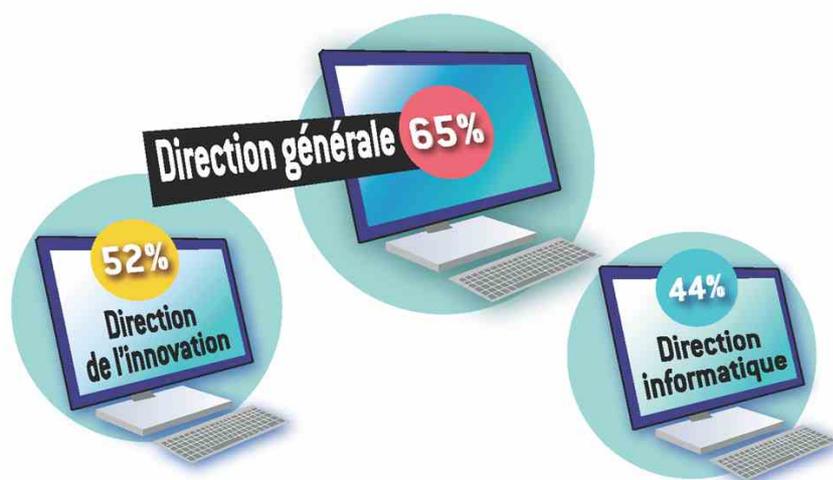
... mutuelles. « *Le plus dur, c'est de convertir les collaborateurs aux nouveaux modes de travail. En finir avec la réunionnite aigüe, les structures de contrôles multi-hiérarchique, les organisations polycéphales métier/maitrise d'ouvrage/maitrise d'œuvre, les bons vieux cycles en V coûteux, frustrants et éloignés des besoins des clients...* », confirme Laurent Rostker directeur senior digital de R&B Partners. Le retard pris par l'assurance, notamment par rapport à la banque, serait culturel.

**L'entreprise assurance n'est pas encore... libérée!**

Mais avec un sixième de l'effectif des sociétés du secteur qui a plus de 50 ans, la révolution

des mœurs professionnelles est forcément longue. « *Aujourd'hui, les méthodes de travail n'ont pas changé, les acteurs de la protection sociale sont encore en sureffectif, ce qui pose la question des frais de fonctionnement* », témoigne Vincent Lequenne, directeur associé de Kadris. Mais le décloisonnement des départements a bel et bien commencé et l'actuaire travaille désormais avec le *data scientist*. « *Il faut que l'algorithmie mathématique cesse d'être simplement de la recherche fondamentale déconnectée de l'usage* », analyse Laurent Rostker qui justifie ainsi les balbutiements du *big data* en France. Car l'enjeu, avec l'essor des offres « Pay as/How you Drive/Live » consiste, pour les assureurs, à prévenir plutôt qu'à guérir. La transformation est là. « *La maison intelligente, par exemple, rendra des services interopérables. Des offres d'accompagnement de seniors délivrées par les assureurs et couplées avec une assurance dépendance pourraient voir le jour* », envisage Jean-Louis Delpérié, associé au sein d'Exton Consulting.

TOP 3 DES DIRECTIONS QUI MÈNENT LA TRANSFORMATION



**La relation client au premier plan**

Mais le digital, c'est d'abord une nouvelle façon de communiquer avec le client. Les assureurs l'ont bien compris, indiquant que leur département relation clients est le plus impacté par la numérisation, avant même leur SI! Un ordonnancement qui reflète sûrement la ventilation de leurs investissements digitaux et aussi les enjeux de fonds qui se profilent telle l'optimisation de la gestion de sinistres (adoption d'une interface unique, géolocalisation, gestion informatique des experts...) ou, côté distribution, des révisions



de modèles. « *Le problème à régler est celui de l'exploitation du lead* », affirme Nathalie Mostowski. L'analyse et la gestion de données s'inscrivent enfin comme un chantier jugé majeur, où tout reste à faire, notamment pour les acteurs de la protection sociale.

« *Les assureurs santé n'ont pas accès aux données médicales. Cela réduit leur possibilité de se différencier sur l'utilisation de la data, tant sur l'analyse prédictive que sur le big data, sachant que les systèmes d'information back-office ne sont déjà pas toujours en capacité*

*technique de libérer facilement les données pour renseigner le front-office (portail, applications distantes...)* », souligne Vincent Lequenne. Objectif: offrir des couvertures ultra-personnalisées aux clients, notamment des produits temporaires. « *Il faut travailler sur le ci-* ...

#SPÉCIAL DIGITAL



**EMMANUELLE OLIVIÉ-PAUL,**  
DIRECTRICE ASSOCIÉE DU CABINET MARKESS

« C'est un problème de freins internes »

■ Vous attendiez-vous à une telle autocritique de la part des assureurs ?

Je ne pensais pas qu'un cinquième seulement de l'échantillon s'estimerait mature... Ce n'est pas un problème de taille, mais de freins internes dus à l'organisation même des structures qui ralentissent cette transformation digitale. Celle-ci doit être conduite en intégrant tous les services : la DRH et le juridique devraient notamment être intégrés beaucoup plus en amont ! Or, c'est encore peu le cas.

■ Comment cernez-vous désormais les enjeux ?

Le collaborateur est la clé. Les assurances

et les mutualistes ont compris qu'il fallait que celui-ci soit aussi acteur de cette transformation, qu'il développe une vraie culture digitale et qu'il soit « outillé » en regard des nouveaux usages que cette transformation implique (NDLR : fini les AS400 encore utilisés dans les centres de gestion !). Mais le fond du problème, c'est que la maturité numérique de l'assurance reste corrélée aux enjeux sécuritaires auxquels ils sont assujettis sur le plan réglementaire. Cela complexifie la donne pour ces sociétés !



MARKESS

■ PROPOS RECUEILLIS PAR E. B.

... blage», confirme Olivier Eyraud, expert mobilité de SQLI. Sans surprise, ce sont la direction générale (65%), la direction de l'innovation (52%) et la direction informatique (44%) qui mènent donc la danse numérique. Le premier donne le la, le second dispose du poids et du budget que le premier a bien voulu lui octroyer et le dernier s'adapte entre la gestion d'un système informatique ancien et une révolution digitale à opérer. «*La modernisation et la rationalisation des SI sont souvent indispensables, vu l'obsolescence, l'hétérogénéité ou l'absence d'interfaçages des applicatifs. Les référentiels des contrats, des personnes révèlent souvent que la fameuse vision à 360° d'un client reste une vue de l'esprit. Les transformations SI et digitales peuvent enfin s'avérer très coûteuses et rencontrent de nombreux obs-*

« Nous sommes sur un marché à temps de gestation très long. La digitalisation devrait effectivement se concrétiser par des gains de productivité qui doivent aujourd'hui se matérialiser pour de nombreux acteurs. »

Sylvain Coriat, directeur des assurances de personnes d'Allianz France <sup>(1)</sup>  
1. Extrait de : «*Quelle sera la protection sociale des Français en 2025 ?* » [éditions L'Harmattan, février 2016]

tacles. Ce qui invite à décloisonner les départements et à coconstruire réellement. Or, ce n'est pas parce que l'on réunit 20 personnes dans une même salle que les entités vont renoncer à travailler en silo», explique Marc Nabeth, senior manager du cabinet Colombus Consulting. Ces trois directions s'échinent ainsi à transformer culturellement la manière de vendre l'assurance. «*Aujourd'hui, il faut absolument embarquer les équipes métiers. La transformation digitale ne doit plus être considérée comme un projet informatique*», insiste Édouard Noury, directeur des ventes d'Iteisoft. Sur le terrain, le courtier grossiste April se dit «*sur des chantiers prioritaires de ventes issues du Web gérées par nos courtiers de proximité, et sur la mise en place d'outils pour généraliser la dématérialisation et qualifier les données dont nous disposons*», témoigne Étienne Bourdon, le *chief digital officer*. Pour lui, l'assurance est entrée dans l'ère du e-commerce. Un monde dans lequel «*cela ne s'arrête jamais!*». Progressivement, les assureurs révisent leur organisation, leur culture et leur SI, bref, leur *business model* de futurs e-commerçants. La condition *sine qua non* pour ne pas automatiser un désordre. Ce qui reviendrait, en vertu du précepte, à n'obtenir qu'un désordre automatisé.

■ ÉLOÏSE BERNIS

PROFILS DES 80 DÉCIDEURS INTERROGÉS

