

ASSURANCE ET INNOVATION

ENTRE PROGRÈS,
RÉSILIENCE ET DURABILITÉ



SOMMAIRE

Préface

Présentation de La Fabrique d'Assurance

Remerciements

P4

P5

P6

I - INTRODUCTION

I.1 - Quelques repères

I.2 - L'innovation et l'Assurance

I.3 - Regards croisés des fédérations sur les enjeux d'innovation pour le secteur de l'assurance

I.4 - Quels sont les freins et obstacles à la capacité d'innovation des assureurs ?

P8

P8

P9

P11

P12

II - L'ASSURANCE « EXPÉRIENTIELLE » ET ÉMOTIONNELLE : INNOVER PAR, POUR ET AVEC LES CLIENTS

II.1 - Pour une innovation respectueuse – la place du marketing

II.2 - Les insatisfactions des clients, comme source d'innovation

II.3 - Les assureurs savent-ils s'exprimer dans un « langage clair » auprès de leurs assurés ?

II.4 - Un enjeu majeur : entre innovation et nécessité de ne jamais oublier le client dans le processus

II.5 - Légitimer l'assurance : sens et valeur à travers l'offre

II.6 - La prévention des risques : un champ d'innovation à conquérir

II.7 - La place des clients dans le processus d'innovation

P16

P16

P18

P19

P20

P21

P27

P31

III - REPENSER LES ORGANISATIONS ET LEURS FORCES INNOVANTES : LA PLACE CLÉ À DONNER AUX COLLABORATEURS

III.1 - L'hybridation créatrice - L'innovation et ses identités

III.2 - Comment la prospective inspire-t-elle l'innovation dans les entreprises apprenantes ?

III.3 - Libérer le pouvoir créatif et innovant des collaborateurs

P35

P36

P39

P40

IV - L'INNOVATION AU SERVICE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE : RISQUES ÉMERGENTS ET RISQUES DE MASSE

IV.1 - Pour une meilleure protection santé et prévoyance

IV.2 - La récurrence des événements climatiques d'ampleur invite à poser la question de l'assurance individuelle comme solution unique de protection

IV.3 - L'agriculture, champ d'innovations pour l'assurance

IV.4 - Les enjeux des offres produits et services

IV.5 - La responsabilité extrafinancière – l'enjeu des entreprises à mission

P43

P43

P47

P48

P50

P53

V - OPEN INSURANCE, OU S'OUVRIR SUR LES ÉCOSYSTÈMES POUR INNOVER

V.1 - Les partenariats, une réponse de compétences nécessaire

V.2 - Le rôle des *insurtechs* comme facilitateur d'innovation

V.3 - L'enjeu du financement de l'innovation s'impose au secteur de l'assurance

V.4 - Les partenariats avec des acteurs extérieurs privés : les exemples innovants de la solidarité intergénérationnelle

P56

P56

P56

P60

P61

VI - CONCLUSION DU LIVRE BLANC

P64

Synthèse des propositions

Glossaire et abréviations

Contacts

P67

P73

P75

« L'innovation systématique requiert la volonté de considérer le changement comme une opportunité. »

Peter **DRUCKER**¹

« L'innovation est une alliance entre recherche, marketing, instinct, imagination, produit et courage industriel. »

Antoine **RIBOUD**²

« Aussitôt qu'on nous montre quelque chose d'ancien dans une innovation, nous sommes apaisés. »

Friedrich **NIETZSCHE**³

« Le client n'est pas la source de l'innovation »

Joseph **SCHUMPETER**⁴

« Une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté d'innover. »

Albert **EINSTEIN**⁵

« L'innovation est un outil nécessaire permettant à l'homme de s'adapter aux changements permanents de la Société et non de les subir. »

Alain **CONRAD**⁶



« Les innovations sont presque toujours le fait d'explorateurs individuels ou de petits groupes et presque jamais celui des bureaucraties importantes et hautement structurées. »

Harold **J. LEAVITT**⁷

« Nous devons être tous ensemble, former un écosystème collectif entre les pouvoirs publics, les complémentaires santé, les entrepreneurs qui ont des idées innovantes et les investisseurs qui savent détecter les innovations. »

Hervé **NAERHUYSEN**⁸



¹ Professeur, consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien. Il est à l'origine de nombreux concepts utilisés dans le monde de l'entreprise, comme l'esprit d'entreprise et l'innovation systématique.

² Homme d'affaires français, fondateur et président de Danone.

³ Friedrich Wilhelm Nietzsche était un philosophe allemand, poète en prose, critique culturel, philologue et compositeur.

⁴ Économiste et professeur en science politique autrichien naturalisé américain, connu pour ses théories sur les fluctuations économiques, la destruction créatrice et l'innovation.

⁵ Physicien américain d'origine allemande (1879-1955), mondialement connu pour sa théorie de la relativité et sa célèbre équation $E=mc^2$. Ces travaux révolutionnaires sont à l'origine de la physique contemporaine. Prix Nobel de physique en 1922.

⁶ Administrateur et CEO du Groupe Prodware, intégrateur de solutions informatiques qui accompagne les entreprises dans leur transformation digitale.

⁷ Psychologue du travail et des organisations américain qui a travaillé en particulier sur le concept de dynamique de groupe, et sur la communication et les réseaux de communication.

⁸ Directeur général du Groupe PRO BTP.

PRÉFACE

« **Donnez-moi un point d'appui et un levier et je soulèverai le Monde*** »

Le mot innovation est devenu incontournable dans le vocabulaire politique, mais également de gestion ainsi que pour les sujets sociaux. Pour les jeunes générations, innover n'est plus seulement une motivation, ce qui ne serait que la version contemporaine de « la querelle des anciens et des modernes », mais c'est devenu un leitmotiv, une injonction pour réussir sa vie.

L'image du créateur ayant débuté dans un garage et devenu un milliardaire régnant sur un empire interplanétaire, seul capable de sauver l'Humanité, est devenue un mythe remplissant l'espace médiatique. La place de l'innovation est devenue si obsessionnelle que l'image de la « destruction créatrice », créée par l'économiste Joseph SCHUMPETER pour décrire les phases d'évolution du progrès, est devenue, pour certains, un concept justifiant le fait pour un individu de se qualifier d'innovateur et s'assurer le succès individuel. Il suffirait donc d'attaquer des citadelles du passé pour devenir l'accoucheur du monde nouveau !

N'est-ce pas aller bien vite en besogne ? Comment prétendre savoir où l'on va si on ne sait pas d'où l'on vient. Sans doute faudrait-il revenir à un usage moins débridé du mot innovation et redonner ses lettres de noblesse au mot progrès. Compte tenu des perspectives préoccupantes pour notre planète, cette expression, si longtemps considérée comme positive, serait devenue le symbole de la perte annoncée du genre humain.

Ceci conduit à des pertes de repères comme la relégation du rationnel que nous apporte la science. Comment peut-on croire que l'ère de la « post vérité » puisse nous maintenir dans la voie du progrès individuel ou collectif ? Comment ne pas percevoir que c'est la volonté de dépassement (individuel et collectif) qui constitue le moteur du progrès humain ?

Dans cette période d'incertitudes sur l'avenir du Monde, la Fabrique d'Assurance trouve toute sa raison d'être : faire se rencontrer et travailler ensemble des personnes venues d'horizons différents, certaines professionnelles de l'Assurance, d'autres venant d'ailleurs. Ensemble elles imaginent et fabriquent le monde de demain, qui ne soit pas seulement la destruction de celui d'aujourd'hui, mais véritablement un monde meilleur prenant appui sur l'existant. C'est pour cela, qu'après avoir travaillé sur les limites de l'Assurance, nous abordons l'assurance et l'innovation. C'était une étape évidente pour démontrer que contribuer à faire prendre conscience des limites du Monde ne revient pas envisager la fin dudit Monde.

En lisant le rapport et les propositions qu'il contient vous comprendrez en quoi l'Assurance tient une place particulière pour ceux qui veulent contribuer à la conception et à la fabrication du Monde de demain.

Elle est le point d'appui sur lequel poser le levier du progrès (ou de l'innovation).

Reposant sur des données de la réalité, le plus souvent des statistiques, articulées dans une modélisation du monde en particulier sur la causalité des événements, l'Assurance a un puissant rôle de stabilisateur, car c'est un réducteur d'incertitudes. Comme mentionné dans le rapport, l'Assurance est un facteur de résilience pour les activités économiques et sociales, elle évite de se sentir sans repère.

C'est en ce sens que l'Assurance constitue bien un point d'appui et non pas un facteur de conservatisme. Contrairement à ce que prétendent certains, l'Assurance a été et reste un soutien au progrès, que ce soit en accompagnant les marchands de la route des épices des « temps modernes » ou les pionniers du lancement des satellites.

Toutefois ce point fixe qu'est l'Assurance n'est pas immobile. En aviation, l'apparition du GPS, n'a pas fait disparaître l'utilité de la plateforme à inertie. Cet instrument, embarqué dans un avion, lui permet de se repérer et donc de maintenir le cap, sans information extérieure. Il en est ainsi pour l'Assurance qui se nourrit des progrès de la science, des évolutions du Monde tout en conservant sa fonction de point de repère.

En effet l'histoire a montré que, pour utiles qu'elles puissent être pour réduire certaines incertitudes, les techniques financières de marché n'étaient pas sans risque et ne constituaient pas toujours des réducteurs d'incertitudes.

La lecture du rapport vous démontrera que l'Assurance a encore de beaux jours devant elle, par sa capacité à être un point d'appui solide sur lequel faire reposer le levier de l'innovation. Grâce à cela nous pourrons continuer à alimenter le progrès qui permettra les transitions nécessaires pour notre espèce et notre planète.

(*) Citation inspirée de la citation d'Archimède, Mathématicien grec (-287, -212) :
« Donnez-moi un point fixe et un levier et je soulèverai la Terre. »

PRÉSENTATION DE LA FABRIQUE D'ASSURANCE

« **Assurer** » est-il un verbe qui puisse encore avoir une résonnance pour le grand public, mais aussi pour les professionnels du secteur ?

Retrouver des racines professionnelles pour redonner un sens au verbe **ASSURER**. Les uns et les autres, dans nos différentes responsabilités au sein du secteur de l'assurance, nous sommes submergés par un tsunami prudentiel et réglementaire qui nous détourne de notre raison d'être profonde : répondre aux besoins et de sécurité de nos contemporains.

La Fabrique d'Assurance est une association réunissant des assureurs et des experts d'horizons différents, au travers d'ateliers, colloques et outils digitaux. Il s'agit de proposer des recommandations novatrices répondant aux besoins d'aujourd'hui et demain des assurés. Inspirée des « Fab Lab », **La Fabrique d'Assurance** se veut être un point de rencontre et de dialogue pluridisciplinaire. L'association a pour vocation d'impulser une dynamique innovante en s'éloignant des schémas classiques. Dans cette approche, les enjeux de l'Économie Sociale et Solidaire sont au centre de nos réflexions.

De l'incubateur au *Think tank*, du consommateur à l'institutionnel, l'intelligence du système permet de réunir en son sein, en fonction de la thématique abordée, différents profils :

Assureurs, assurés, experts, think tanks internationaux, instituts, fondations, associations, philosophes, sociologues, universitaires, chercheurs, économistes, consultants, écoles, startups, incubateurs ...

Le fonctionnement de l'association s'articule autour de deux types d'événements-clés : des ateliers thématiques et un colloque annuel avec pour volonté de sortir des sentiers battus, d'inventer ou de redéfinir les usages de demain en se fondant sur les besoins réels des citoyens. Le premier permet, sur des thématiques précises, une réflexion aboutissant à l'élaboration de rapports comprenant des propositions de recommandations pouvant être communiquées notamment aux pouvoirs publics et aux acteurs du secteur. La réflexion des ateliers collaboratifs des six premières années a porté en 2016 sur *la micro-assurance*, en 2017 sur *le handicap et le vieillissement*, en 2018 sur *l'Assurance face aux défis des nouvelles formes de travail*, en 2019 sur *l'Intelligence artificielle et l'éthique dans le secteur de l'Assurance*, en 2020 sur *la confiance dans l'Assurance* et en 2021 sur *les limites de l'Assurance*.

Pour le Livre blanc 2022 sur la thématique de « L'innovation dans l'Assurance pour quels enjeux » des ateliers réunissant des experts ont été organisés autour des grands enjeux sur lesquels les assureurs sont concernés en matière d'innovation.

Cette année, le Livre blanc se présente sous un format plus compact, tout en continuant d'offrir une analyse macro-économique internationale des grandes tendances actuelles observées dans le monde de l'Assurance, ainsi que des propositions pour la France.

Des points de vue de dirigeants ou d'experts, sous forme d'interviews écrites ou télévisuelles, ou encore d'articles seront amenés à être publiés en complément de cet ouvrage.

Alexandre **ANDRÉ**
Directeur général de La Fabrique d'Assurance

REMERCIEMENTS

Pour concevoir ce 7^{ème} Livre blanc traitant de « *L'innovation dans l'Assurance pour quels enjeux* », des ateliers se sont tenus de juillet 2022 à avril 2023 afin de porter nos réflexions sur les grands enjeux auxquels sont confrontés les assureurs. C'est dans un contexte de risques de masse et de risques émergents qui ne cessent de croître que les participants ont traité des problématiques sociétales, sanitaires, environnementales et économiques au regard de l'Assurance.

Les personnes ayant accepté de participer à ces groupes de travail sont issus d'horizons divers et complémentaires : assureurs, mutualistes, institutions de prévoyance, courtiers, assistants, réassureurs, consultants, startups, philosophes, chercheurs, universitaires...

Mes remerciements chaleureux à tous les membres des groupes de travail et contributeurs de cette année :

Jean-Louis BANCEL, Joël BASSANI, Wilfried BRIAND, Quentin BOUDOUX, Charles BERDUGO, Axel CALENDRE, Sébastien CHAUVE, Stéphane COSTE, Vanessa DALAS, Patrice DAVERAT, Geoffroy DE SAINT-AMAND, Marie-Laure DREYFUSS, Amandine DRILLEAUD, Claire DU MESNILDOT, Romain DURAND, Marie-Christine EUDES, Fabrice FONTENEAU, Norbert GIRARD, Corinne GUICHARD, Raphael GUIGNIER, Laurence GREVET, Patrick HUGON, Christophe IONESCU, Olivier JAMOT, Vincent JULLIEN, Jean-Manuel KUPIEC, Jérôme LANDREAU, Catherine LARDY, François LAURENT, Franck LE VALLOIS, Katy LECA, Bruno LEPOIVRE, Célya MEUNIER, Isabelle MICHENEAU, Marie-Anne MONTCHAMP, Roland NUSSBAUM, Thomas OLLIVIER, Anani OLYMPIO, Agnès PAQUIN, Xavier PAVIE, Christian PARMENTIER, Jean-Baptiste POPOT, Carole RETARDATO, Gabriel ROGOSIC, Stéphanie ROSTAING-MERCIER, Lola ROUX, Ralph RUIMY, Dominique RUSSO, Heidi SALAZAR, Séverine SALGADO, Djamel SOUAMI, Christelle URVOY et Damien WEIDERT.

Leur participation aux réunions de travail, leurs réflexions et leurs contributions écrites ont pleinement participé à la qualité et à la pertinence des propositions formulées dans ce Livre blanc sur la thématique de « *L'innovation dans l'Assurance pour quels enjeux* » pour **La Fabrique d'Assurance**.

Mes remerciements, également, aux personnalités et aux experts ayant accepté d'intervenir le 6 juin 2023, à l'occasion du colloque annuel de **La Fabrique d'Assurance** :

Jean-Louis BANCEL, Joël BASSANI, Thomas CHARDONNEL, Vanessa DALAS, Laurence DE NERVAUX, Céline DEGREEF, David DUBOIS, Mickaël GANDON, Jean-Luc GAMBÉY, Loïc GUILLEMOT, Christophe IONESCU, Raphaël RUIMY et Damien WEIDERT.

Mes remerciements, enfin, aux membres de l'équipe de **La Fabrique d'Assurance** qui œuvrent à mes côtés depuis plusieurs années.

Longue vie à **La Fabrique d'Assurance** appelée, depuis sa création, à se développer et à rayonner par ses analyses et ses propositions pour un monde meilleur.

Alexandre **ANDRÉ**
Directeur général de la Fabrique d'Assurance

« New York n'est pas la création des hommes, mais celle des assureurs. Sans les assurances, il n'y aurait pas de gratte-ciel, car aucun ouvrier n'accepterait de travailler à une pareille hauteur, en risquant de faire une chute mortelle et de laisser sa famille dans la misère »

Henry FORD¹

Lorsqu'un industriel aussi visionnaire qu'Henry FORD pose cette vision, il reconnaît le rôle social et la fonction de résilience, de « conservation du Monde » du secteur de l'Assurance au sein de nos Sociétés modernes. Dans le même temps, il enferme aussi l'assureur dans un rôle d'accompagnateur des innovateurs, sans dire qu'il serait lui-même capable d'innover. Par la même occasion, il limite aussi son intervention (la faute à l'époque !) à la seule indemnisation et non à la prévention, ni à la reconstruction des familles endeuillées.

Aussi, aborder le sujet de la préservation d'un état de fait et de l'innovation en assurance peut sembler très paradoxal. D'autant plus que les banquiers sont plus souvent reconnus que les assureurs comme acteurs du financement de l'innovation et de l'avenir. Pourtant, il s'avère que les premiers investisseurs institutionnels sont les assureurs : 2,742 milliards d'euros² pour la France en 2021, ce qui représente un levier financier largement plus puissant que celui de l'État français³.

Par ailleurs, nos Sociétés traversent actuellement une période dans laquelle les enjeux géopolitiques, sociétaux, sanitaires, environnementaux et économiques se cumulent et se percutent. Cette période pourrait bien être un moment charnière entre une époque « expansionniste », celle du « Monde du plus grand », de la mondialisation, et une nouvelle époque, celle du « Monde du plus petit » avec une tendance forte à la relocalisation et aux circuits courts.

Ces incitations au changement et à la transition mènent les assureurs à une situation tout à fait inédite et paradoxale, puisqu'ils doivent désormais se questionner sur leur volonté et leur capacité réelles à réduire les risques qui constituent pourtant leur « matière première », pour ne pas dire leur « fonds de commerce »...

Dans un tel contexte, les enjeux d'innovation pour les assureurs sont forts afin qu'ils puissent rester en capacité de protéger la Société dans ses évolutions et en particulier face aux risques émergents et/ou grandissants auxquels elle est confrontée.

Le 7^{ème} Livre blanc de La Fabrique d'Assurance a pris le parti de traiter le sujet de l'innovation au regard de ces différentes problématiques (sociétales, sanitaires, environnementales et économiques) et apporte des illustrations au plan national et international sur les grands enjeux prioritaires d'innovation dans l'Assurance que sont :

- Les enjeux de l'acculturation aux risques et de la prévention
- Les enjeux des offres de produits et services (dont les questions de l'assurabilité des risques émergents et grandissants, ainsi que de la place des données dans l'innovation)
- Les enjeux de l'expérience client
- Les enjeux d'organisation et d'expérience collaborateur
- Les enjeux de responsabilité sociétale et environnementale

¹ Henry FORD (1863-1947) est un industriel américain de la première moitié du XX^e siècle et le fondateur du constructeur automobile FORD.

² Investissements des assureurs dans l'économie en 2021 : 2 742 Md€ (source France Assureurs).

³ Budget de l'État français en 2021 : 426,7 Mds euros (source Cour des Comptes).

I - INTRODUCTION

Depuis sa création, La Fabrique d'Assurance, à travers ses Livres blancs sur la micro-assurance (2016), le handicap et le vieillissement (2017), les nouvelles formes de travail (2018), l'intelligence artificielle (2019), la confiance dans l'Assurance (2020) et les limites de l'Assurance (2021), a régulièrement traité des pistes d'évolution possibles, dont l'innovation dans l'Assurance.

Si les assureurs semblent concernés et investis dans les réflexions sur ce sujet, qu'en est-il réellement sur le plan opérationnel ? En effet, l'image d'un assureur pionnier et précurseur n'est pas une évidence aux yeux du grand public.

I.1 - Quelques repères

Pour Antoine RIBOUD⁴, « l'innovation est une alliance entre recherche, marketing, instinct, imagination, produit et courage industriel ». Dès lors, croire que les assureurs ne sont pas des acteurs de l'innovation, en comparaison à d'autres secteurs notamment, laisse à penser que ces derniers manquent d'instinct, de capacité de recherche, ou encore de créativité pour proposer des nouveaux produits ou services, voire de courage pour se lancer dans des projets qui pourraient avoir une force perturbatrice réelle sur les marchés.

Avancer une telle hypothèse serait méconnaître l'histoire des assureurs, dont la création même est une innovation en matière de modèle économique, à savoir proposer aux clients, sur la base d'une approche mutualisée, une garantie moyennant une cotisation pour les protéger lors d'une survenance éventuelle, mais non certaine, d'un risque. Elle n'a ensuite jamais cessé d'évoluer pour s'adapter à des besoins nouveaux : assurance contre la grêle née en Allemagne en 1719, couverture des premiers dégâts des eaux par des assureurs britanniques en 1854, et la France a été pionnière en matière de responsabilité civile privée en 1829⁵.

Toutefois, les innovations apportées par les assureurs dans leur relation avec leurs clients (application mobile de gestion des sinistres, paiement à l'usage, assurance pour toutes les mobilités, services de prévention et de prévoyance par exemple) peuvent sembler accessoires (innovation incrémentale) au regard des nombreuses innovations de rupture proposées généralement par les secteurs industriels et numériques, et qui ont transformé notre quotidien ces dernières années (Internet, objets connectés, voitures électriques, smartphones, drones, intelligence artificielle, réalité virtuelle et augmentée, voyage dans l'espace...).

Par ailleurs, il est constaté parfois, face à l'ampleur de certains sinistres, une insuffisance de réponses favorables des assureurs (couverture des cyclones ou des tornades⁶, couverture des pertes d'exploitation^{7...}) qui peut sembler incompréhensible, inadaptée et restreinte par un cadre contractuel rigide et peu innovant.

« Innover » est un terme à la mode, qui a supplanté dans de nombreux articles et dans les organisations, la notion voisine de « progrès ». Par étymologie, « innover » signifie se renouveler, améliorer une situation actuelle (un produit, un procédé, une organisation) pour produire quelque chose de mieux, de différent, qui répond à une problématique ou à un besoin identifié ou à venir.

Dans un sondage réalisé en 2020 par le cabinet de conseil McKinsey, 90 % des dirigeants déclarent s'attendre à ce que la COVID-19 modifie leur façon de travailler au cours des 5 prochaines années, et qu'elle aura un impact durable sur les besoins de leurs clients. Pour autant, les dirigeants interrogés indiquent également qu'ils reviendront à des initiatives innovantes lorsque le monde se sera stabilisé, que l'activité principale sera sécurisée et que la voie à suivre sera plus claire⁸. Ils ont préféré renforcer leurs activités clés, investir sur des opportunités connues, et conserver leurs liquidités. Toutes les entreprises ont eu le même regard face à la crise, sauf dans le secteur pharmaceutique et médical, nécessairement stimulé par le contexte.

Pour Henri BERGSON⁹, l'innovation est inhérente à la nature humaine éternellement insatisfaite qui pousse les êtres humains à évoluer, améliorer l'existant pour assouvir leur désir de progrès. Et comme la nature, qu'elle soit humaine ou non, a souvent horreur du vide, les êtres humains sont amenés à développer des solutions nouvelles pour mieux occuper les espaces. Sur le plan économique, cela va consister à proposer des solutions sur des marchés nouveaux, à apporter des produits et services complémentaires, à inventer des réponses à un besoin émergent ou de niche...

« L'innovation est un outil nécessaire permettant à l'homme de s'adapter aux changements permanents de la Société et non de les subir. »

Alain CONRARD - Administrateur et CEO de Prodware¹⁰

⁴ Homme d'Affaires français – Fondateur du Groupe Danone.

⁵ L'innovation dans le secteur de l'assurance - Atlas Magazine – Juillet 2012.

⁶ L'Ouragan Ian va coûter des dizaines de milliards aux assureurs – Les Échos – 3 octobre 2022.

⁷ L'assurance des pertes d'exploitation de l'entreprise – France Assureurs – Avril 2022.

⁸ Five Steps to improve innovation in the insurance industry – McKinsey – Mars 2022.

⁹ Académicien français, prix Nobel de Littérature.

¹⁰ Le groupe **Prodware** est un intégrateur de solutions informatiques qui accompagne les entreprises dans leur transformation digitale.

La crise de la COVID-19 a été particulièrement marquante en ce sens. Alors que les États ont imposé des restrictions de circulation durant de longues semaines, les citoyens et les entreprises ont cherché des solutions nouvelles pour continuer à répondre à des attentes spécifiques liées à la situation exceptionnelle.

Deux constats peuvent être faits concernant l'innovation durant cette période particulière :

- le premier réside dans la capacité des États à assouplir la législation et la réglementation pour favoriser l'innovation et répondre à l'urgence. À titre d'exemple, l'entreprise Dyson a su rapidement mettre des respirateurs sur le marché, tandis que Décathlon redéployait une part de son activité pour produire des masques ;
- le second résulte de la force de la coopération entre concurrents pour répondre à un enjeu commun. Ainsi, les 15 principaux laboratoires pharmaceutiques mondiaux ont partagé l'ensemble de leurs recherches sur la COVID-19 afin de concourir rapidement à l'élaboration d'un vaccin¹¹.

Parallèlement, les entreprises, dans ce contexte de crise sanitaire, ont repensé leur modèle économique en développant rapidement des parcours clients digitalisés, en révisant leurs offres de services (*click and collect*, livraison...) et leur modèle d'organisation (chômage partiel, télétravail...) montrant ainsi que face à des transformations majeures, le risque de l'immobilisme pourrait être plus pénalisant que celui de l'innovation.

Alors oui, l'innovation est porteuse de risque, celui de l'échec notamment. Investir du temps dans un procédé, dans une technologie qui ne trouvera finalement pas son public, son marché ou sa cible et qui aura nécessité probablement un investissement financier et humain, est une réalité pour tout entrepreneur.

La destruction créatrice est le second risque. Comme le soulignait Joseph SCHUMPETER, si la fonction même de l'entreprise est d'innover, cette création nouvelle de valeur va entraîner progressivement la disparition d'une autre activité, parfois fortement rémunératrice. Cela peut également freiner certaines organisations dans leur stratégie d'innovation, notamment les assureurs, surtout dans des contextes socio-économiques particuliers.

1.2 - L'innovation et l'Assurance

Reprenant les caractéristiques posées par Joseph SCHUMPETER¹² en 1911, Xavier PAVIE¹³ rappelle que l'innovation n'est pas seulement une invention. Cette dernière doit en effet faire l'objet d'une exploitation commerciale et industrielle, se traduisant par une dissémination auprès d'un grand nombre de personnes, et qui va générer de la profitabilité, lui donnant ainsi une importance écono-

mique réelle. Pour autant, l'innovation n'est pas seulement matérielle, elle peut tout aussi bien être servicielle qu'organisationnelle.

Aujourd'hui, l'innovation, notamment dans les services, porte sur deux éléments fondamentaux : le rationnel et l'émotionnel. Si le rationnel est clairement acquis chez les assureurs (obtention d'un dédommagement selon la couverture contractualisée), la prise en charge émotionnelle des personnes dans le secteur assurantiel ouvre un champ des possibles immense en matière d'innovation et de différenciation. C'est aussi un enjeu de responsabilité dans la relation à l'autre.

L'assurance a une fonction de résilience dans la Société, qui se traduit par la nécessité de conserver une situation ou un état de fait en permettant à un assuré ayant vécu un changement soudain de situation de bénéficiaire d'une prestation visant à rétablir son statut précédent ou équivalent. Un assureur qui a pour culture et pour activité de prévenir, d'anticiper, de limiter le risque, peut-il prendre des risques pour évoluer et se transformer ?

Conservation n'est pas conservatisme ! Ce n'est donc pas contradictoire avec la nécessité d'évoluer, d'innover, de répondre à de nouveaux enjeux et de proposer des solutions nouvelles afin de mieux accompagner l'assuré dans ses différents moments de vie.

L'innovation est au cœur de l'activité entrepreneuriale. Dans un marché très concurrentiel, tel que le secteur assurantiel, où les besoins ne cessent d'évoluer, il semble impossible pour les assureurs de rester en retrait et de ne pas chercher à se différencier de leurs concurrents ou à anticiper l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché.

Selon Peter DRUCKER¹⁴, sept sources sont à l'origine de l'innovation en interne ou en dehors de l'entreprise. Les imprévus, la contradiction, les besoins structurels et le changement amènent des idées nouvelles lorsqu'ils se produisent dans l'entreprise. Les changements démographiques, de perception, tout comme les nouvelles connaissances, extérieurs à l'entreprise, provoquent également un besoin de transformation favorable à l'émergence de l'innovation dans et hors des unités productives.

Depuis la crise de la COVID-19, il y a eu une amplification des prises de conscience : la digitalisation de l'économie, les enjeux climatiques, la croissance des risques sécuritaires (conflit, terrorisme, cybersécurité...), sanitaires (épidémies), démographiques (vieillesse des populations dans les pays développés notamment). Celles-ci imposent une réflexion sur l'innovation et notamment dans le secteur assurantiel dont les activités sont grandement liées à ces enjeux, incitant les assureurs à innover. La cartographie des risques¹⁵ réalisée par la profession de l'assurance et de la réassurance donne d'ailleurs chaque année matière aux assureurs pour avancer sur différents sujets sensibles. La prépondérance des enjeux climatiques et technologiques apparaît comme une évidence, à côté du risque réglementaire, et ce depuis plusieurs années.

¹¹ Innovation in a crisis: why it is more critical than Ever – McKinsey - 17 juin 2020.

¹² Économiste et professeur de Science Politique autrichien, auteur notamment de « La théorie du développement économique » (1911).

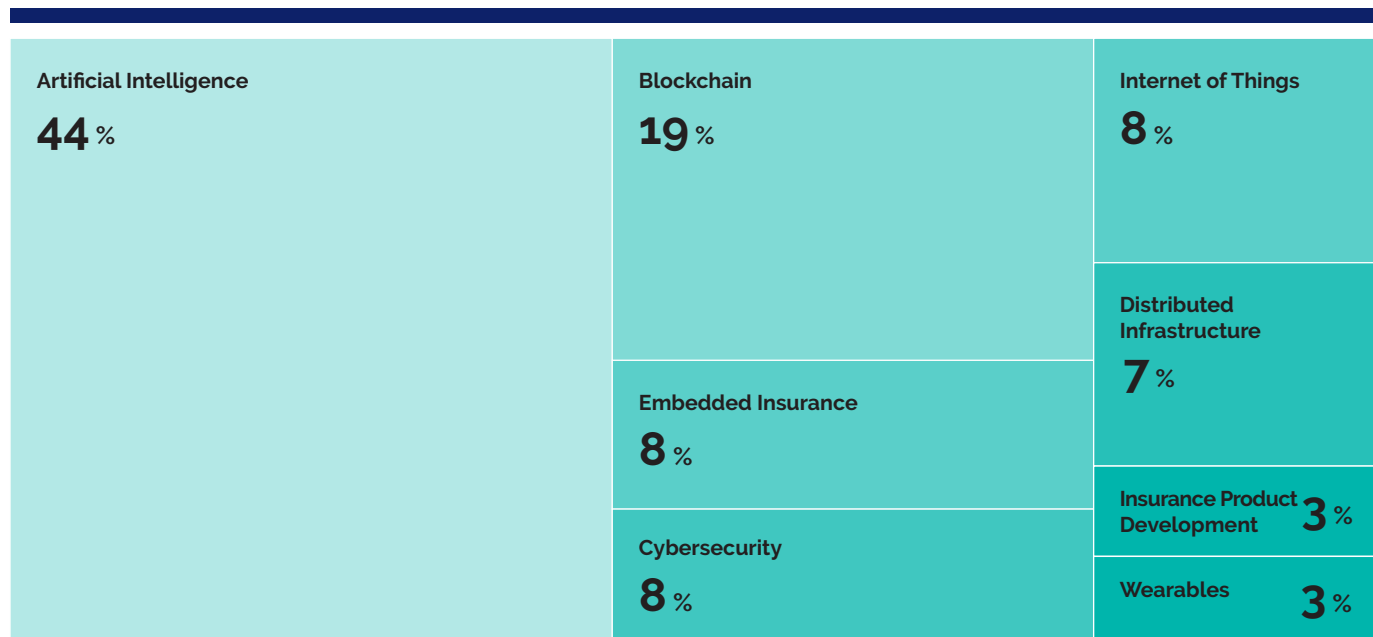
¹³ Philosophe, Professeur à l'ESSEC, Directeur l'ESSEC Business School, Directeur de Programme au Collège International de Philosophie et du centre iMagination. Auteur de « L'innovation à l'épreuve de la philosophie » (2018), élu meilleur ouvrage de management 2019.

¹⁴ Professeur, consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien.

¹⁵ Cartographie prospective 2022 de l'assurance – France Assureurs.

IMPACT OF TOP 8 INSURANCE TECHNOLOGY

Trends & Innovations in 2023



This tree map illustrates the top 8 innovation trends & their impact on Insurance Technology

StartUs insights

Copyright © 2022 StartUs Insights
All rights reserved
October 2022

Source : <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/insurance-technology-trends/>

Face aux contextes actuels, pluriels, toujours plus globaux et à risques (climatiques, sécuritaires, économiques, écologiques), les assureurs doivent donc reprendre la main sur leur stratégie d'impulsion du changement et faire émerger la créativité en leur sein pour rayonner dans des écosystèmes concurrentiels et à géométrie variable.

Pour autant, les études réalisées par différents cabinets de conseil et institutions ne présentent pas un visage flatteur de l'assureur novateur. D'après des données recueillies par l'Union européenne sur les investisse-

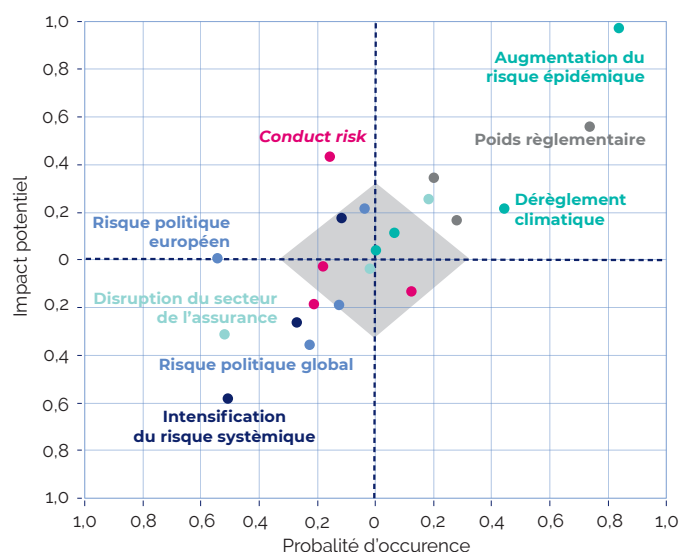
ments en matière de Recherche & Développement, un seul assureur se positionne dans les 1 000 premières entreprises : l'assureur RSA¹⁶.

Le réassureur SCOR occupe la seconde place des assureurs en prenant la 1 262^e place sur 2500 entreprises¹⁷.

Si les données comptables montrent que les assureurs affichent peu leurs dépenses de R&D dans leurs bilans – ce qui pourrait expliquer notamment leur place relativement basse et peu représentée dans ce classement –, d'autres études confortent cette position parfois attentiste des assureurs vis-à-vis de leurs marchés. Une enquête du cabinet McKinsey de 2017, réalisée auprès des dirigeants d'entreprises d'assurance-vie et de rentes montre que seuls 12 % d'entre eux pensent disposer d'une organisation fortement orientée innovation¹⁸.

Les assureurs restent toutefois des innovateurs par leurs capacités à créer de nouveaux marchés. La cybersécurité dont le marché s'établissait à 132 milliards de dollars en 2021 (et devrait croître de 14 % en 2022) est pour eux un fer de lance de l'innovation. De très nombreuses *start-up* investissent ce segment pour accompagner des clients qui connaissent des dommages de plus en plus importants faute de protection ou d'accompagnement suffisants.

Évolution 2022 par rapport à 2020



Source : Cartographie prospective 2022 des risques de l'assurance – France Assureurs
https://www.franceassureurs.fr/wp-content/uploads/2022/09/220112_...france-assureurs_cartographie-2022-risques-emergents_1-1.pdf

« Tout le monde peut innover si sa vie en dépend »
Akio MORITA, industriel japonais

¹⁶ Le Groupe RSA est l'un des plus anciens assureurs au monde (plus de 300 ans). Ce groupe luxembourgeois est spécialiste des grands risques d'entreprises, offrant des produits et services d'assurances dans plus de 170 pays.

¹⁷ R&D and innovation – Insurance Insider - Données 2020.

¹⁸ Five Steps to improve innovation in the insurance industry – McKinsey – Mars 2022.

Plus personne ne semble pouvoir penser comme Édouard VI (Roi d'Angleterre en 1546) que l'innovation devait être interdite, car elle serait une source de désordre et de défiance.

Xavier PAVIE¹⁹ souligne l'importance de l'innovation responsable. Il s'agit de définir jusqu'où l'innovation peut ou doit aller. La vision de l'innovation selon J. SCHUMPETER n'incluait pas cette notion de responsabilité au sens de répondre de ses actes devant ses clients évidemment, mais aussi devant la société. La responsabilité de l'assureur est double. Elle est légale certes puisqu'elle impose à toute entreprise la responsabilité des produits ou services mis sur le marché. Mais parallèlement, une autre responsabilité se développe : la responsabilité éthique et sociale.

Au-delà de l'idée que l'innovation ne doit pas nuire, elle doit aussi chercher à faire le bien, voire mieux et non pas simplement en regardant l'aspect légal, mais aussi l'aspect éthique. Afin de répondre aux questions sociétales, culturelles, économiques, Xavier PAVIE pose la question aux assureurs de leur capacité, voire de la nécessité d'aller plus loin que la seule innovation légale.

Sur le plan de l'éthique, un assureur peut-il, en conscience, concevoir une innovation qui porterait en elle-même, à un bout ou à un autre de son cycle de vie, les germes d'un risque ? Peut-il aussi innover dans ses produits d'assurance qui contribueraient à solvabiliser le business model d'une entreprise qui contribuerait à mettre à mal, directement ou indirectement, l'assurabilité du monde d'aujourd'hui et de demain (impact social, sanitaire, écologique, financier, etc.) ? Faut-il proposer un droit, voire un devoir, de retrait pour les assureurs, à l'image des politiques d'ISR qui excluent certains secteurs d'activité ?

Innover, c'est transformer, mais c'est aussi redonner du sens : répondre aux besoins des assurés, les remettre au cœur de l'assurance, rendre l'innovation assurantielle accessible, claire et transparente pour les parties prenantes.

La force de l'assurance en matière d'innovation aujourd'hui, n'est pas forcément dans sa capacité à proposer de nouveaux produits, mais dans sa capacité à mettre en musique des services cohérents et adaptés, à accompagner l'assuré avant, pendant et après la survenance d'un dommage pour en limiter l'impact, la gravité et la durée. Elle l'a démontré par le passé avec le développement de l'assistance. Elle peut également jouer un vrai rôle d'éducation et d'information aux risques par la connaissance et la maîtrise qu'elle a de ces derniers. Plusieurs associations, organisations et institutions économiques ont été mis en œuvre pour sensibiliser sur les enjeux d'être assuré, sur l'impact financier qu'elle a réellement en cas de survenance de risque. Il semble nécessaire que les acteurs soient transparents dans l'utilité de leurs assurances. Les assureurs ont une responsabilité évidente pour être pédagogique vis-à-vis des produits d'assurance mais égale-

ment sur les solutions pour se protéger, voire réduire la survenance de certains risques. France Assureur a dans ce sens lancé un guide d'éducation financière présentant 15 conseils. Cette pédagogie devra cependant aller au-delà d'un public d'avertis et être présentés à tous les publics.

L'innovation est caractérisée par la créativité, qui doit apporter une efficacité discriminante, ou une valeur spécifique pour le marché qui va l'accepter. Elle apporte généralement un avantage compétitif à l'opérateur public ou privé qui l'a développée.

I.3 - Regards croisés des fédérations sur les enjeux d'innovation pour le secteur de l'assurance

Bien que chaque acteur ait sa vision propre de l'assurance, des éléments communs sont partagés en termes de vision, et d'enjeux.

Le point de vue de Franck LEVALLOIS, Directeur général de France Assureurs



L'innovation est souvent pensée en termes de produits et services nouveaux visant à améliorer l'offre et de ce fait porte souvent sur des aspects digitaux. Pourtant l'innovation se trouve aussi dans l'humain et dans les organisations des entreprises. L'innovation est en fait protéiforme.

Elle s'articule en deux grandes catégories : l'innovation dite transversale qui vise à transformer les organisations des entreprises d'assurance ; l'innovation dite métier qui vise à répondre aux enjeux pour l'assurance : le cyber, le dérèglement climatique ou encore la transition démographique. Les réponses à ces enjeux passent par l'innovation.

Le point de vue de Séverine SALGADO – Directrice générale de la Fédération nationale de la Mutualité Française



Alors que notre Société est traversée par des mutations profondes et systémiques – démocratique, démographique, environnementale, numérique – le système de protection sociale est plus que jamais un amortisseur et un facteur de progrès social qu'il nous faut absolument préserver et consolider. Ces transitions doivent être appréhendées comme des opportunités pour refonder le modèle social et créer des protections sociales durables qui anticipent et gèrent les nouveaux risques en assurant leur mutualisation.

En amont, il est nécessaire d'engager un vaste travail de pédagogie, d'explicitation du sens de notre système de protection sociale et de sensibilisation à ses mécanismes. Seul un renforcement de la citoyenneté sociale de la population dans son ensemble est en mesure de consolider le consentement à la cotisation sociale et d'en favoriser sa soutenabilité.

¹⁹ Philosophe, Professeur à l'ESSEC, Directeur l'ESSEC Business School, Directeur de Programme au Collège International de Philosophie et du centre iMagination. Auteur de « L'innovation à l'épreuve de la philosophie » (2018), élu meilleur ouvrage de management 2019.

C'est aussi en exploitant avantageusement les synergies des interventions réciproques de chaque acteur – Sécurité sociale, mutuelles, organismes complémentaires – que le périmètre des couvertures pourra s'adapter aux besoins et à leurs évolutions en santé, prévoyance, épargne retraite et dépendance.

En effet, par son organisation « hybride », le système français de protection sociale garantit à la fois un très haut niveau de solidarité nationale et un espace de personnalisation et de liberté propice à l'innovation. C'est ainsi que les mutuelles ont été pionnières en développant le tiers-payant ou la téléconsultation et qu'elles sauront exploiter les potentialités des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle, en alliant éthique et sécurité.

Aujourd'hui, face à la transition démographique et à la nécessité d'adapter notre Société au vieillissement, il nous faut agir concrètement, innover et imaginer des dispositifs d'accompagnement tout au long de la vie, à la fois pour favoriser l'émancipation individuelle et collective des jeunes, la capacité solidaire des adultes et des actifs et l'autonomie des plus âgés. S'agissant de ces derniers, nous devons garantir à tous la liberté de choix du lieu de vie et limiter les restes à charge. L'enjeu principal ici est que chacun, quels que soient ses moyens et la disponibilité de son entourage affectif, puisse avoir une réponse adaptée à ses besoins et à ceux de ses aidants. Il devient impérieux de mettre en place un « bouquet » de mesures alliant prévention et préservation de son capital autonomie, soutien et services aux aidants, évolution et adaptation de l'offre médico-sociale et couverture généralisée et mutualisée de la dépendance.

Le point de vue de Marie-Laure DREYFUSS – Secrétaire générale du Centre Technique des Institutions de Prévoyance



Pour les adhérents du CTIP²⁰ les marqueurs d'une innovation réussie en assurance sont simples. Une innovation est considérée comme une réussite si elle est partagée par tous. Cela veut dire qu'une innovation doit avoir une efficacité réelle, durable et au service du client final, à savoir dans le cas des institutions de prévoyance, des salariés et de l'entreprise. L'innovation ne peut être réduite à l'implantation d'une nouvelle technologie ou application. Elle doit à la fois répondre à un besoin et servir l'intérêt collectif.

Nous avons devant nous trois grands enjeux. Le premier est le passage des systèmes assurantiels intervenant après la réalisation du risque à une culture des garanties et des services faisant de la prévention l'élément prépondérant. Le deuxième porte sur la

nécessité d'inscrire les actions dans une logique de durabilité et de RSE. C'est plus facile pour des organismes comme les institutions de prévoyance qui ont été conçues sur le principe de la pérennité dans le temps, mais cela reste un enjeu déterminant pour tous les acteurs. Enfin, les données constituent le troisième enjeu. Pour les organismes complémentaires santé, l'accès et le partage des données de santé représentent un enjeu essentiel. Les institutions de prévoyance considèrent qu'une plus grande ouverture des données de santé, encadrée et transparente, ouvrirait de nouvelles perspectives au bénéfice des assurés et de la collectivité dans son ensemble.

Trois conditions doivent être réunies. La première est l'écoute des clients, entreprises et salariés, afin de comprendre, suivre, anticiper, saisir les signaux faibles pour pouvoir répondre aux besoins présents et futurs. La deuxième est la liberté, celle de négocier, d'expérimenter et celle de se tromper. C'est aussi en faisant des erreurs qu'on innove. La troisième est la confiance : il est possible de se lancer, de tenter des innovations, lorsqu'on est en confiance avec son organisme assureur d'autant plus lorsque sa gestion est paritaire et non lucrative. Ces trois conditions, indispensables, construisent une relation qui dépasse celui de prestataire à bénéficiaire, un lien puissant où chacun avance dans le même sens, au service de l'intérêt collectif et de son renforcement.

Alors si le contexte actuel est porteur d'innovation, et si les assureurs savent, ou ont su par le passé, faire preuve de créativité tant dans leurs offres que dans leurs fonctionnements et leurs organisations, quels sont les facteurs qui ralentissent ou restreignent leur capacité à innover ?

I.4 - Quels sont les freins et obstacles à la capacité d'innovation des assureurs ?

Plusieurs freins viennent limiter la capacité d'innovation des assureurs, tels que les manques de ressources techniques, humaines et financières, des organisations inadaptées ou encore des ambitions insuffisantes pour devenir un acteur innovant.

Thomas OLLIVIER²¹, dans son article « L'hybridation créatrice – L'innovation et ses identités » (Cf. chapitre III), évoque le dernier ouvrage de Jim EUCHNER²² « Lean startup in large organizations » et revient sur les freins constatés dans les grandes entreprises sur leur capacité d'innover, avec ce nouvel angle, celui de la peur. Il en détaille six formes différentes :

1 - La peur du chaos, celle qui sous-tend la peur du changement et qui se nourrit du manque de sens.

²⁰ CTIP : Centre Technique des Institutions de Prévoyance.

²¹ Responsable développement et partenariat du groupe MAIF – Fondateur du MAIF Start-up Club.

²² Professeur honoraire à l'Aston business School, ancien Vice-président de l'innovation pour Goodyear Tire & Rubber Company, éditeur en chef de l'IRI (Industrial Research Institute).

- 2 - La peur de la disruption, celle qui peut remettre en cause une organisation efficace, rodée par des optimisations successives, et dont « les moteurs de performance²³ », comme la distribution, le marketing ou encore l'informatique, travaillent dans le cadre d'objectifs formant la clé de voûte de l'entreprise.
- 3 - La peur de perdre le contrôle, en lien avec des stratégies implicites ou explicites dans lesquelles l'innovation serait mal comprise et vue comme un risque de détournement des priorités de l'entreprise et de ses métiers.
- 4 - La peur de la cannibalisation, qui remettrait en cause la capacité de l'entreprise à se différencier sur le marché tout en maximisant la création de valeur. C'est le risque de lâcher la proie pour l'ombre.
- 5 - La peur de la dispersion des ressources, celle de systématiser le dépassement de fonctions et de perdre des alignements difficilement établis.
- 6 - La peur de l'erreur de jugement, celle de se tromper et de ne plus oser, d'oublier la notion de coût acceptable pour l'entreprise, et donc sa faculté d'entreprendre.

Si les assureurs reconnaissent volontiers l'importance que l'innovation peut avoir dans leur transformation, ils n'ont pas encore tous et pleinement intégré cet enjeu dans leurs valeurs, dans leur raison d'être et dans leur ADN. Freinés par des contraintes réglementaires fortes et en constant changement, par des systèmes et des processus obsolètes pour répondre aux enjeux de demain, certains assureurs sont moins avancés en matière d'innovation.

I.4.1 - États, réglementation : trouver le juste équilibre

Le secteur assurantiel est particulièrement réglementé et si certaines de ces réglementations s'entendent dans la protection du consommateur, elles peuvent largement gêner le processus innovant.

En effet, comme le souligne Susan Holiday, membre dirigeant du réassureur Swiss Ré, les coûts liés aux exigences réglementaires freinent souvent l'innovation et favorisent les *disrupteurs* à opérer en dehors du marché réglementé²⁴. En effet, les assureurs qui souhaitent tester la mise sur le marché d'une nouvelle solution restent soumis aux mêmes contraintes que pour un produit déjà commercialisé en termes de stabilité financière, de protection des données personnelles. Or il est parfois nécessaire pour trouver le bon chemin de sortir temporairement du cadre. (RGPD, Protection des données de santé, ...).

Cependant, l'État doit faciliter, favoriser l'ouverture des données, y compris de santé lorsque, *a minima*, le potentiel innovant est démontré.

La logique de bac à sable propre au secteur informatique pourrait trouver un écho, réglementé et encadré, chez les assureurs. La Commission de Régulation de l'Énergie (CRE) a obtenu l'autorisation d'accorder par exemple sous conditions des autorisation de conditions d'utilisation et d'accès aux réseaux d'électricité et de gaz pour permettre l'émergence de projets innovants depuis 2019. Ce dispositif pourrait être duplicable à d'autres secteurs et l'assurance ne fait pas exception.

Ni l'État, ni les assureurs, ni les acteurs économiques n'auront la capacité à gérer seuls les gros risques auxquels nous pouvons être soumis. Il est donc nécessaire qu'une coordination s'opère ; l'État pouvant jouer un rôle de pilote.

Est-ce que la tutelle, donc la réglementation, peut-être un accélérateur ou un frein à l'innovation ?

Le point de vue de Séverine SALGADO Directrice générale de la Fédération nationale de la Mutualité Française



Le rôle de la tutelle, ou de la réglementation, doit être de créer les conditions optimales pour que tous les acteurs, publics comme privés, apportent la meilleure réponse aux besoins des assurés sociaux, dans le seul but de la défense de l'intérêt général. Ainsi lorsque l'innovation apporte une amélioration du service rendu, la tutelle doit la promouvoir et lui offrir le cadre pour se déployer et pour une évaluation de ses résultats. C'est le cas d'une manière générale par exemple des expérimentations dites de l'article 51 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2018 qui ont été, et sont encore, un formidable levier d'accélération des innovations dans les parcours de soins et les prises en charge.

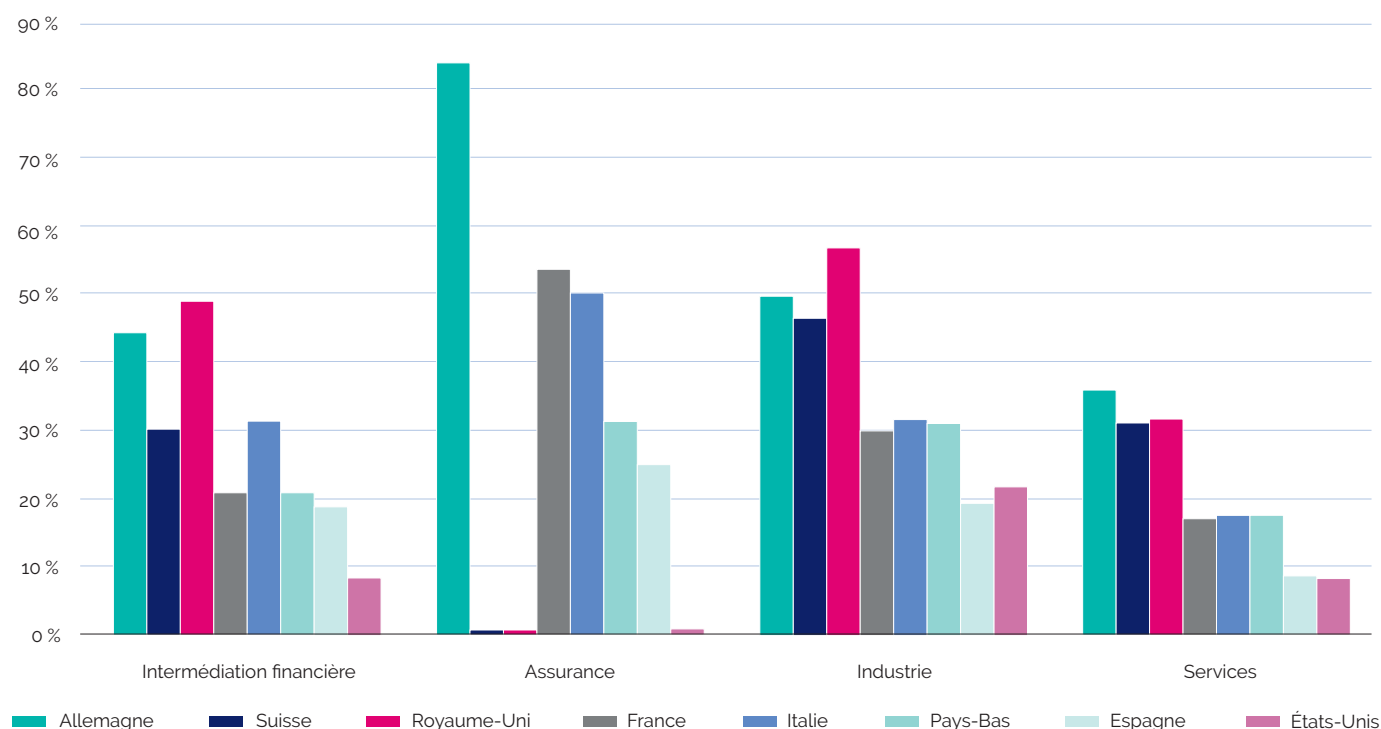
Mais pour ce faire, au préalable, il faut que la tutelle ait confiance envers les acteurs de l'assurance et leurs initiatives et comprenne leurs modèles économiques. Il faut également que les acteurs de l'assurance consentent à cette réglementation. Sans cette confiance réciproque et cette reconnaissance mutuelle, la tutelle sera un frein à l'innovation.

Par exemple, dans le secteur de la santé, la valorisation des données individuelles est incontournable pour mieux comprendre les déterminants des parcours de santé. Dans ce domaine, une meilleure coopération entre l'assurance maladie, les mutuelles et les organismes de recherche ne sera possible que si les freins à l'accès à ces données individuelles, agrégées et appariées, sont levés et si une approche partagée de la gestion du risque est développée (information, prévention, protection, évaluation). La mobilisation des données de santé issues des bases de l'assurance maladie et des bases mutualistes est indispensable pour construire des actions de prévention, les personnaliser en fonction des besoins de chaque assuré ou de groupe d'assurés et non en fonction de critères génériques et pour les évaluer à moyen terme sur la santé, la qualité de vie.

²³ « The other side of innovation », de Vijay Govindarajan et Chris Trimble.

²⁴ Source

PROPORTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL DANS LE SECTEUR CORRESPONDANT



Sources: Sigma, Eurostat, UK CIS 2009, US CIS 2008

Cela étant dit, l'assurance peut souvent innover sans modification de la réglementation. Ce sont aussi aux acteurs de l'assurance, soit individuellement en concevant de nouveaux produits, soit collectivement par exemple en signant des accords de place ou en coopérant avec les représentants des professionnels de santé, de démontrer qu'ils peuvent améliorer la réponse apportée à leurs adhérents. Leur connaissance des caractéristiques, des singularités des populations qu'ils couvrent est un atout et une ressource. C'est particulièrement vrai dans le cadre des couvertures en entreprise ou de la protection des personnes âgées en situation de perte d'autonomie.

I.4.2 - la rentabilité des investissements en Recherche & Développement, entre enjeux directs (marché / financier) et indirects (prévention)

Alors que des études menées par le cabinet d'audit et de conseil Grant Thornton²⁵ montrent que 60 % des premiers investissements échoueront et 25 % d'entre eux pourraient générer des bénéfices – incitant les entreprises à investir dans plus de 25 projets pour obtenir des résultats probants en termes d'innovation – les assureurs abordent plutôt l'innovation sous l'angle d'une stratégie 70/20/10 : 70 % des innovations doivent viser le cœur, 20 % sont de l'innovation adjacente et 10 % de l'innovation de rupture. Cette répartition ne tient pas nécessairement compte des besoins et attentes fortes du marché et des aspirations clients qui peuvent s'exprimer²⁶.

Sur un portefeuille de 100 produits, les 3 premiers produits représentent souvent environ 75 % des ventes, et seulement 10 % atteignent leurs objectifs de nouvelles activités. Les assureurs doivent donc mettre en place des indicateurs de réussite à court terme pour mieux évaluer leur portefeuille de produits, et ainsi se concentrer sur les produits porteurs, tout en réorientant les ressources sur les nouveaux développements possibles. L'assurance doit aussi avoir recours à des méthodes favorisant la génération de projets afin d'en accroître le nombre et ainsi de multiplier leur chance de connaître des succès parmi les expérimentations lancées. Cela passe toutefois par la capacité des assureurs à mesurer régulièrement l'impact réel de cette innovation, car l'absence de critères d'évaluation peut entraîner un risque de dispersion sur un trop gros nombre de projets.

Les projets d'investissements peuvent être massifs alors que les évolutions du marché incitent à des échanges permanents avec l'écosystème pour valider le projet novateur à chaque étape de son déploiement, et raccourcir ainsi le temps de mise sur le marché. Les assureurs français, et plus largement européens, par méconnaissance du marché et manque d'efficacité innovante, peinent à conquérir des marchés asiatiques (chinois notamment), où les acteurs proposent des temps très courts de mise sur le marché d'innovation majeure²⁷.

Les assureurs sont souvent dotés d'organisations partenaires extérieures en charge de l'innovation (*start-up*, incubateurs...) qui font porter le poids, mais aussi la

²⁵ Grant Thornton est un groupe d'audit, d'expertise-conseil et de conseil financier. Il se place au sixième rang mondial des groupes d'audit et de conseil.

²⁶ Product innovation : the new imperative for insurers in Asia – McKinsey – Mars 2021.

²⁷ L'innovation dans le secteur de l'assurance – Atlas Magazine, l'actualité de l'assurance dans le monde - 2012.

reconnaissance en matière d'innovation sur d'autres opérateurs. Si la mutualisation des coûts et des compétences peut être un atout, elle ne saurait limiter le rôle clé de la gouvernance que doivent jouer les assureurs.

La gouvernance de l'innovation est donc essentielle pour impulser les projets et assurer le reporting régulier. La direction générale de l'entreprise doit y tenir un rôle clé. D'après une étude du cabinet de conseil McKinsey, seuls 25 % des dirigeants ont indiqué être impliqués dans la définition des objectifs et des budgets d'innovation²⁸.

Les assureurs organisés par secteur peinent à rendre transverse et transparente l'activité innovante. Le manque de coopération entre les équipes, de partage des enjeux et de la direction donnée ainsi que des choix effectués en matière d'innovation (projet, équipe, budget...) est une difficulté majeure freinant la capacité créatrice d'une organisation qui doit, dans le secteur assurantiel, faire face à une contrainte réglementaire forte. En effet, l'assurance souffre du frein important de la réglementation

qui s'applique à tout le secteur, y compris lors des phases d'expérimentation, et qui éloigne parfois l'assureur de la réponse attendue par le client (protection des données personnelles, notamment de santé, enjeux de solvabilité dès la mise sur le marché...).

Tout cela rend le secteur assurantiel peu attractif en matière d'innovation. Les entreprises peinent à recruter des profils susceptibles de les renforcer sur les projets clés et de mener à bien des développements nouveaux, des expérimentations.

Les intermédiaires ne sont pas en reste en termes de non-motivation, car les modalités de rémunération des produits innovants ne sont pas favorables à leur lancement. Les distributeurs, qui sont commissionnés sur les ventes, privilégient les produits établis sur le marché à de nouvelles offres, car ces dernières ont des délais de rentabilité non maîtrisés qui pourraient s'ils sont trop longs, provoquer des baisses de rémunération difficilement acceptables.

²⁸ The Innovation Commitment – McKinsey – Octobre 2019.

II - L'ASSURANCE « EXPÉRIENTIELLE » ET ÉMOTIONNELLE : INNOVER PAR, POUR ET AVEC LES CLIENTS

Alors que le marketing rassemble les méthodes et outils destinés à analyser les besoins, il se limite souvent à des moyens d'actions opérationnelles pour les entreprises pour faire évoluer les marchés, influencer la demande et ainsi faire émerger les désirs des consommateurs.

Fréquemment associée à la communication, parfois confondue avec la publicité, la notion de marketing peut apparaître comme une mission visant à promouvoir l'entreprise, ses produits et services proposés auprès d'une cible de clients.

Mais le marketing est plus que cela, car il est un « outil » par lequel les dirigeants et leurs équipes peuvent (pour ne pas dire « doivent ») écouter leurs clients, pour comprendre leurs besoins, leurs attentes et les remettre au cœur de ce dispositif.

La capacité des clients à s'exprimer *via* des canaux multiples (plateformes d'avis, réseaux sociaux, médias) et d'avoir de l'écho, tant dans leur communauté de proximité que dans le village planétaire²⁹, oblige les assureurs à travailler leur sens de l'écoute.

Les entreprises ne semblent plus en mesure de développer seules des produits imaginés dans des directions marketing ou dans des cellules de R&D³⁰ sans écouter leurs clients, sans tester les projets innovants auprès des futurs utilisateurs.

II.1 - Pour une innovation respectueuse – la place du marketing

Par François LAURENT – Past Président, ADETEM³¹



Où le marketing s'impose dans les processus d'innovation

Longtemps, les marketeurs ont dû batailler pour s'imposer dans les processus d'innovation, les ingénieurs des services de R&D considérant le domaine comme leur étant réservé et ne souhaitant déléguer à leurs

collègues du marketing que l'orchestration commerciale de leurs « *idées géniales* »... juste en oubliant au passage que le client final pourrait avoir aussi son mot à dire ! Le client final et son interprète : le marketeur.

Les *start-up* ont, dans leur grande majorité, répliqué le même modèle privilégiant l'intuition initiale sur son acceptation par le consommateur : si moi, j'aime, les prospects aimeront nécessairement ; et de toute façon, leur priorité, juste après la mise au point du produit et/ou service, ce sont les investisseurs, pas les clients ! Tout au plus, les méthodologies de *Growth Hacking*³² – héritées du *test and learn* – permettront-elles quelques minimes adaptations.

Le schéma est plus ou moins le même en assurance – même si le marketing s'y est introduit plus tardivement : en parcourant le dernier Livre blanc en la matière, *L'innovation dans l'assurance vue par les assureurs*, co-rédigé par Roland Berger et Salesforce et donnant la parole « aux dirigeants d'assureurs représentatifs de la diversité du secteur en France », on constate qu'aucun des « 5 enseignements à retenir » ne concerne l'écoute de l'assuré, la primauté revenant au digital puisqu'il faut « *établir la technologie comme pierre angulaire* ».

Pourtant, c'est bien avec – et grâce au digital – que le marketing a réussi à retrouver sa légitimité ces dernières années, essentiellement – voire paradoxalement ? – dans les entreprises high-tech... Certainement parce que celles-ci ont été parmi les premières à constater qu'internautes, puis mobinautes ne réagissaient pas toujours nécessairement comme on aurait pu s'y attendre !

D'ailleurs, à trop se montrer sourdes aux demandes des consommateurs, certaines entreprises ont connu de sérieux revers – on pensera à Nokia ou BlackBerry, rois déchus de la téléphonie mobile –, voire ont carrément disparu corps et âme, comme Kodak qui déposera son bilan en 2012, après avoir dominé le monde de la photographie populaire.

Le marketing doit apprendre à travailler avec la R&D³³ – y compris les ingénieurs qui travaillent sur le long terme –, mais aussi le design... et vice versa : en fait, il est là pour montrer la voie, défricher les évolutions sociétales sur lesquelles viendront se poser les nouveaux produits et services ; la prospective participe de son domaine.

²⁹ Expression de Marshall McLuhan tirée de son ouvrage « The Medium is the Message » paru en 1967, pour qualifier les effets de la mondialisation, des médias et des technologies de l'information et de la communication.

³⁰ R&D : Recherche et développement.

³¹ L'Adetem est une association française à but non lucratif fondée le 26 mai 1954 et reconnue d'utilité publique. Elle regroupe plus de 1 000 professionnels du marketing appartenant à des entreprises de tous les secteurs d'activité, des grandes entreprises aux PME, tant en B2B qu'en B2C.

³² *Growth Hacking* : Activité consistant à « activer la croissance » d'une entreprise.

³³ R&D : Recherche et développement.

L'arrivée, au passage d'un siècle à l'autre, du Web – et son appropriation par les consommateurs – a provoqué une violente fracture sociétale aussi violente que l'invention de l'imprimerie un demi-millénaire plus tôt, mais tellement plus rapide : en quelques années, tout avait changé, du tout au tout ! D'où le rôle de décrypteur de tendances du marketing.

D'une rupture à l'autre, et deux manifestes

Les citoyens – et pas seulement les plus jeunes – s'étaient rapidement approprié le Web – renommé Web 2.0 – et la toile bruissait soudain de conversations... que bien trop souvent les marques ne comprenaient pas ! Pourtant dès 1999, quatre chercheurs américains, Rick LEVINE, Christopher LOCKE, Doc SEARLS, et David WEINBERGER l'avaient constaté comme une évidence : « *Markets are conversations* » – « *Les marchés sont des conversations* ».

Le **Cluetrain Manifesto**³⁴ (manifeste des évidences) posait alors le cadre d'un marketing où, grâce à Internet, « *les consommateurs deviennent plus intelligents plus rapidement que la plupart des entreprises* ». En 95 thèses, les auteurs de ce *Manifeste des évidences* ouvraient la voie du marketing connecté – du marketing du 21^{ème} siècle.

Ces 20 dernières années ont vu l'émergence d'un nouveau consommateur – que l'on nommera « *empowered consumer* », ou encore « *consom'acteur* », un consommateur mieux informé, et surtout plus critique, plus actif... mais pas seulement !

Car c'est avant tout à un citoyen de plus en plus concerné par les problèmes environnementaux que l'on s'adresse, par sa santé, le développement durable, le respect des autres – y compris les sous-traitants de sous-traitants à l'autre bout de la planète –, le respect des animaux... et qui souhaite clairement qu'on le respecte en retour !

La crise sanitaire a joué un formidable – au double sens d'effrayant et de gigantesque – rôle de catalyseur et d'accélérateur : rien n'a vraiment changé et pourtant rien n'est plus comme avant ! Ou plutôt, il n'est strictement plus possible d'agir comme avant, sans tenir compte des nouvelles attentes et nouveaux comportements des citoyens.

En résumé, deux milestones auront profondément marqué notre Société en général et le marketing plus particulièrement : la montée en puissance du Web et la récente crise sanitaire, toutes deux révélatrices de lourdes mutations sociétales. Deux milestones... et deux manifestes.

Le **Manifeste des évidences**, précédemment évoqué et **36 évidences pour demain, merci le Marketing**, dernier opus du Conseil Scientifique de l'Adetem.

36 évidences, dont la première donne le ton : « *Oui, la consommation reste un bienfait. Merci le Marketing !* ». Mais aussi : « *Le Marketing est la boussole d'un monde en rupture et en accélération perpétuelle* », « *Le marketing est le compagnon incontournable de l'innovation* ».

Le marketing est le compagnon incontournable de l'innovation... mais pas n'importe laquelle : « *Désormais, le marketing doit utiliser ce savoir-faire pour rendre désirables des innovations porteuses de sens, porteuses de bien-être pour les hommes et leur environnement. Le marketing doit être le moteur de nouveaux imaginaires, il doit déconstruire les modèles d'hyperconsommation et créer du désir pour des modèles durables. Mais le marketing devra également imaginer pour ces modèles durables une pertinence économique et les rendre universels, c'est-à-dire accessibles à tous* ».

« *Désormais, le marketing doit être l'interface entre le désir des consommateurs, la durabilité de la planète et la performance économique de l'entreprise et ainsi être le chef d'orchestre de la stratégie d'innovation, une innovation à valeur émotionnelle pour les consommateurs, à valeur ajoutée pour l'entreprise et à valeur durable pour tout l'écosystème* ».

L'innovation au 21^{ème} siècle

Revenons un instant en ce début de 21^{ème} siècle, où le Web bruissait de conversations : les consommateurs souhaitaient non seulement pouvoir donner leur avis sur les produits et services qu'ils acquéraient, mais également participer à leur élaboration – c'était l'époque où l'acronyme UGC, pour *User Generated Content*, (contenu généré par les utilisateurs) était en vogue.

Aux USA, l'ancien vice-président américain Al Gore créait *Current TV*, une chaîne télévisée dont un tiers de ses contenus était réalisé par ses abonnés sous forme de clips ; en France, Carlo REVELLI et Joël DE ROSNAY fondaient *AgoraVox*, 1^{er} site de journalisme citoyen, entièrement rédigé par des rédacteurs volontaires et non professionnels.

Lego lançait dès 2005 *Lego Factory*, un site permettant à ses clients de concevoir leurs propres modèles à l'aide d'un programme informatique, site qui au fil des ans évoluera en *Lego Ideas*, où les internautes participent à des challenges, présentant leurs propositions de nouveaux ensembles et/ou votant pour les modèles géniaux imaginés par d'autres fans.

En France, la RATP avec *Vous et la RATP*, ou la SNCF avec *TGV Lab*, proposent à leurs usagers de les aider à améliorer les transports en commun ; dans le monde de l'assurance, Amaguiz demande à ses clients de déposer leurs idées et autres suggestions sur son site, avant de les soumettre au vote de sa communauté pour déployer ensuite les plus attractives. AG2R La Mondiale développera une semblable démarche, mais tournée vers l'interne, avec challenge annuel et récompenses.

³⁴ Le **Cluetrain Manifesto** (*Manifeste des évidences*) est un texte rédigé par Rick LEVINE, Christopher LOCKE, Doc SEARLS, et David WEINBERGER qui porte sur l'impact de l'Internet sur le marketing.

II.2 - Les insatisfactions des clients, comme source d'innovation

Des clients, souvent lorsqu'ils sont mécontents, expriment un avis sur la société, le service rendu ou celui non rendu. Savoir écouter ses clients et donc une opportunité réelle pour détecter des sources d'innovation. La digitalisation accélère autant l'expression client que son écoute.

Par **Christian PARMENTIER** – Président du *Think Tank* « **Demain l'assurance** »



L'Innovation vient souvent du client. À l'observer, et c'est le métier du Marketing, on découvre des attentes insoupçonnées ainsi que des usages non prévus par les concepteurs de produits ou services.

Mais il y a aussi une source inépuisable d'informations permettant d'améliorer les prestations ou d'en créer de nouvelles : l'Insatisfaction.

Le premier niveau en matière d'insatisfaction est celui des « irritants ». Il ne s'agit pas (encore ?) de réclamation, mais de simples désagréments qui nuisent à la perception du service rendu et peuvent même conduire à l'abandon de la transaction en cours. Ces insatisfactions sont traitées avec toujours plus de sérieux par les compagnies et des processus précis sont mis en

œuvre, comme le rappel systématique du client ayant mal noté la relation.

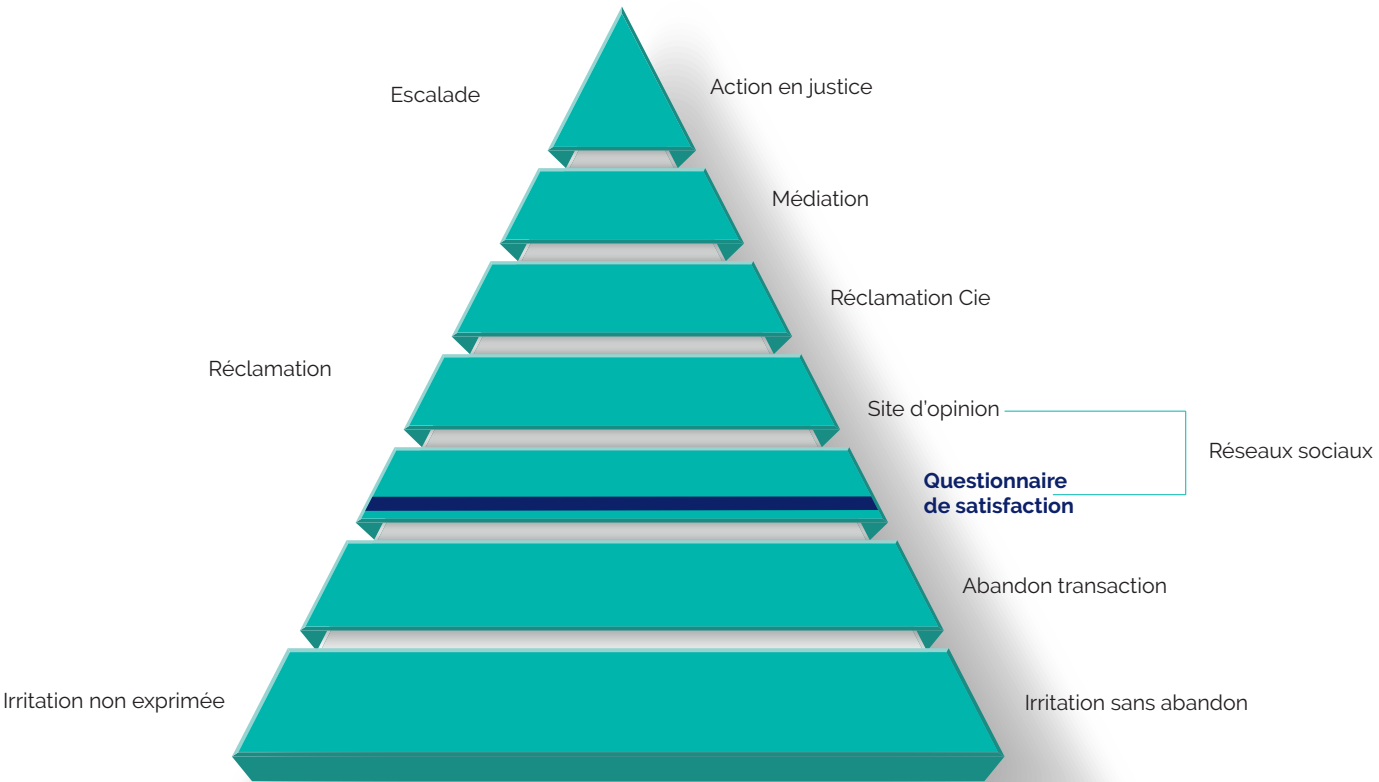
C'est pourquoi il est maintenant courant, dans tous les domaines d'activité, de recevoir un questionnaire d'évaluation dès que l'on a consulté ou acheté sur un site ; ce que font de plus en plus aussi les assureurs.

À noter tout de même que si ces enquêtes sont précieuses pour déceler des dysfonctionnements, leur valeur statistique est discutable ; en effet seuls 10 à 15 % des assurés répondent (plutôt 25 % lorsqu'il s'agit d'un sinistre)...

Mais plutôt que répondre à un questionnaire de l'entreprise à la suite d'une consultation ou d'une transaction, les clients déversent de plus en plus fréquemment leur déception sur des sites d'opinion ou les réseaux sociaux, sachant que ceux-ci sont surveillés par les entreprises et qu'il est souvent plus efficace d'obtenir satisfaction par ces moyens qu'en s'adressant à la compagnie elle-même. Cependant, la fiabilité des sites d'opinion est mise en cause par de nombreux acteurs, car rien ne prouve que les « avis clients » sont réels.

Il n'est pas rare que les insatisfactions fassent l'objet d'une réclamation auprès de la compagnie. Mais le traitement étant inégal selon les compagnies, l'Autorité de Tutelle a récemment rappelé la nécessité de traiter efficacement ce domaine. Ainsi, chaque société doit nommer un médiateur pour trancher les cas les plus difficiles et en bout de chaîne, la Fédération de l'Assurance (France Assureurs) met à disposition le

PYRAMIDE DE L'IRRITANT



Médiateur de l'Assurance pour analyser les cas non résolus et inviter à trouver une solution équitable.

L'ensemble de ces informations permettent aux équipes d'imaginer des solutions et de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour améliorer les offres et l'Expérience-Client.

Si les irritants sont un sujet important d'innovation, un point qui revient régulièrement dans les enquêtes de satisfaction des assureurs est le manque de clarté de leurs contrats.

En 2021, dans le Livre blanc sur « la confiance dans l'assurance », un sondage³⁵ mené par Yougov pour leComparateurAssurance.com montrait que seuls 12 % des Français étaient très à l'aise pour comprendre l'intégralité des tenants et aboutissants de leurs contrats. Si ce constat était international, des pistes de réflexion telles que le recours au « *Legal Design*³⁶ » étaient soulevées.

II.3 - Les assureurs savent-ils s'exprimer dans un « langage clair » auprès de leurs assurés ?

Par Stéphanie ROSTAING-MERCIER et Vincent JULLIEN, Service Études & Insights Clients – Département Marketing stratégique et Innovation produits, CNP Assurances



En 2001 l'administration publique s'intéresse à la simplicité et l'accessibilité de l'information transmise. Elle publie des directives qui portent sur le vocabulaire, mais aussi sur la longueur et la structure des phrases ou des paragraphes.

En parallèle, le Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues (CECRL) définit des niveaux de maîtrise d'une langue étrangère. La notion de « langage B1 » apparaît. Elle correspond à un langage clair et standard utilisé dans des contextes familiers.

Aujourd'hui, le monde de l'assurance innove et s'empare du sujet. Le langage clair est identifié comme un pas de plus vers l'amélioration de l'expérience client.

Le « langage clair » est un style de communication simple et directe, conçu pour être compréhensible par le plus grand nombre possible de personnes. Il s'agit d'une approche qui vise à éliminer les ambiguïtés, les termes techniques complexes, et les formulations abstraites qui peuvent rendre un message difficile à

comprendre. Sacré défi pour le monde de l'assurance. Pourtant, pour un assureur, utiliser un langage clair dans ses communications avec ses assurés présente de nombreux avantages. Tout d'abord, cela peut renforcer la confiance et la transparence dans la relation entre l'assureur et ses assurés. Les clients seront plus enclins à comprendre les produits et services offerts, ainsi que les conditions et les garanties qui y sont associées. De plus, en utilisant un langage simple et compréhensible, les assureurs peuvent réduire les erreurs de compréhension et les malentendus, ce qui peut réduire les litiges et les réclamations.

Cependant, l'adoption d'un langage clair peut également poser des défis pour les assureurs. Il peut être difficile de traduire des concepts complexes en termes simples, sans sacrifier la précision ou l'exhaustivité des informations. De plus, certains termes techniques peuvent être nécessaires pour décrire les produits et les services d'assurance de manière adéquate. Il peut donc être difficile de trouver un équilibre entre la simplicité (d'une part) et la précision (d'autre part).

Pour faire du langage clair un succès, plusieurs expertises sont à mobiliser en un projet commun.

Par exemple, les experts juridiques jouent un rôle fondamental pour garantir que les informations communiquées en langage clair au client sont juridiquement valides et conformes à la réglementation. Les équipes de communication et de marketing, pour leur part, travaillent à la promotion du langage clair et facilitent sa mise en application, en recourant notamment à des exemples et à des illustrations concrètes pour aider le client à comprendre les produits et services.

En 2022, CNP Assurances a réalisé un POC (*Proof Of Concept*) au cours duquel un groupe de collaborateurs pluri-métiers (communication, marketing, juridique, etc.) a réécrit des supports rédactionnels destinés au client : FAQ, pages Web, documents contractuels, flyers, courriers, etc.

Avant cet exercice, nous avions tous l'impression d'écrire en langage clair avec notre style en respectant les exigences de notre fonction et nous devions objectiver notre clarté rédactionnelle. Nous avons pour cela utilisé un outil rédactionnel. Il applique les règles simples de langage clair et affiche les « scores » de clarté. Il guide la réécriture. Il facilite l'appropriation de nouveaux réflexes.

L'expérience a montré que le succès n'est possible que si les équipes se remettent en question, et changent de posture. Notre culture et l'hyper réglementation du secteur constituent des barrières à lever dans la mise en place d'une démarche efficace de langage clair. Le « *legal design* » se présenterait comme un accompagnement pertinent pour rassurer.

En 2023, le langage clair a vocation à se démocratiser au sein de l'entreprise, en ligne avec une volonté affirmée de rendre l'assurance toujours plus compréhensible pour les assurés.

³⁵ Étude réalisée en ligne du 8 au 9 avril 2019 par YouGov pour leComparateurAssurance.com auprès d'un échantillon de 1 007 personnes représentatives de la population française de 18 ans et plus.

³⁶ Le *Legal Design* consiste à dessiner un objet juridique pour le rendre plus en phase, plus accessible à ses utilisateurs. Un contrat par exemple peut être transformé en quelques vues d'écran ou en une infographie, permettant à une partie de mieux comprendre quels sont ses droits et obligations.

II.4 - Un enjeu majeur : entre innovation et nécessité de ne jamais oublier le client dans le processus

Le point de vue de Marie Christine EUDES, Directrice de l'innovation et des services chez Groupe APICIL³⁷



L'innovation est au cœur du Groupe APICIL. Elle est inscrite dans les différents plans stratégiques mis en œuvre, au même titre que la relation client. C'est en se tournant vers les actions passées, que le groupe a pris conscience que l'innovation a toujours été dans son ADN. Nous avons alors pu communiquer et valoriser ces actions auprès des collaborateurs pour lancer un programme d'acculturation. Nous avons également accentué nos efforts en tissant plus de lien avec le monde de l'innovation, notamment en lançant des programmes avec des *start-up* et en favorisant l'intrapreneuriat. Nous sommes souvent porteurs de projets de longue haleine, où le risque est de perdre de vue le client dans le processus. En intégrant des pratiques agiles d'innovation, nous nous orientons sur des sprints très courts où nous pouvons avoir des échanges plus réguliers avec les clients sur les solutions innovantes en cours de développement...

Le point de vue de Heidi SALAZAR, dirigeante de Dolce Vita³⁸



On constate en effet les efforts faits par les compagnies d'assurance, les mutualistes, les *start-up*, qui mettent beaucoup d'argent pour repenser leurs offres, distribuer l'assurance autrement. Mais du côté client, cela ne se voit pas du tout. Dans notre quotidien, sur le terrain, l'innovation n'est pas perçue ou très peu. Il y a un véritable problème de communication. L'innovation chez certains assureurs est même contre-productive côté client. Lorsque la digitalisation du back-office entraîne des reports dans la gestion des sinistres de plusieurs mois ; là où auparavant ils étaient de 2 à 3 semaines, c'est catastrophique.

Les clients, comme les courtiers, attendent de l'assureur plus de réactivité, voire de l'hyper réactivité. Ce que les *start-up* ont souvent très bien compris. Nous voyons leur arrivée sur le marché comme une bonne nouvelle pour bousculer les assureurs.

Il est également essentiel de remettre le client en permanence au cœur du processus. En effet, les processus innovants peuvent prendre parfois entre 1 et 3 ans avec des produits proposés sur le marché au bout du

compte qui ne sont plus adaptés. Chercher l'efficacité du collaborateur c'est un point de départ, une bonne idée, mais il est essentiel de voir dans quelle mesure cela sera aussi utile pour les clients.

Nous sommes un courtier auprès des professionnels et derrière chacune des entreprises que nous accompagnons, il y a des individus en attente d'innovation. Nous avons encore du chemin à parcourir pour dupliquer des modèles existants pour les clients personnels au monde des professionnels : faciliter la souscription en quelques clics, permettre un parcours simplifié de gestion des sinistres, utiliser la vidéo pour réaliser des visites de risques. Tout cela semble tellement évident que ce n'est pas encore fait ! La digitalisation est un vecteur fort d'innovation. Cependant, elle est tellement attendue désormais par le client comme quelque chose de naturel, qu'il ne s'agit plus d'en parler, mais d'apporter des idées efficaces pour l'assuré. Et si la digitalisation a ses bénéfices, il semble essentiel de ne pas l'imposer. Les assureurs doivent pouvoir indiquer au client qu'il a le choix entre un parcours 100 % digital, un parcours 100 % humain ou un mixte. Le client doit pouvoir choisir son canal d'échanges avec son assureur. La démarche vient trop souvent d'en haut sans croiser avec les attentes d'en bas. Ils ne croisent pas les talents, la création de solutions avec le besoin initial.

Le point de vue d'Axel CALANDRE, CEO et co-fondateur de Meetch³⁹



Aujourd'hui, pour des courtiers qui cherchent à simplifier les process, l'arrivée d'un nouveau porteur de risque entraîne un effort supplémentaire conséquent, car ce sont de nouveaux processus, de nouvelles technologies qu'il nous faut intégrer à notre propre activité. Par exemple, la transmission de données, bien que parfaitement similaires, ne se fait pas dans le même format pour chacun des assureurs.

Le point de vue de Ralph RUIIMY, co-fondateur d'Acheel⁴⁰



Concernant la digitalisation du parcours client, tout ne peut pas être entièrement digitalisé. Ainsi, on a une équipe chargée d'accompagner les nouveaux clients pour souscrire à leur assurance, mais aussi pour répondre aux demandes après-vente. On avance aussi en parallèle sur l'intégration de plus d'IA dans le tunnel de l'expérience client. Ainsi, on a développé un logiciel d'IA qui traite les demandes de remboursements en santé animale, et qui a la capacité de croiser des données sur les races de chiens et de chats, les ordonnances et factures vétérinaires, les garanties du contrat de

³⁷ Le Groupe Apicil est un groupe français de protection sociale complémentaire à but non lucratif fondé en 1938.

³⁸ Dolce Vita : Cabinet de courtage en assurances.

³⁹ Meetch : néo-courtier en assurances embarquées.

⁴⁰ Acheel : néo-compagnie d'assurance.

l'assuré, grâce à une technologie d'OCR (optical character recognition) et de machine learning, afin qu'un client puisse simplement nous envoyer une photo de l'ordonnance et de la feuille de soin pour que le traitement de sa demande de remboursement soit réalisé en quelques secondes.

L'innovation permet clairement de dépenser moins et d'être toujours plus efficient, donc l'innovation paie. Mais aujourd'hui il faut comprendre que ce qu'on appelle innovation n'est pas considérée comme de l'innovation par nos clients, pour eux c'est la normalité. Ils attendent de nous qu'on réponde vite, qu'on soit réactif, que les photos soient un canal de remontée de sinistre. Tout cela est normal, pas innovant à leurs yeux. Et cela ne concerne pas seulement la nouvelle génération parfois plus indulgente que nos clients quinquagénaires ou sexagénaires.

II.5 - Légitimer l'assurance : sens et valeur à travers l'offre

Remettre le client au cœur de l'assurance ne s'arrête pas seulement à écouter ces derniers, leurs attentes et leurs irritants, mais bien à traduire ses remontées dans des offres adaptées dont l'utilité et l'importance de leurs souscriptions apparaissent naturelles et logiques pour chacun.

L'individualisation de la Société se traduit dans l'attente des clients pour des offres personnalisées, adaptées au plus proche de leurs besoins. Alors que l'assurance est souvent perçue comme une dépense obligatoire et contrainte, démontrer l'utilité des couvertures apparaît nécessaire. Plusieurs réflexions sur l'offre assurantielle portée par des assureurs français ou étrangers vont dans le sens d'une meilleure personnalisation des offres, un renforcement de la valeur assurantielle. assurance unique, embarquée, paramétrique : les adjectifs se multiplient avec un objectif majeur, redonner de la valeur aux produits d'assurance. Simplifier la souscription et l'indemnisation sont des attentes portées par les clients et auxquelles les assureurs répondent par la digitalisation de leur back-office. Mais les bénéfices clients attendus sont : clarté, simplicité, fidélité.

II.5.1 - Les nouvelles offres produits et services : assurance unique, embarquée, paramétrique

Les assurés manquent souvent de visibilité sur l'ensemble des assurances, et des garanties au sein de celles-ci, qui les protègent ou qui protègent leurs proches et leurs biens, avec pour conséquence des situations de sur-couverture pour certains risques et d'insuffisance de couverture pour d'autres risques.

Ils ont pu souscrire ces assurances de plusieurs manières :

- soit directement comme pour l'assurance de leur habitation (qui inclut souvent une garantie responsabilité civile sur les membres du foyer), de leur automobile ou de leur moto ;

- soit indirectement *via* l'achat d'un téléphone, d'un ordinateur, d'un appareil électroménager (assurance casse, perte ou vol, extension de garantie...), d'un voyage (assurance annulation, assistance rapatriement), ou d'un bien immobilier (assurance emprunteur liée au prêt contracté).

Ils peuvent par ailleurs bénéficier d'une assurance santé, prévoyance et retraite *via* leur employeur, ou l'avoir souscrite directement, voire parfois être dans les deux cas. Ils disposent encore de certaines assurances *via* leurs cartes bancaires (assurance perte et vol des biens achetés, assurance neige, assistance voyage...) ou *via* leur compte bancaire (assurance perte des papiers d'identité, perte des clés, perte ou vol des moyens de paiement...).

Et bien souvent leurs interlocuteurs pour ces assurances sont multiples : assureurs, mutuelles, courtiers, banquiers et employeurs.

Ainsi, il n'est pas toujours simple pour un assuré de savoir par qui, sur quoi et comment son foyer et lui-même sont couverts lors de la survenance d'un vol, d'un dommage, d'un accident ou pire d'une maladie grave ou d'un décès.

Les expérimentations en cours sur l'assurance unique vont dans le sens d'une simplification de cette lisibilité. Un produit vise à couvrir à la fois l'ensemble des membres d'un foyer sur différents risques (habitation, automobile, responsabilité civile ...). L'offre est notamment proposée par la MAIF⁴¹. Le niveau de couverture et la tarification s'adaptent au nombre de personnes et aux biens à couvrir, et visent à limiter les doublons de garanties tout en facilitant la couverture de l'ensemble des risques.

Des assureurs américains, tels que **State Farm** proposent également le regroupement de produits d'assurance auprès d'un seul interlocuteur, grâce à une cotisation unique et dont l'ensemble des conditions sont disponibles sur une seule et même application.

L'argument principal mis en avant est l'économie faite par le regroupement de différents produits - entre 10 et 25 % selon les assureurs⁴². Ces économies portent principalement sur les frais de gestion, mais également sur les franchises qui ne sont appliqués qu'une seule fois ou minorés lorsque la survenance d'un sinistre impacte plusieurs éléments faisant l'objet d'une couverture (ex. : une tornade qui détruit la maison et l'automobile).

Les assureurs américains qui ont lancé ces offres indiquent que les premiers résultats visibles sont une nouvelle **proximité créée** avec le client pour proposer une offre unique adaptée aux besoins et une fidélisation plus forte.

Un travail de sensibilisation reste cependant nécessaire pour aller au-delà de l'argument économique et renforcer la valeur assurantielle.

⁴¹ Altima (Filiale de la Maif) lance un contrat inédit d'assurance unique - L'argus de l'assurance - Décembre 2020.

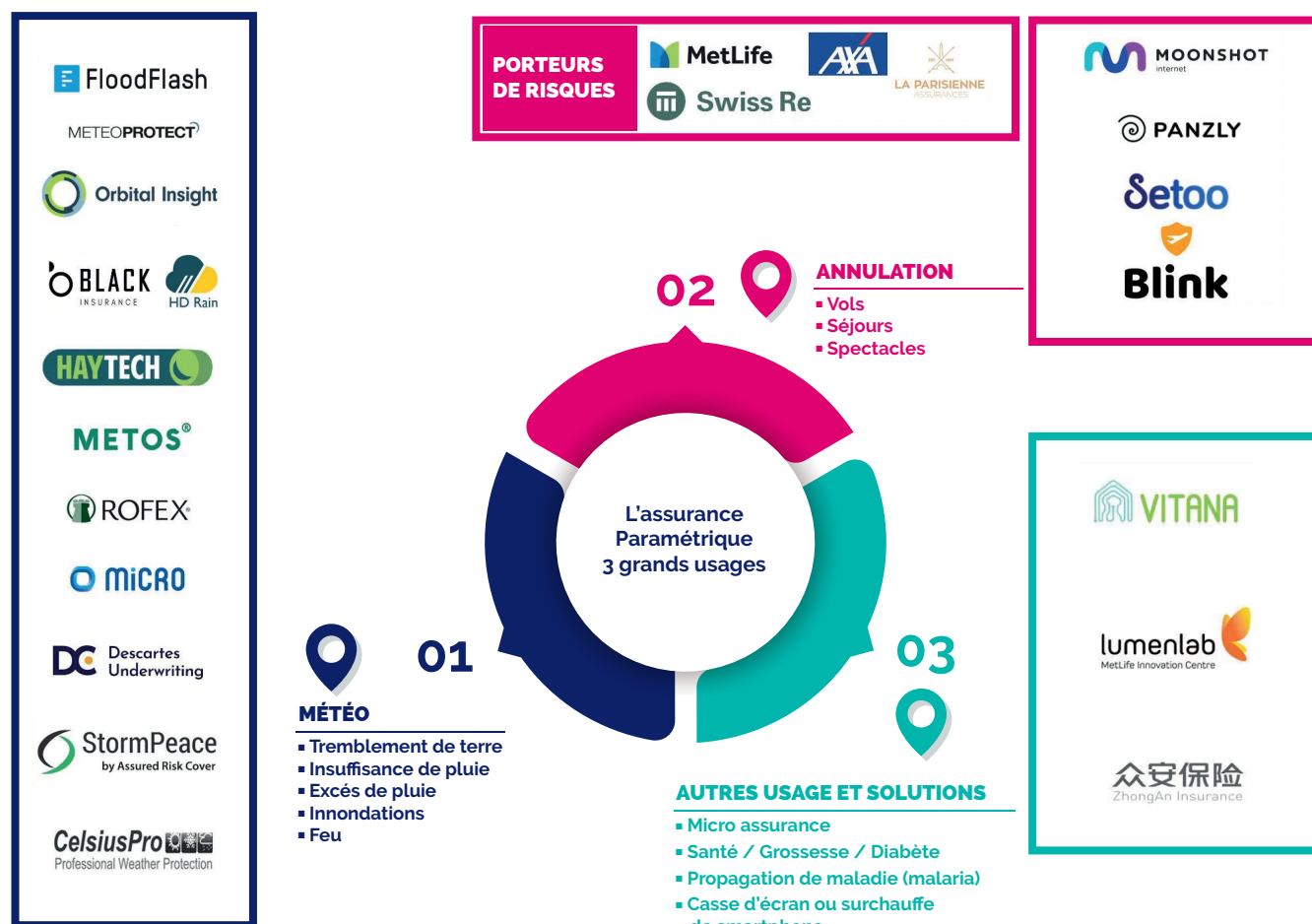
⁴² How To Bundle Home and auto insurance - Forbes - 24 février 2023.

Parallèlement le développement des assurances embarquées répond entièrement à cet enjeu d'utilité de l'assurance. En effet, la capacité des distributeurs de produits et services à associer un produit assurantiel permet aux clients de faire immédiatement le calcul coût – bénéfices dans un moment où le besoin existe.

Si les assurances voyage sont connues de la plupart des clients d'agences de voyages (SNCF, Air France ...), ou les assurances embarquées par les distributeurs de matériels informatiques sont aussi entrées dans le quotidien des clients, d'autres assurances embarquées voient le jour et portent parfois des enjeux de sensibilisation importants. Lorsque Luko s'associe avec Décathlon pour distribuer des produits d'assurance aux acquéreurs de trottinettes, l'entreprise répond aux besoins du marché (assurer ce nouveau risque) et permet de sensibiliser les utilisateurs de ce nouveau moyen de locomotion de l'obligation légale qui leur est imposée et trop souvent méconnue⁴³.

La simplification du parcours client et une meilleure réponse à leurs attentes consistent également à réduire les délais d'indemnisation. L'assurance paramétrique développée notamment pour répondre aux enjeux des activités impactées par les changements climatiques peut également répondre à ce besoin. L'assurance paramétrique ou indicelle vise à définir clairement dès la souscription d'un contrat des seuils qui devront être impactés. Si les risques météo-sensibles sont porteurs d'innovation pour l'assurance paramétrique – agriculture, énergies renouvelables, infrastructures, transports – d'autres activités peuvent également reposer sur des indices d'indemnisation. Les produits liés au retard de vol se développent notamment : Moonshot, Axa, Blink Paramétric ont par exemple développé des produits d'assurance pour couvrir les retards supérieurs à 2 heures. Les pannes informatiques pouvant être dommageables pour les activités des entreprises ont trouvé une solution dans Paramétrix, *start-up* israélienne qui couvre les ruptures de services de tiers (Cloud, e-commerce notamment)⁴⁴.

L'ASSURANCE PARAMÉTRIQUE



Source : <https://www.linkedin.com/pulse/cest-quoi-lassurance-param%25C3%25A9trique-d%25C3%25A9nition-et-cas-dusage-eficiens/?trackingId=3xLSHP%2BSbs393HJyXTw3Yg%3D%3D>

PRÉPARÉ PAR jinnbee

⁴³ Trottinettes électriques : une obligation d'assurance encore trop méconnue – France Info – Septembre 2022.

⁴⁴ « C'est quoi l'assurance paramétrique : définitions et cas d'usage » – page LinkedIn Eficiens.

Symbole de l'enjeu produit/service pour l'assureur : entre personnalisation, fidélisation, et clarté des bénéfices

Par Wilfried BRIAND, Directeur Souscription et Innovation à la Direction de l'Assurance Emprunteur de CNP ASSURANCES



Assurons
un monde
plus ouvert

L'assurance emprunteur est un produit qui, par essence, est très fortement adossé aux activités bancaires. Longtemps considéré comme un « accessoire » du crédit, le contenu du produit était souvent méconnu du consommateur qui ne s'y intéressait pas vraiment. De fait, pendant de nombreuses années, l'assurance emprunteur n'a pas été un sujet d'innovations en tant que tels malgré des tentatives de diversification de l'offre, vite limitées par les distributeurs.

C'est à travers les évolutions réglementaires qu'une impulsion a été donnée à l'ADE et que l'innovation disruptive s'est vraiment engagée. La volonté du législateur a été de désolidariser l'assurance du crédit en la présentant davantage en tant que telle lors de la vente et en la rendant résiliable à tout moment. Par ailleurs, le cycle de taux bas vécu dans le pays au cours de ces dix dernières années a eu tendance à mettre en relief le coût de ce produit.

Ces différents facteurs ont favorisé le développement de la concurrence conduisant d'abord à permettre la souscription de ce seul produit (sans le crédit). Les acteurs se sont également attachés à simplifier les parcours d'assurance pour les clients à travers la digitalisation. Bon nombre de nouveaux intermédiaires se sont lancés dans la commercialisation de ce produit en apportant des parcours innovants tant par l'approche de vente que par l'accompagnement du client. D'autres se sont engagés dans l'innovation adjacente en communiquant non pas sur la vente, mais sur le sinistre et leur capacité à payer vite et bien le client. Cet angle de vue est fort développé pour d'autres produits d'assurances.

L'assurance emprunteur devenant un produit plus « liquide », le consommateur le fait passer désormais dans son propre processus de sélection disposant de multiples sources d'information. Il s'informe, met en concurrence et négocie. N'appréhendant pas l'importance de cette assurance en tant que telle, les clients ont souvent pour principal objectif de trouver le produit accepté par le banquier et le moins cher possible.

Dès lors, il se peut que les prochaines innovations liées à ce produit portent sur leur proximité avec le quotidien du client et donc sur le contenu même de l'offre. En général, les individus ne s'imaginent pas pouvoir être eux-mêmes faillibles. Or c'est l'essence même de l'assurance emprunteur. Il s'agit donc d'aller vers le consommateur et de l'accompagner dans ses projets et ses préoccupations actuelles et futures.

L'innovation incrémentale a ici tout son sens. À titre d'exemple, fin 2022, CNP Assurances a lancé une nouvelle offre pour un de ses partenaires en intégrant une nouvelle protection : la garantie aide à la famille. Développée par l'assureur et destinée à couvrir les parents d'enfants gravement malades, cette solution se veut solidaire et complémentaire à l'aide déployée par les pouvoirs publics pour ces situations. La garantie aide à la famille touche l'individu parce qu'elle lui parle de ce qu'elle a de plus précieux. Il se sent concerné, car par essence, il considère ses enfants fragiles et appréhende ce risque. Cette garantie ne couvre pas l'enfant en tant que tel, mais la famille. En effet, face à ce type d'événement, il arrive régulièrement que le foyer se trouve en difficulté financière, un des parents devant s'arrêter de travailler pour accompagner son enfant malade. Un accompagnement est également en cours d'élaboration pour ne pas laisser les parents seuls dans cette situation.

La garantie aide à la famille est sans doute une illustration de ce que pourront apporter les couvertures d'assurance emprunteur de demain. Non plus uniquement une indemnisation pécuniaire, mais également un accompagnement, une assistance.

Un autre enjeu d'innovation dans le domaine réside dans la capacité de fidéliser le client. L'assurance emprunteur est désormais un produit résiliable à tout moment. De surcroît c'est une couverture de longue durée pour les prêts immobiliers en particulier (de 10 à 25 ans). Jusqu'à un passé récent, la fin de ce type de contrat était due soit à la fin du prêt (remboursement anticipé ou à terme) soit à la survenance d'un sinistre. Il s'agit donc pour l'assureur de trouver une dynamique nouvelle pour inciter le client à garder son contrat. Et de revoir son modèle économique sur ce contrat et sur sa distribution... un boulevard pour l'innovation !

L'enjeu des services semble donc essentiel, indispensable dans la création de nouvelles offres. Quelle place l'assurance doit-elle laisser aux services dans son modèle économique ?

II.5.2 - L'assurance « as a service » : une innovation pour redonner de la valeur à l'assurance et de la confiance client ?

L'économie servicielle est l'économie qui ne vend plus le bien, mais vend l'usage. Si pour certains biens (automobile, maison) la location présente des avantages clairs par rapport à l'acquisition, les services peuvent aussi faire l'objet d'une facturation à l'usage avec un engagement de résultat de la part du distributeur.

L'assurance n'échappe pas à cette tendance du « as a service », qui repose sur 4 dimensions majeures⁴⁵ :

- la vente d'une performance d'usage (résultat d'usage apporté au client) et non pas la seule vente de son usage ;

⁴⁵ Quand les produits se transforment en service : la révolution silencieuse des modèles serviciels – CCI IDF – Juillet 2022.

TYPOLOGIE DES MODÈLES : SONT SERVICIELS LES MODÈLES FONDÉS SUR L'USAGE ET LE RÉSULTAT DE L'USAGE

Modèles axés sur le résultat

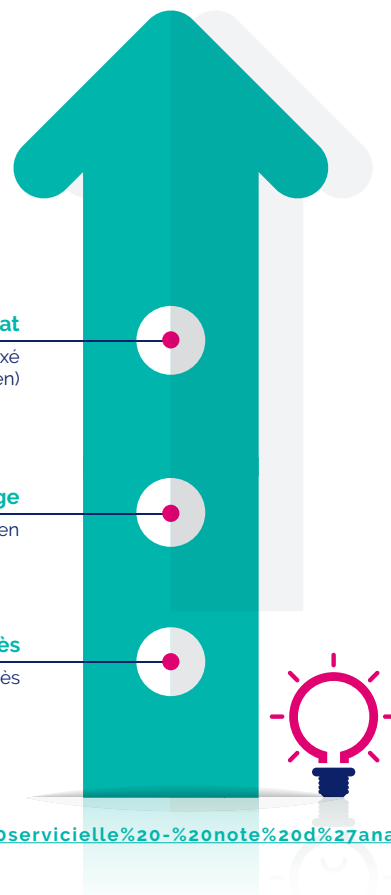
Le client n'achète pas le bien mais paie une redevance qui dépend de l'obtention d'un résultat fixé de manière contractuelle (performance d'usage du bien)

Modèles axés sur l'usage

Le client n'achète pas le bien mais paie une redevance variable qui dépend de son usage réel du bien

Modèles axés sur l'accès

Le client n'achète pas le bien mais paie une redevance fixe et régulière pour y avoir accès



Source : <https://www.cci-paris-idf.fr/sites/default/files/2022-07/Economie%20servicielle%20-%20note%20d%27analyse.pdf>

- une vraie relation avec le client qui peut s'impliquer dans le *design* et dans la production ;
- des contrats de longues durées (les transactions ne sont pas unitaires, et apparaissent souvent sous forme de veille) ;
- une redistribution du risque entre acheteur et vendeur.

A. Les Deux Vagues de l'innovation servicielle en assurance

Par Joël BASSANI – Co-Président d'Insurtech France



La valeur perçue de l'assurance est remise en cause depuis quelques années. Les comparateurs qui maintiennent une pression sur les prix, les exclusions qui régulièrement viennent relancer le mythe de l'assureur voleur, ou encore la question de la prise en charge de la perte d'exploitation sans dommage ont renforcé cette recherche de valeur. Les services additionnels semblent être un intéressant relais de croissance pour des assureurs qui cherchent à la fois différenciation et meilleur service client.

Première vague : Renforcer la gamme de services dans une offre d'assurance

Le service en assurance a toujours existé. Afin de ne pas uniquement indemniser en bout de chaîne, les assureurs ont mis en place de nombreuses solutions pour mieux conseiller et accompagner leurs clients.

Le principal enjeu est d'identifier le bon service à proposer au bon moment. Cela peut concerner la chaîne de valeur du contrat d'assurance, et donc les services nécessaires dans les différentes étapes de la souscription ou de la gestion de sinistres par exemple. En particulier, l'assistance s'inscrit dans cette démarche de pouvoir être présent rapidement et efficacement. Toutefois, cela peut aussi, par capillarité, concerner la chaîne de valeur du risque sous-jacent au contrat, afin de proposer des services sur lesquels l'assureur peut s'avérer légitime et utile. Par exemple, pour les assureurs qui proposent des produits pour les seniors, une *start-up*, comme La Compagnie des Aidants, propose une solution utile pour renforcer une proposition de valeur.

Pour maîtriser leurs coûts, les assureurs se sont progressivement appuyés sur des partenaires qui orchestrent ces services additionnels au meilleur moment pour l'assuré et surtout pour le meilleur prix. Toutefois, cette industrialisation s'est également accompagnée d'uniformisation dans les propositions. Alors que le service pourrait être une marque de différenciation marketing, cette opportunité a souvent été abandonnée.

Ainsi, tous les assureurs cherchent, dans leurs territoires de légitimité, le service ultime, qui fera que le prospect pourra être convaincu de souscrire et que le client sera satisfait et recommandera le service, avec un NPS favorable ! L'expérience la plus parlante de cet exemple a été le déploiement de la téléconsultation par Axa, qui a pu être exploitée efficacement comme un argument commercial dans des discussions B2B sur les contrats collectifs d'assurance santé. Ce service ultime est compliqué à trouver pour deux raisons principales : d'une part, les besoins des clients ne sont pas extensibles

à l'infini, et d'autre part, il faut pouvoir activer l'usage de ce service dans le parcours de vie d'un client.

L'assureur est donc confronté à la problématique de devoir se rendre utile dans la vie d'un client qui ne lui fait pas toujours confiance et qui ne lui a souvent pas parlé depuis longtemps : 50 % des clients n'ont eu aucun contact avec leur assureur dans les deux dernières années. L'innovation nous montre comment renverser la donne.

Deuxième vague : Embarquer l'assurance dans une gamme servicielle

La tendance forte de l'innovation servicielle au niveau international réside dans « *the embedded insurance* », l'assurance embarquée.

Il s'agit alors de considérer que l'assurance n'est que le produit accessoire à une offre principale. En clair, il s'agit là du mécanisme de l'assurance affinitaire, qui propose la casse et le vol en parallèle de l'achat d'un bien high-tech par exemple. Plus largement, cela suppose de repenser le parcours du client pour venir intégrer l'assurance au plus près de son besoin initial : vendre l'assurance auto par le concessionnaire, l'assurance habitation par les agences immobilières ou l'assurance santé par des médecins.

Ce sont pour l'instant bien souvent des micro-produits ou mono-garanties, simples à déployer dans n'importe quel parcours et qui sont des relais de croissance potentiels pour les assureurs. Le meilleur exemple nous vient de Chine. Zhong An a vendu plus de 20 milliards de contrats en 5 ans, à 500 millions de clients, pour environ 1\$ en moyenne par contrat et un ratio combiné de 50 %... ! Certes les produits traditionnels (auto, habitation, etc.) ne sont pas concernés ici, mais la contribution au résultat net global est plus que positive ! Pour réussir, il faut proposer des API simples à déployer et aussi chercher à générer un volume d'affaires très conséquent. C'est justement le modèle choisi par Wakam.

La clé de cette offre servicielle consiste donc, pour celui qui tient la relation client, à proposer l'ensemble des produits dont le client peut avoir besoin. Par exemple, le concessionnaire pourra proposer le véhicule, mais aussi le financement, l'assurance, la garantie panne mécanique, l'assistance ou encore des réseaux de garagistes agréés. Les bancassureurs utilisent le même mécanisme. Ce modèle de plateforme est la suite logique de la décomposition de la chaîne de valeur qui tend à ne laisser aux assureurs que le seul rôle de porteur de risques au détriment de la gestion ou de la distribution.

En bref, cette assurance embarquée est probablement l'une des clés de la transformation du secteur, mais cela nécessite de bien repenser les parcours clients en dehors du seul cadre assurantiel, car qui sait, pour se réinventer, à l'instar des fabricants de voitures qui vendent de l'assurance, les assureurs devront peut-être vendre des voitures !

Si l'innovation technologique est bien souvent au cœur des transformations depuis plusieurs années, il est également opportun d'œuvrer en matière d'innovation managériale.

B. L'innovation au cœur de la relation client : réinventer l'expérience-collaborateur pour enrichir l'expérience client

**Par Raphaël GUIGNIER – Directeur délégué
IMA ASSISTANCE FRANCE**



Alors que l'année 2023 a commencé sous le signe tonifiant de CHAT-GPT, il est de plus en plus important de penser l'avenir de la relation client avec l'évolution de la technologie.

Comment garantir cet équilibre fondamental entre humanité et automate tout en répondant au besoin d'interactions rapides, simples et fluides de nos bénéficiaires ? Comment toujours mieux accompagner, rendre service si ce n'est en permettant à nos équipes de proposer une relation enrichie et personnalisée leur permettant d'être concentrées d'abord sur les besoins et non pas sur les outils ?

Deux mots impactent fortement la relation client aujourd'hui : personnalisation et conversation.

Au sein du Groupe IMA, nous avons une conviction : l'attention portée aux autres par nos chargés d'assistance et de relation client est depuis toujours extrêmement qualitative, car elle est apporteuse de solutions, de réconfort et donne aux marques que nous représentons une confiance, une satisfaction et donc un fort engagement.

Le métier d'assistant est un métier qui doit à chaque instant mêler le rationnel d'une garantie et d'un processus à l'émotion d'un bénéficiaire confronté à une difficulté passagère ou de plus long terme.

Aujourd'hui nos bénéficiaires nous demandent encore plus qu'hier une attention hyper personnalisée que les technologies et la data nous permettent d'améliorer sans cesse. C'est pour cela que nous investissons fortement sur les sujets d'intelligence artificielle au service de nos collaborateurs afin de leur permettre de délivrer une prestation de plus en plus personnalisée. Aujourd'hui nos clients bénéficiaires sont extrêmement conscients de ce que la technologie a apporté aux marques et certains irritants ne leur sont plus acceptables : temps d'attente, mauvaise orientation, non reprise d'un contexte énoncé ou méconnaissance de leur dossier sont inadmissibles. La technologie doit donc nous permettre de pouvoir engager une conversation sans se soucier du canal, de l'information déjà donnée. Pour cela nos collaborateurs doivent trouver la solution adaptée, lui donner du sens dans une exécution industrialisée (car c'est ce

qui fait son excellence) tout en répondant au besoin client. La data, qu'elle soit celle du bénéficiaire ou celle des prestataires, est un enjeu stratégique pour avoir une réponse adaptée au problème posé. Par exemple un possesseur de véhicule électrique ou un covoitureur pourra avoir des attentes spécifiques à son mode de vie ou à ses convictions sociétales et nous devons pouvoir y répondre sous peine de ne pas satisfaire celui-ci.

Connaître son client, connaître son réseau ou son portefeuille de solutions et disposer des outils pour réaliser le meilleur « match » possible : autant de paramètres qu'une intelligence artificielle, un bon scoring et une data raffinée sauront mieux proposer.

De multiples voix

Ainsi que le dit David Pino, Président du Directoire du Groupe IMA : « *Alors que le bruit du monde incite au repli, on fait un métier de lien. Je crois que les gens ont plus que jamais besoin de parler à quelqu'un lorsqu'ils ont un problème. On a tous besoin d'une voix qui nous rassure. C'est ce qui rend notre métier singulier. On nous appelle. La voix est absolument essentielle.* » La proposition de valeur de l'assistance, quel que soit le canal, restera la même : pouvoir décrocher un appel, écouter, rassurer, porter secours et assistance.

Là encore la technologie peut nous aider, comme elle nous aide depuis des années lorsque l'appel est généré par un système tiers comme l'e-call⁴⁶ ou lorsque nous sommes confrontés à un afflux d'appel en raison d'un événement climatique violent.

Si nous sommes convaincus que le canal voix restera encore pendant des années le canal priorisé pour un contact urgent, la réponse pourra être apportée de multiples façons. Il ne s'agit pas ici de remplacer, d'imposer, mais bien plutôt de s'adapter et de répondre à chacun finalement dans la « langue » de son choix. Et les bots, en particulier vocaux, sont une langue à part entière. En effet, l'émergence de ce type de solutions dans des outils comme le téléphone avec Siri, Cortana, etc. ou *via* les objets connectés, comme les enceintes Alexa, a amené les utilisateurs à être naturellement à l'aise avec ces nouvelles conversations en particulier pour traiter de questions simples. Nous avons pu tester que pour un assistant laisser un bot demander en langage naturel : « *Quel est le motif de votre appel ?* » « *Que puis-je faire pour vous ?* » plutôt que « *taper 1 si vous êtes en panne, taper 2 si vous êtes assuré chez X* » permettait un engagement plus rapide dans la conversation et une forte satisfaction de la résolution de problèmes simples.

Il est donc certain que les technologies et l'innovation sont plus que jamais des aides indispensables pour faire vivre un moment particulièrement « enchanté » à nos bénéficiaires et ce d'autant plus que nos moments de contacts sont rares et majoritairement des moments de douleur. Au sein du Groupe IMA, nous nous devons

d'être présents en proposant une expérience augmentant confiance et fidélité envers la marque que nous représentons. Nous devons donc être performants, bien outillés pour être utiles toujours.

Je suis convaincu que c'est ce parfait équilibre entre maîtrise des technologies, qualités humaines et engagement de nos équipes qui nous permettra de répondre aux besoins d'un monde de plus en plus serviciel au sein duquel notre métier d'assistant joue un rôle majeur.

II.5.3 - La nécessité d'ouvrir les données pour faciliter le « as a service »

Un troisième enjeu qui tient à cœur au secteur de l'assurance est la donnée ainsi que l'ouverture à un accès plus large à celle-ci.

Le point de vue de Marie-Laure DREYFUSS – Déléguée générale du Centre Technique des Institutions de Prévoyance



La donnée est devenue l'or du 21^{ème} siècle et un sujet d'affrontement économique, politique et social d'importance. Elle peut devenir un instrument dangereux de surveillance ou de détournement des activités humaines. C'est pourquoi, au CTIP, nous sommes très attentifs à ce sujet. Nous avons d'ailleurs émis une recommandation sur la cybersécurité afin de protéger les données de nos clients des attaques toujours possibles. En revanche, bien traitée, la donnée peut, en effet, être un instrument très utile pour prévenir des risques, accompagner au mieux le client dans son parcours de vie, faire évoluer les garanties et services. Par exemple, nous avons initié puis mené avec les autres familles le projet ROC, pour assurer une transmission plus aisée et sécurisée des données entre l'hôpital et les OCAM. Il s'agit d'une innovation sans précédent qui facilite l'accès aux soins. Mais elle ne pouvait être réussie qu'en utilisant de façon prudente les data.

Le point de vue de Franck LE VALLOIS, Directeur général de France Assureurs, sur l'ouverture des données



L'assurance subit une avalanche réglementaire tant au niveau national qu'au niveau européen. L'accumulation de ces exigences additionnelles consomme une part importante de la bande passante des entreprises (mobilisation d'équipes, de ressources informatiques...) notamment pour mettre en adéquation les systèmes d'information et les processus

⁴⁶ E-call : dispositif de communication électronique qui permet le fonctionnement d'un système d'appel d'urgence automatique dans les automobiles.

Il faut trouver le bon équilibre entre protection du consommateur et préservation de la capacité d'innovation des entreprises. Dans le cadre des travaux européens sur la régulation de l'Intelligence Artificielle (IA), il est question de classer certains cas d'usage en assurance dans la catégorie « haut risque » alors que certaines IA de dernières générations, par exemple ChatGPT, ne sont pour l'instant pas dans le viseur de la Commission européenne. Les assureurs utilisent l'IA principalement pour accélérer les processus d'indemnisation (remboursement de frais médicaux, traitement de petits dommages automobiles), ce qui est infiniment moins risqué que certaines IA pouvant générer des dérives comme la multiplication des fake news & deep fake sur Internet.

L'enjeu de l'ouverture des données est essentiel. Il y a une crainte que les données captées par des objets intelligents (la voiture connectée par exemple) soient monopolisées par quelques géants technologiques et que les assureurs n'y aient pas accès tant pour la création de nouvelles offres qu'à des fins de prévention des risques.

II.6 - La prévention des risques : un champ d'innovation à conquérir

La coordination des efforts de sensibilisation et d'acclimatation aux risques passe par un travail partenarial entre les assureurs et l'État.

Les développements précédents sur les principes de prévention insistent sur l'enjeu de penser cette dernière en termes d'écosystèmes en matière de grands risques.

Les implications de l'État dans la sensibilisation aux risques naturels, l'engagement d'actions pour informer et accompagner les entreprises, victimes de cyberattaques vont également dans le sens d'un équilibre entre prévention « publique » et prévention « privée ».

II.6.1 - Regards croisés des fédérations sur les enjeux d'innovation dans la prévention pour le secteur de l'assurance.

Le point de vue Séverine SALGADO – Directrice générale de la Fédération nationale de la Mutualité Française



A. Est-il est vraiment possible d'innover en matière de prévention ?

Oui et plus que jamais, car il devient impérieusement nécessaire de construire une culture de santé publique. Nous ne pouvons plus accepter des écarts d'espérance de vie entre les 5 % les plus riches et les 5 % les plus

pauvres de 13 ans pour les hommes et de 8 ans pour les femmes. Et nous avons douloureusement éprouvé notre vulnérabilité face aux maladies chroniques lors de la crise de la COVID-19. Cela doit agir comme un révélateur pour impulser une véritable politique de préservation du capital santé de nos concitoyens et de prévention primaire, secondaire et tertiaire. Nous nous réjouissons que le ministre chargé de la santé soit également formellement chargé de la prévention. Reste à traduire cette intention dans les faits en promouvant la notion de pleine santé (« *one health* »). La prévention en santé ne relève pas que du ministère de la Santé ; pour réduire les inégalités de santé, elle doit être dans toutes les politiques publiques – éducation, logement, transport, agriculture, industrie, etc.

Outre la mobilisation des données personnelles et de santé, un prérequis pour rendre les actions de prévention plus efficaces et pour en mesurer leurs effets, il ne faut rien s'interdire et être inventif. Dans ce domaine, le digital offre de nombreuses potentialités. Par exemple, des applications récompensent la réalisation d'activités sportives ou des programmes éducatifs sensibilisent aux bons gestes. Les mutuelles peuvent inciter leurs adhérents à changer leurs habitudes en proposant ces services et innovations technologiques. Là également, les acteurs de l'assurance devront être en capacité de créer un climat de confiance avec les adhérents et démontrer que toute donnée issue de ces outils ne sera exploitée que pour des finalités au service des adhérents.

Le point de vue de Marie-Laure DREYFUSS – Déléguée générale du Centre Technique des Institutions de Prévoyance



B. Est-il est vraiment possible d'innover en matière de prévention ?

Dès lors qu'on part du réel et qu'on cherche des moyens pragmatiques de répondre aux besoins des personnes, l'innovation vient presque naturellement. Les institutions de prévoyance en font la preuve depuis toujours en ayant été les pionnières de toute une série de garanties et services préventifs désormais perçus comme classiques. À titre d'exemple, AG2R a créé, il y a presque 30 ans, la première garantie autonomie permettant de financer les frais liés à la dépendance. Ce faisant l'institution a permis de faire prendre conscience de deux éléments essentiels : la perte d'autonomie devenait un vrai sujet pour beaucoup de nos concitoyens, il fallait l'anticiper pour éviter d'ajouter un désastre financier à des situations de dépendance déjà traumatisantes. Cela paraît une évidence aujourd'hui, mais à l'époque, le lancement de cette garantie autonomie était visionnaire ! Plus récemment, sur ce même champ, c'est Malakoff Humanis qui a proposé une garantie totalement novatrice pour les salariés aidants. Elle

leur permet de bénéficier d'un complément de revenu en cas de congé « proche aidant », voire d'un capital et leur donne accès à des services personnalisables pour gérer le quotidien de leur aidé. Avec bientôt un salarié sur 4 en situation d'aider un proche, ce type de garantie répond à un véritable phénomène sociétal.

C. Un modèle préventif se dessine-t-il dans les innovations actuelles ?

Pour ce qui concerne le CTIP et ses adhérents, il nous semble qu'il n'y a pas un, mais des modèles qui peuvent être activés en fonction des besoins. Pour autant, nous pouvons dégager des pistes de nos expériences passées. Par exemple, la contractualisation entre organismes assureurs et professionnels de santé. Nous disposons d'une certaine expertise à ce sujet, puisque nous avons été à l'origine des réseaux de soins et que, récemment, nous avons conclu le premier accord national avec les médecins de la CSMF. Si l'on se parle de professionnel à professionnel, on peut créer des dispositifs préventifs que je qualifierais presque de malins plutôt que d'innovants, tant ils échappent aux poncifs de l'innovation pour l'innovation. Grâce à l'accord avec la CSMF, la branche du transport routier avec Klésia a inventé un parcours de prévention santé parfaitement adapté à des salariés très mobiles et parfois pas assez soucieux de leur santé. Le système crée un cercle vertueux autour de la personne qui va petit à petit modifier son comportement et améliorer son capital santé. En quelques mois, plus de 1 500 consultations de prévention ont été programmées : un excellent début.

Le point de vue de Franck LE VALLOIS – Directeur général de France Assureurs



Un des leviers de l'innovation réside dans la prévention. Le niveau d'impréparation de nos concitoyens est trop grand face notamment, aux risques climatiques. La sensibilisation aux effets du dérèglement climatique doit être faite dès le plus jeune âge. Or, aujourd'hui, il n'y a pas d'apprentissage des réflexes et des bons gestes. La prévention doit faire l'objet d'une mobilisation collective et pas uniquement de la part des assureurs. Les pouvoirs publics et les citoyens ont également leur part. Il y a encore beaucoup à faire.

Pour les risques d'entreprises, les dispositifs de prévention et de protection mis en place dans le cadre de l'assurance ont pour objectif la continuité de l'activité. Prévention et indemnisation sont les deux faces de la même pièce.

La prévention est un travail de long terme. Pour ce qui concerne la sécurité routière, le travail de pédagogie et de sensibilisation a démarré il y a plusieurs décennies (campagnes publicitaires, parcours routiers dans les écoles, permis vélo...). Nous devons passer maintenant à la vitesse supérieure pour la prévention des autres risques.

II.6.2 - La prévention des Collectivités Territoriales – points de vue croisés

Par Corinne GUICHARD (Responsable du Département Réassurance SMACL), Patrice DAVERAT et Jérôme LANDREAU (Responsable et Responsable Adjoint Prévention et visites des risques SMACL), Jean-Baptiste POPOT (Responsable Service analyse de risques B2B MAIF), Amandine DRILLEAUD (Coordinatrice Prévention B2B MAIF)



Le saviez-vous ? 2/3 des 35 000 communes françaises sont exposées à au moins un risque naturel ! Le monde territorial doit faire face à de multiples défis pour s'adapter : complexification des risques, nouvelles compétences, renforcement des obligations réglementaires, protection des populations et des biens...

Pour faire face aux risques existants comme émergents, la prévention des risques représente un des piliers fondamentaux pour la vie territoriale. Le Groupe MAIF, a un rôle majeur à jouer et apporte donc une contribution régulière au développement des actions de prévention auprès de l'ensemble de ses sociétaires : Particuliers, Entreprises, Associations, et Collectivités Territoriales. En tant que l'entité experte des territoires, SMACL Assurances SA, agit particulièrement aux côtés des élus et directions opérationnelles. Un rôle qui va bien au-delà de celui du simple assureur, et qui se concrétise par plusieurs actions :

Anticiper et surveiller : il est primordial de pouvoir apporter aux assurés des données précises sur les risques auxquels ils sont ou ils vont être exposés. Des outils spécifiques permettent d'anticiper et de surveiller les risques, à l'image de système d'alerte risque météo 24/24, fournissant aux collectivités une information graduée en temps réel et localisée.

Acculturer : sensibiliser et faire adopter des comportements responsables est un enjeu clé de la prévention. Cette sensibilisation se fait à tous les niveaux : à la fois auprès des élus qui ont à cœur d'informer leurs citoyens, et directement auprès de la population, notamment des enfants à l'école. Les formats pour transmettre l'information sont nombreux : de la simple base documentaire alimentée de guides et retours d'expériences, à l'accompagnement plus spécifique des élus ou encore des formats ludiques adaptés à un public familial. Des tournées nationales, comme le « Résilience Tour » organisé par l'Institut des risques majeurs (IRMA), permettent de créer l'événement autour de ces thématiques.

Aménager durablement : les éléments structurels des bâtiments publics et ouvrages d'art subissent de fortes contraintes (fissures, affaissement...). L'identification ou les prémices de ces risques doivent donc être suivies

par des actions concrètes visant à réduire la vulnérabilité des bâtiments. L'assureur est alors là pour proposer un réseau d'experts en diagnostic ou travaux à ses assurés.

La préparation et la gestion de crise : Toute collectivité exposée à un risque majeur doit, légalement, élaborer un Plan de Sauvegarde. La qualité de réalisation et de suivi de ces plans est primordiale lors d'une crise. Afin de répondre à cet enjeu, les assureurs peuvent proposer des outils numériques partenaires donnant accès, par exemple, à des services de cartographie ou de géolocalisation des bâtiments, indispensables à la constitution de ces Plans Communaux de Sauvegarde.

La prévention des collectivités territoriales est un tel enjeu que les actions menées par les assureurs sont prises en compte et évaluées par la Caisse Centrale de Réassurance (CCR), avec un impact économique non négligeable.

La CCR joue un rôle clé dans la couverture des catastrophes naturelles subies par les collectivités puisqu'elle permet à l'assureur de céder une partie des sinistres et de bénéficier de la garantie illimitée de l'État. Si les territoires des collectivités sont exposés aux Cat Nat, pour autant leur patrimoine reste plutôt épargné, surtout pour le plus ancien.

D'une façon générale, les collectivités sont difficiles à appréhender par le marché de la réassurance, malgré les données fournies par les assureurs, dans la mesure où les modèles utilisés par les réassureurs pour établir leurs prix, ne sont pas calibrés pour les collectivités – aux territoires larges et aux risques complexes – mais pour les particuliers et les entreprises. Ainsi, les réassureurs imposent des niveaux de franchise élevés de sorte à limiter la charge issue des événements climatiques.

Le ministère de la Transition écologique sous l'égide de Barbara POMPILI a publié en 2021 un plan d'action « tous résilients face aux risques » dans lequel sont présentés plusieurs leviers d'actions pour la sensibilisation de la population aux risques naturels et industriels :

- mise en place d'une journée annuelle de « la résilience face aux risques » durant laquelle l'État, les collectivités locales, associations et professionnels organisent des actions de sensibilisation sur tous les territoires, dont la première a été organisée le 13 octobre 2022 ;
- construction d'un partenariat avec une association qui est responsable du déploiement de la culture du risque avec des supports pédagogiques, créés en lien avec les élus et diffusés dans les médias ;
- création d'un label résilience pour valoriser les collectivités qui prennent en compte les risques naturels dans l'aménagement de leurs territoires et sont des acteurs de la sensibilisation auprès de leur écosystème local.

Face à cette impulsion étatique, les assureurs jouent déjà un rôle et peuvent clairement avoir un impact auprès de leur cible, qui est très en demande.

II.6.3 - La vision des assurés sur la prévention effectuée par les assureurs

Par Isabelle MICHENEAU et Vincent JULLIEN – Service Études & Insights Clients – Département Marketing stratégique et Innovation produits de CNP Assurances



Après 2 ans d'une pandémie inédite, tout un chacun s'interroge sur les risques dits « émergents », que l'on n'imaginait pas si proches, ni si « réels ».

Or, « gouverner, c'est prévoir, c'est agir pour l'avenir. Ne rien prévoir (...) c'est courir à sa perte. » Et si cette maxime nous montrait le chemin de l'innovation en matière d'assurance ?

C'est de cette idée qu'est parti le marketing stratégique de CNP Assurances, en animant une consultation en ligne sur le thème « **La prévention en assurance** », auprès de sa communauté de clients⁴⁷.

En quoi consiste la prévention quand on est assureur ? Qu'attendent les assurés dans ce domaine ? Sur quels thèmes se fera la différence ?

Pour 96 % des membres de notre communauté, la prévention est inscrite dans l'ADN des assureurs. Une démarche d'ailleurs évoquée comme « **gagnant-gagnant** », puisqu'elle produit autant de bénéfices pour l'assuré, qui éviterait des sinistres, que pour l'assureur, qui éviterait des indemnisations, bien sûr, mais disposerait également d'une occasion unique de démontrer son orientation client, sa considération à l'égard de ses assurés. C'est par la même occasion une façon de renforcer sa crédibilité, de fidéliser ses assurés et d'améliorer son image de marque.

Cependant, les répondants estiment que dans les faits, peu d'assureurs, en dehors de certaines mutuelles ou de certains assureurs de biens, sont aujourd'hui réellement *acteurs* de la prévention, et projettent que le coût global des campagnes de prévention est un obstacle majeur, mais également... le retour sur investissement que l'assureur peut en attendre.

Mais alors, comment sortir de ce cynisme ? La prévention étant pour l'assureur de l'ordre du « devoir », un changement de posture s'impose : **un assureur qui ne**

⁴⁷ Communauté « You & Us by CNP Assurances » composée de 150 consommateurs (assurés ou non chez CNP Assurances). La consultation a été réalisée sur Internet du 05 au 13 Septembre 2022 (animation sur la plateforme digitale dédiée à la communauté). 146 participants ont été mobilisés et expriment la diversité de profils de la communauté (genre, âge, CSP, localisation géographique).

s'inscrit plus seulement dans une démarche commerciale, mais qui cultive une « considération sincère » pour ses assurés.

En matière de prévention et de « considération sincère », les attentes spontanées des assurés s'articulent autour de 2 axes principaux : la personnalisation de l'approche de prévention d'une part, et l'aspect concret des communications afférentes d'autre part.

Première brique de la prévention, réaliser un bilan personnalisé de l'équipement pour vérifier l'adéquation aux besoins et **identifier les risques de l'écosystème** permettrait ainsi d'être assuré spécifiquement pour les risques auxquels on est exposé, et de personnaliser le programme de prévention sur les thèmes identifiés lors du bilan.

Il est d'ailleurs à noter qu'une majeure partie de nos répondants se déclare prête à s'engager sur le respect d'un programme de prévention pour bénéficier d'une réduction tarifaire.

Ensuite, dès lors que l'on évoque les actions à mettre en place, les répondants estimerait pertinent de proposer un mode de communication renouvelé, allant au-delà des traditionnels courriers, newsletters, emails ou SMS et proposant une **communication « expérientielle »** : des actions concrètes, marquantes, voire ludiques, et si possible en présentiel.

Ce mode de communication, déjà proposé par certains assureurs, proposant plutôt des événements, permettrait également à l'assuré de se sentir reconnu en tant qu'individu et, dans certains cas, de pouvoir partager avec ses pairs. À titre d'exemples, sont cités le coaching sportif, les stages thématiques ou ateliers de formation, etc.

Sont également cités, les formats vidéo pour illustrer plus efficacement les pratiques.

En assisté, 2 thématiques encore relativement peu couvertes par les assureurs, sont notamment citées comme étant des enjeux essentiels à date : les **risques naturels majeurs** et les **risques cyber**.

Ces 2 types de risques, bien que relativement émergents, semblent prendre beaucoup d'ampleur pour nos répondants, donnant lieu à beaucoup d'anxiété et nécessitant de leur point de vue une prise de conscience immédiate.

Le niveau de connaissance encore faible sur ces risques donne à l'assureur une certaine latitude pour être présent sur ces thèmes.

Si leur rôle est principalement visible pour les assurés en matière de prévention routière et de santé, les assureurs ont une carte à jouer sur l'ensemble de la prévention des risques auprès de leurs adhérents et peut-être plus largement sur la Société.

II.6.4 - La prévention mutualiste, une mission systémique

Par Stéphane COSTE – Directeur général délégué de la MAE⁴⁸



L'assurance dommages a très fortement progressé à partir de la deuxième moitié du vingtième siècle, notamment en bénéficiant, en parallèle de la croissance de la masse assurable, d'une obligation d'assurance de plus en plus fréquente. Ce faisant, la Société tout entière (et les acteurs la composant) s'en sont trouvés mieux protégés, l'absence – marginale – d'assurance étant prise en charge par des mécanismes de socialisation.

Cet indéniable progrès sociétal a néanmoins pour effet pervers de ranger l'assurance parmi les dépenses contraintes des consommateurs, qui tend à déresponsabiliser les assurés quant à la maîtrise de leurs risques (« je m'assure, car c'est obligatoire, et je consomme mon droit à couvrir mes sinistres »). La valeur ajoutée de l'assurance est pourtant, grâce à la mutualisation de risques individuels, de permettre aux assurés de prendre dans leur vie courante des risques mesurés et protégés en cas d'aléas. Cette vision consumériste tend également à ouvrir une course mortifère aux tarifs les plus bas, dont force est de constater que leur correspondent souvent des lacunes dans la couverture de nombre d'aléas.

Le secteur de l'assurance est en partie responsable de cette situation qui, si elle l'a largement avantagée dans son développement, l'a privée d'une légitimation d'une partie de son cœur de métier aux yeux des assurés. Cette impasse est d'autant plus criante au moment où les limites de l'assurabilité, en termes de prix voire de souscription, sont croissantes : difficultés économiques d'une part des assurés, inflation du coût des sinistres, multiplication des aléas systémiques difficiles à assumer, coût exponentiel de la réassurance, accentuation de la sélection, etc.

Parmi les réponses possibles, l'investissement dans la prévention doit intégrer le socle du métier d'assureur. La MAE a souhaité en faire un axe différenciant de son développement :

1. En maintenant un haut niveau d'engagement historique dans les actions de prévention offertes à la société tout entière, généralement auprès de groupes sociaux dépassant le strict cadre du portefeuille d'assurés, mais en s'appuyant sur l'expertise et la légitimité que chaque assureur a développées depuis sa fondation ; ainsi la MAE, inventeur en 1932 et toujours leader de l'assurance scolaire en France, met à la disposition de l'écosystème éducatif des

⁴⁸ La MAE (Mutuelle assurance de l'éducation) est une société d'assurance mutuelle spécialisée dans la protection de l'enfant et de la famille.

outils et interventions en prévention auprès des publics scolaires pour les sensibiliser aux risques qu'ils courent ;

2. En déployant régulièrement des actions de prévention auprès du portefeuille, en particulier pour opérer une pédagogie de la mutualisation des risques et en rendant les assurés conscients de leurs risques, ce qui, au demeurant, ne s'oppose pas à l'approche consumériste courante puisque chaque sinistre évité est aussi gage de modération tarifaire ;
3. En s'engageant progressivement à ce que chaque contrat soit assorti de conseils de prévention permettant une réduction de la sinistralité sur les risques couverts ;
4. En faisant de la prévention un axe majeur des échanges relationnels avec chaque assuré, pour alimenter un *affectio societatis* dépassant le cadre du contrat.

C'est fort de ces convictions, partagées avec le réseau d'enseignants et militants qui l'appuient, que le conseil d'administration de la MAE a inscrit en 2020 dans ses orientations stratégiques que 15 % des excédents d'exploitation de l'entreprise sont alloués aux missions de solidarité et de prévention portées par le réseau militant MAE. Ces moyens renforcés donnent une finalité mutualiste à l'utilisation des résultats.

L'entreprise a su traduire cette ambition dans son organisation technique, en intégrant les activités de prévention dans la direction du développement, au cœur de la conception des offres et des ambitions de satisfaction des adhérents. En s'appuyant sur les données issues de la connaissance adhérent et de la gestion, les initiatives se multiplient pour sensibiliser les assurés, sans négliger l'efficacité des dispositifs et surtout leur pertinence au regard des situations effectivement rencontrées par les familles qui font confiance à la mutuelle.

Les assureurs, en particulier mutualistes, ont la capacité, à travers la taille de leurs portefeuilles, mais aussi la multiplicité des dimensions et des publics qu'elles touchent dans un même écosystème, de mobiliser l'ensemble des acteurs d'une problématique de risques. La MAE touche à la fois un public d'enfants, qu'elle protège ; de parents, qu'elle accompagne ; d'enseignants, qu'elle appuie dans leur mission d'éducation. C'est la raison d'être de la mutuelle.

La prévention est pleinement au cœur du métier pour permettre aux adhérents de la MAE d'être acteurs de la maîtrise de leurs risques, avec pour horizon individuel de les faire bénéficier des efforts de chacun en termes de compétitivité, en sus de la responsabilité sociétale assumée. Tout comme les risques sont généralement systémiques, l'œuvre de prévention que l'assurance peut apporter à la société doit s'appuyer sur l'ensemble des ressorts qui portent son efficacité.

II.7 - La place des clients dans le processus d'innovation

II.7.1 - Associer les clients à la démarche d'innovation : l'enjeu de la co-construction

À travers l'assurance connectée et l'Internet des objets, le marketing digital, en aidant le croisement des données et la collecte d'informations sur les comportements des assurés, semble faciliter le développement de produits et services adaptés aux attentes des clients. Cependant, cette captation de données reste passive. Elle est même un point d'achoppement entre les clients et les assureurs quant à la capacité de ces derniers à faire un bon usage de leurs données et à les protéger. L'innovation ne repose pas seulement sur cette captation de données. L'implication des clients dans les processus peut être beaucoup plus forte, et ce à différentes étapes de l'innovation, depuis l'idéation jusqu'à la mise sur le marché des produits ou services.

« Le client n'est pas la source de l'innovation »
Joseph SCHUMPETER

Les attentes des clients sont tellement fortes qu'il semble aujourd'hui indispensable d'innover avec eux. Pour autant, toute attente client ne signifie pas l'existence d'un marché spécifique, d'un produit viable commercialement pour l'entreprise qui le proposerait. Il semble donc nécessaire que les clients participent aux différentes étapes du projet pour accompagner le développement de produits innovants et adaptés. Les enquêtes clients avaient historiquement cet enjeu : aborder avec le client des points d'insatisfaction et faire remonter des attentes auprès des directions marketing, commerciale, voir innovation. Aujourd'hui, la digitalisation de la relation client offre de nombreuses possibilités d'interactions. Les réseaux sociaux, les *chatbots* de relation client sont des portes ouvertes en permanence vers le client pour identifier des besoins. Certains acteurs vont cependant plus loin en créant des espaces dédiés sur le site, à l'intérieur de leur entreprise pour développer et faciliter le partage de contributions, et identifier des signaux faibles d'innovation. En favorisant l'interaction avec la communauté, l'assureur fait à l'effort de la proximité, clé de la relation client, et bénéficie de partages à forte valeur ajoutée. L'animation de cette communauté, et le rôle des *community managers* qui y sont associés, ne doivent pas seulement chercher un simple rôle de communication et à protéger la réputation de l'entreprise, elle doit aussi être entreprenante dans l'identification des besoins et des irritants clients pour partager ensuite une matière utilisable à court ou moyen termes dans des solutions innovantes. Les commentaires et remarques clients ne seront pas toujours porteurs de disruption. Les clients peuvent réellement jouer un rôle de co-innovateur, *a minima* dans un processus d'amélioration continue.

Au-delà de l'étape d'idéation, les clients ont un rôle à jouer dans la validation des innovations qui doivent arriver sur le marché. Afin d'éviter qu'une part importante de l'innovation développée ne génère pas les

résultats attendus, il est essentiel que les clients participent rapidement à la validation des concepts proposés et puissent émettre un avis sur les futures offres, avant qu'elles ne soient mises en marché. La capacité des assureurs à bêta-tester des offres, à inclure les clients/prospects dans la réalisation de POC, est un gage de proximité et de confiance accordées à leurs clients, et de capitalisation sur les facteurs clés de succès de la future offre. Les clients peuvent ainsi participer à la priorisation des projets assurantiels (valider l'intérêt de l'innovation pour eux, leur besoin immédiat ou à plus long terme, les blocages et/ou les avantages perçus à ce stade...).

Impliquer dans le processus d'innovation pourrait également replacer l'innovation sur le champ de la satisfaction client. En effet, en mai 2019, d'après un sondage Accenture, 11 % seulement des assurés quittent leur fournisseur pour manque d'innovation, alors qu'ils sont 35 % à le faire pour un service médiocre et 29 % parce qu'ils ne sont pas valorisés en tant que clients⁴⁹.

Le *Design thinking* se caractérise par l'ouverture, la curiosité et l'acceptation de divers horizons et compétences. Il met l'accent sur l'empathie, et le lien affectif avec les utilisateurs et plus généralement les membres du projet⁵⁰.

Bien que le secteur de l'assurance manque d'exemples concrets d'application, une étude de HEC Paris de 2022⁵¹ montre que le déploiement du *Design thinking* a réduit le temps de conception de 75 % et divisé le temps de mise sur le marché par deux tout en portant le retour sur investissement à 301 %.

D'autant plus que les leviers de mise en œuvre semblent être déjà au cœur de l'assurance. En effet, comme le souligne Thomas OLLIVIER⁵², il est essentiel pour mettre en place une stratégie *Design thinking* d'avoir « une bonne dose d'agilité, une bonne connaissance des tendances sociétales pour y « *plugger* » les innovations adéquates ». L'assureur semble bénéficier de ces prédispositions.

II.7.2 - Innovation organisationnelle à travers l'écoute client et la redéfinition de la relation avec les assurés

Par Dominique RUSSO – Directeur Expérience Sociétales Clients – MACIF



La Macif,
c'est vous.

Les compagnies d'assurance se classent chaque année parmi les plus récompensées dans les différents palmarès et podiums de l'expérience client. Cette reconnaissance vient mettre en lumière le dyna-

misme d'un secteur dans lequel la relation client est essentielle. C'est grâce aux nombreuses initiatives menées en ce sens et à l'engagement de ses collaborateurs que la Macif a été en 2022 l'entreprise la plus primée dans le domaine de l'expérience client⁵³. Dans cette démarche, l'innovation est un moteur essentiel. Le rôle d'un assureur est de protéger et d'accompagner tout au long de la vie et au-delà de la relation strictement contractuelle, il ne faut pas hésiter à tester de nouvelles approches pour renforcer le lien avec les clients.

Un modèle relationnel en évolution

Dans un monde en profonde transformation, tant technologique (digitalisation, intelligence artificielle, big data, blockchain...) que sociale (nouveaux modes de consommation, usage des réseaux sociaux, télétravail...), l'évolution des attentes des clients vient challenger le modèle relationnel des entreprises.

- **Le client transpose ses expériences** de consommation de manière indifférenciée, quels que soient les secteurs d'activité et marques avec qui il interagit. Il attend ainsi plus de fluidité dans son parcours, plus d'omnicanalité, plus de personnalisation. Par exemple, il doit pouvoir se renseigner par téléphone, poursuivre ses démarches sur Internet et finaliser sa transaction en agence physique.
- **Le client est devenu plus exigeant** tant dans la qualité que dans la rapidité de la réponse attendue. En particulier, les canaux de relation digitale (email, réseaux sociaux) imposent des délais de réponse qui se comptent non plus en jours, mais en heures.
- **Le client impose ses valeurs** et attentes dans ses choix de consommation. Ainsi, le Baromètre de la Fondation Jean-Jaurès / Macif montre que plus d'un tiers des jeunes estime que la préservation de l'environnement est un sujet prioritaire dans l'engagement des entreprises.
- **Le client n'a jamais eu autant besoin de relation humaine.** Dans un monde de plus en plus digital, la relation humaine n'a jamais été aussi importante. Le client souhaite être autonome, mais il souhaite pouvoir entrer en relation avec un collaborateur dès lors qu'il l'estime nécessaire.

L'hybridation de la relation

Le prix dans le monde de l'assurance est depuis toujours un critère très important, c'est d'ailleurs souvent le premier critère de choix d'un assureur. Il est indispensable d'être compétitif d'un point de vue tarifaire, mais pour autant, cela n'est pas suffisant. Il faut être capable de se différencier par de l'innovation-produit, mais aussi par de l'innovation dans la relation. On le voit avec l'accélération de l'utilisation des canaux à distance depuis la crise sanitaire. Les

⁴⁹ Service, not innovation impresses insurance customers – Accenture – Mai 2019.

⁵⁰ The challenges posed by design thinking – and how to overcome them – Forbes – 30 septembre 2022.

⁵¹ When Design Thinking clashes with the existing business culture - HEC Paris – 11 mai 2022.

⁵² Responsable Développement et partenariats du groupe MAIF – Fondateur du Maif Start-Up Club.

⁵³ Obtention du « Prix des prix de la relation client » par Sensduclient.com en décembre 2022.

entreprises doivent repenser leur modèle relationnel avec notamment moins de visites dans les points de vente physiques. L'hybridation de la relation est une évolution importante, entraînant une évolution du modèle d'activité. Les technologies comme la visioconférence viennent soutenir ces transformations au service d'une relation à distance plus humaine, mais elles permettent aussi l'accompagnement de populations fragiles ou nécessitant une prise en charge spécifique. C'est le cas par exemple des 300 000 personnes en France qui utilisent la langue des signes (LSF), pour lesquelles la Macif a développé sur son site internet un avatar dédié pour les aider dans leurs démarches assurantielles.

L'écoute au cœur de l'innovation

L'écoute fait partie de l'ADN de la Macif, et à ce titre nous veillons à ne surtout pas penser à la place de nos sociétaires, mais bien à les écouter. Ainsi, des sociétaires de la Macif participent à l'analyse des réclamations d'autres sociétaires. Concrètement, un « comité réclamation » qui réunit toutes les semaines des représentants de sociétaires analyse des réclamations avec les collaborateurs de la mutuelle. En complément de l'analyse technique, cela permet de mieux prendre en compte la dimension humaine d'une réclamation. Ce comité contribue aussi à une démarche d'amélioration continue : l'analyse de ces réclamations par d'autres sociétaires nous permet d'améliorer nos contrats et nos services.

Écouter, c'est aussi savoir prendre les devants : lors d'événements climatiques comme une inondation ou une tempête, les conseillers Macif n'hésitent pas à appeler directement les sociétaires qui résident dans une commune sinistrée, sans attendre qu'ils se manifestent. C'est une démarche très chronophage, qui demande de mobiliser des équipes, mais cette démarche est essentielle et particulièrement appréciée par nos clients.

Écouter les collaborateurs de l'entreprise est également primordial. À la Macif, chaque collaborateur peut soumettre, grâce à une plateforme collaborative, ses propositions d'amélioration de l'expérience client ou collaborateur, et lorsque celles-ci sont retenues, les proposants sont associés à leur instruction. Par ailleurs, sur le même principe que les écoutes à chaud des clients après une interaction, la Macif a mis en place un dispositif d'écoute des clients internes suite à une prestation des équipes immobilier, logistiques et informatiques, qui permettent à ces clients d'exprimer leur satisfaction et éventuellement leurs irritants. La valorisation de leur activité est une grande fierté pour les équipes concernées, mais c'est aussi un levier important d'amélioration.

Innover dans les offres, dans le modèle relationnel ou encore dans les dispositifs d'écoute : on le voit, l'innovation dans l'assurance peut revêtir des formes très variées. Si c'est un formidable levier de transformation de l'expérience client, c'est aussi un moyen de traduire concrètement les valeurs portées par l'entreprise.

II.7.3 - Intelligence artificielle et Data : innover au service de l'expérience client

Par Gabriel ROGOSIC, Responsable DataLab, Direction Technique et de l'innovation, CNP Assurances



Lorsque l'on parle d'expérience client, l'accent est souvent mis sur la partie visible de l'iceberg : les innovations disruptives, la recherche d'effets « wahou », ou de cette fonctionnalité qui nous différenciera, et qui sera directement visible par l'assuré. Si ces innovations sont bénéfiques, elles peuvent avoir tendance à occulter celles qui sont internes à l'entreprise et qui visent à améliorer la qualité de service. Traiter automatiquement une demande de souscription d'assurance emprunteur, régler un bénéficiaire dans des délais réduits, ou tout simplement fournir des réponses claires aux questions de nos assurés : autant d'éléments décisifs dans l'expérience vécue par le client.

Chez CNP Assurances, cette conviction s'incarne entre autres à travers son centre d'expertise en IA - le datalab - qui co-construit des solutions en collaboration avec les collaborateurs qui sont quotidiennement au service du client : centre de relation client, équipes de gestion, chargés d'accueil téléphoniques, business units...

Un premier axe de travail a été d'identifier et de prioriser les demandes reçues de la part des clients sur nos boîtes mail, puis d'en automatiser le traitement pour une partie d'entre elles. Les modèles de traitement du langage nous permettent d'analyser l'émotion exprimée par le client et de détecter un éventuel mécontentement. Ensuite, l'analyse de l'objet du mail, des pièces jointes et d'autres métadonnées permettent d'identifier la nature de la demande. La priorisation mêle ainsi critères objectifs et subjectifs. Les mails peuvent ensuite être traités automatiquement pour une partie d'entre eux : vérification de la complétude des dossiers, extraction d'informations et injection dans les systèmes d'information etc. L'automatisation concerne les tâches à faibles valeur ajoutée, répétitives : actes administratifs, tri des dossiers, vérifications de concordance, saisie manuelle d'informations, etc.

Mais il est clair que l'amélioration de l'expérience client passe par le canal humain. L'enjeu autour de ces sujets d'automatisation est donc bien évidemment de réduire les délais de traitement pour le client, mais également de mettre les collaborateurs dans de bonnes conditions pour qu'ils puissent s'occuper au mieux de nos clients : réduire leur charge mentale, réduire la pénibilité de leur travail et leur mettre à disposition des outils pour être plus efficace.

Les sujets d'automatisation sont nombreux et sont identifiés en collaboration avec les métiers. L'IA nous a par exemple permis d'analyser automatiquement une

clause bénéficiaire et d'en extraire les identités, de trouver des liens familiaux probables parmi nos assurés, de faciliter la recherche des assurés décédés, de lire les pièces justificatives reçues de la part d'un bénéficiaire et d'effectuer des contrôles anti-fraude sur celles-ci. Ces briques technologiques permettent d'automatiser des processus de bout en bout comme le paiement des conjoints bénéficiaires d'un contrat d'assurance.

D'autres outils d'IA sont développés dans le but d'être directement utilisés par les collaborateurs comme les outils d'aide à l'analyse documentaire. Un exemple

d'application concerne l'analyse des relevés de compte dans les dossiers de demande de cautionnement (CNP Caution). Les informations pertinentes sont synthétisées en première page du dossier, et mise en valeur dans chaque document, facilitant le travail du gestionnaire, et réduisant ainsi les délais de traitement.

Les récentes avancées dans le domaine du traitement du langage et des IA génératives vont désormais permettre d'aller un cran plus loin dans l'amélioration de la qualité de service envers nos clients et la compréhension de leurs besoins.

III - REPENSER LES ORGANISATIONS ET LEURS FORCES INNOVANTES : LA PLACE CLÉ À DONNER AUX COLLABORATEURS

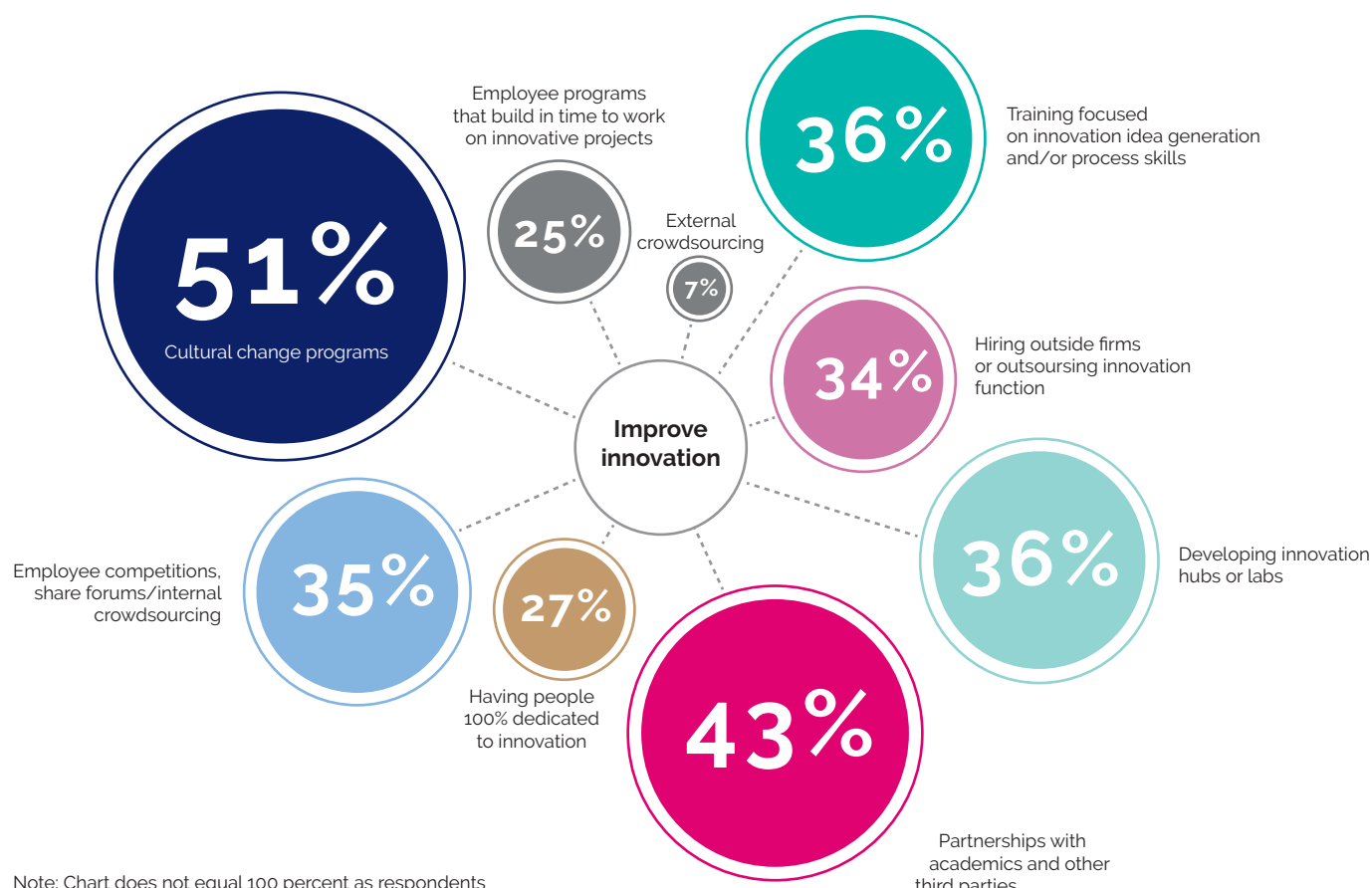
L'innovation est une fonction de l'entreprise. Cela ne semble pas discutable puisqu'elle permet à l'entreprise d'améliorer sa productivité, d'identifier de nouveaux marchés, de commercialiser des offres nouvelles. Pour autant, l'innovation est-elle une activité que l'entreprise doit mener seule, dans des contextes mondialisés et concurrentiels ?

Pour faire face à ces nombreux enjeux (portefeuille assurable qui évolue tant dans l'offre que dans la relation avec les assurés, développement et renforcement d'offres nouvelles, telles que la prévention, le cyber...), les assureurs ne sont pas isolés. Ils peuvent et doivent même certainement, compter sur leurs écosystèmes. Comme dans tous systèmes interactifs, chaque acteur a un rôle à jouer, une place à trouver.

Les assureurs peuvent choisir d'impliquer indépendamment ou collectivement les différentes parties pre-

nantes (clients, collaborateurs, partenaires) dès l'émergence d'idées nouvelles pour favoriser l'idéation ou faire reposer les processus d'innovation sur des acteurs extérieurs (fournisseurs, sous-traitants, *start-up*, universités) avant de les intégrer dans leur propre organisation. Les équilibres restent mouvants et aucune solution ne semble aujourd'hui être une clé unique de succès. Deux modèles économiques liés à l'innovation existent. L'innovation fermée qui suppose une forte organisation orientée sur les investissements R&D, avec des équipes dédiées et contrôlées par l'entreprise et une innovation ouverte, collaborative (open-innovation) où l'expertise et la créativité extérieure sont attendues. Si le secteur industriel (automobile, télécommunication, aéronautique) est propice à l'innovation fermée (forte différenciation concurrentielle par les produits), l'enjeu des services, qui est propre au secteur assurantiel peut faciliter les processus d'open-innovation.

OVER THE PAST 5 YEARS, WHICH OF THE FOLLOWING INITIATIVES HAS YOUR ORGANIZATION UNDERTAKEN TO IMPROVE INNOVATION?



Note: Chart does not equal 100 percent as respondents were asked to select all that apply.

Source: KPMG International 2015

Si certains font le choix d'une transformation radicale de leur organisation pour impulser une forte culture de l'innovation au sein de l'entreprise, d'autres privilégient d'insuffler ce changement en douceur entre communication et engagement des salariés comme le réassureur Munich Ré. 34 % ont fait le choix d'embaucher une structure extérieure pour externaliser ces fonctions⁵⁴ alors que d'autres ont adapté ou fait évoluer leurs organisations actuelles pour dédier des équipes à l'innovation à différents niveaux de la structure.

La digitalisation et la plateformesation de l'économie incitent à repenser la place des acteurs dans les différentes activités de l'entreprise.

Les innovations sont presque toujours le fait d'explorateurs individuels ou de petits groupes et presque jamais celui des bureaucraties importantes et hautement structurées ».

Harold J. LEAVITT, sociologue américain

D'après un sondage IBM⁵⁵, 61 % des sondés ont indiqué que l'innovation ouverte est plus efficace que l'innovation menée par les seules organisations et 63 % d'entre eux souhaitent encourager des innovations extérieures à leurs organisations.

D'ailleurs, les entreprises ayant fait ce choix de l'ouverture ont un taux de croissance 58 % supérieur à celles dont l'innovation reste centrée sur des procédures internes. La crise de la COVID-19 ayant renforcé cette proportion puisque les organisations dont les processus étaient internalisés ont stoppé les initiatives afin de renforcer leurs activités clés et préserver leur trésorerie. Pour autant, l'étude montre aussi que l'innovation

ouverte ne peut suffire à elle seule. Elle doit être coordonnée avec une organisation interne, qu'elle soit orientée R&D, marketing ou commerciale⁵⁶.

Si l'organisation et l'infrastructure digitale viennent en support de ce déploiement revisité des processus d'innovation, il est indispensable pour les assureurs de ne pas négliger l'humain, tant du côté des clients que des collaborateurs.

Nous devons être tous ensemble, former un écosystème collectif entre les pouvoirs publics, les complémentaires santé, les entrepreneurs qui ont des idées innovantes et les investisseurs qui savent détecter les innovations.

Hervé NAERHUYSEN,
Directeur général du Groupe PRO BTP

III.1 - L'hybridation créatrice - L'innovation et ses identités⁵⁷

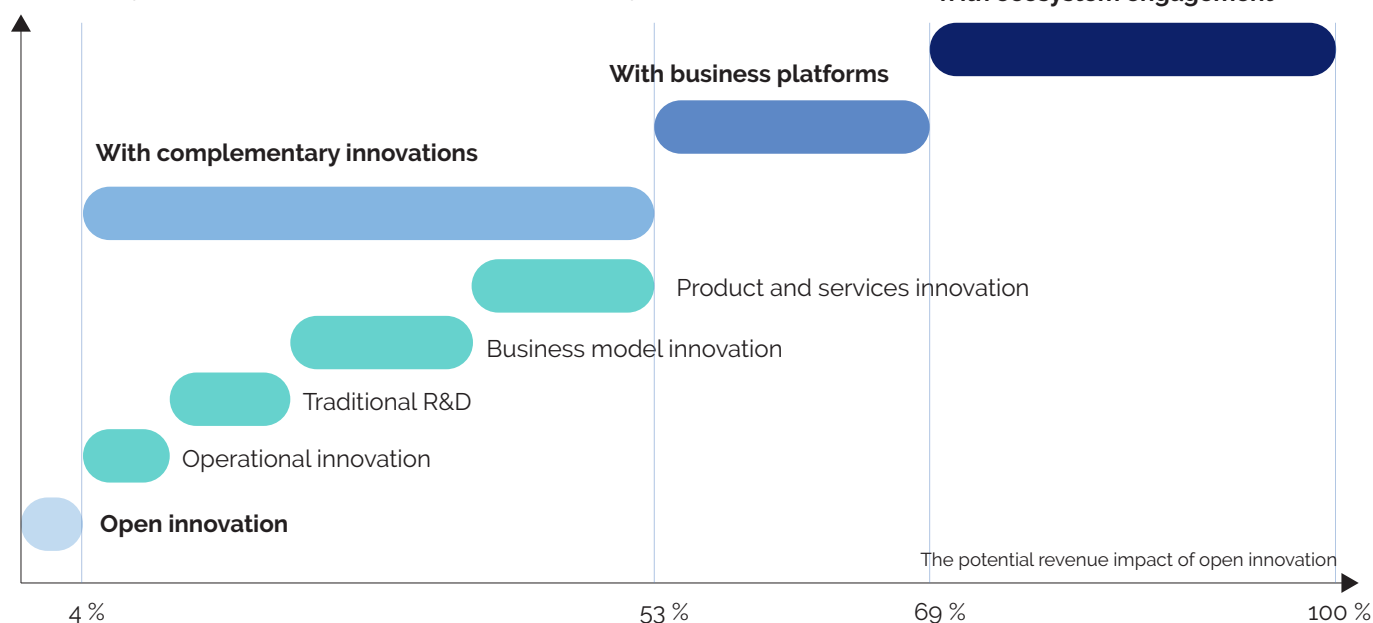
Par Thomas OLLIVIER – Responsable Développement et partenariats du groupe MAIF – Fondateur du Maif Start-Up Club



Réconciliant les logiques de destruction, d'évolution et de rupture, l'hybridation est un concept permettant de valoriser positivement l'association de différences, la

STRENGTH IN NUMBERS

The relative contribution to revenue growth from open innovation alone and from open innovation when combined with other capabilities



Sources: <https://www.ibm.com/downloads/cas/WBXEQXEW>

⁵⁴ Figure « OVER THE PAST 5 YEARS, WHICH OF THE FOLLOWING INITIATIVES HAS YOUR ORGANIZATION UNDERTAKEN TO IMPROVE INNOVATION? - KPMG International 2015 ».

⁵⁵ Open the door to open innovation - IBM Institute for Business Value - 2022.

⁵⁶ Open the door to open innovation - IBM Institute for Business Value - 2022.

⁵⁷ Interview réalisée par l'Usine Nouvelle.

part de nouveautés qu'amène une situation inédite et donc la création d'interstices pour des solutions nouvelles, sur des sujets comme la transformation des modèles, l'équation de la durabilité, l'open innovation, le futur du travail ...

Question accrocheuse, facile, sans doute faussement polémique. Question de posture aussi, question d'époque, question de se rassurer. Bien sûr, il ne s'agit pas de savoir si l'innovation est masculine ou féminine, mais de savoir si nous pouvons l'envisager dans toute sa diversité et l'accepter telle qu'elle est.

Question simple : *l'innovation est-elle binaire ou non binaire ? Y a-t-il une forme ou plusieurs formes d'innovation ?*

Parler d'innovation et la promouvoir, c'est prendre le risque d'ouvrir des débats sans fin, de confronter les opérationnels et les théoriciens, chacun bien caricaturé dans sa case.

Inscrire l'innovation comme un outil de préparation de l'avenir et de transformation, c'est exacerber presque définitivement les opinions, et les transformer en vérités assénées. Tout le monde en parle, chacun s'autorise à donner son avis, et à la fin, peu ne comprennent ce dont il est discuté ni ce qu'en pensent les principaux concernés et intéressés.

L'innovation est un terreau fertile pour l'irrationnel, car elle nous projette hors de notre zone de confort, en tant que personne physique comme en tant que personne morale. Cette zone du dehors est faite d'angles morts, d'ombres, d'horizons plus sombres. Et ceci d'autant plus qu'après une décennie riche de transformations, de ruptures digitales et technologiques, de préparation de l'avenir, l'actualité économique rattrape les entreprises.

La période actuelle agrandit cette zone « hors confort ». Les entreprises en prennent conscience, alors même que l'innovation n'avait pas terminé de s'y construire, d'y installer son identité.

Aujourd'hui plus que jamais, l'enjeu de l'identité de l'innovation renvoie peut-être à celui de l'identité sexuelle : incompréhension, inconnu, peur, et donc rejet. Pour éclairer la question du genre de l'innovation, il faut donc en comprendre les peurs qu'elle suscite.

Dans son dernier ouvrage, « *Lean startup in large organizations* », Jim Euchner revient sur les freins constatés dans les grandes entreprises sur leur capacité d'innover, avec ce nouvel angle, celui de la peur. Il en détaille six formes différentes :

- 1 - La peur du chaos, celle qui sous-tend la peur du changement et qui se nourrit du manque de sens.
- 2 - La peur de la disruption, celle qui peut remettre en cause une organisation efficace, rodée par des optimisations successives, et dont « les moteurs de

performance⁵⁸», comme la distribution, le marketing ou encore l'informatique, travaillent dans le cadre d'objectifs formant la clé de voûte de l'entreprise.

- 3 - La peur de perdre le contrôle, en lien avec des stratégies implicites ou explicites dans lesquelles l'innovation serait mal comprise et vue comme un risque de détournement des priorités de l'entreprise et de ses métiers.
- 4 - La peur de la cannibalisation, qui remettrait en cause la capacité de l'entreprise à se différencier sur le marché tout en maximisant la création de valeur. C'est le risque de lâcher la proie pour l'ombre.
- 5 - La peur de la dispersion des ressources, celle de systématiser le dépassement de fonctions et de perdre des alignements difficilement établis.
- 6 - La peur de l'erreur de jugement, celle de se tromper et de ne plus oser, d'oublier la notion de coût acceptable pour l'entreprise, et donc sa faculté à entreprendre.

« Nous sachons » que l'innovation cache quelque chose !

Oui ! L'innovation cache quelque chose. Elle [l'innovation] cache une diversité de déclinaisons, de nuances, de méthodes, d'enjeux... Elle cache aussi souvent ses règles de réussite, de succès. Elle cache parfois des peurs, et parfois des attitudes que l'on jugerait trop vite comme réfractaires au changement ou non coopératives.

Les quelques pourcents qui manquent à une culture apaisée et fluide de l'innovation ne sont pas seulement chez les convaincus ou ceux qui essaient de la faire vivre, mais aussi sans doute chez les garants du « moteur de la performance ».

Gardiens du temple d'une entreprise efficace et rentable, ils peuvent alimenter ces peurs malgré eux. Ils nourrissent et font grandir les entreprises, permettant d'hériter de fonctions historiques, consolidées à travers le temps, mais où l'esprit d'entreprendre peut au fur et à mesure manquer d'oxygène, parfois étouffé par l'envie de devenir rentier salarié de ses fonctions. Les uns et les autres, s'opposant sur l'innovation et parfois la représentation personnelle qu'ils s'en font, en oublient leurs repères communs.

Les repères communs

Revoir l'innovation à travers les six formes de peur, présentées par Jim Euchner⁵⁹, ouvre à la recherche et la formalisation de repères communs. Puis à structurer par ces repères, à créer des identités pour l'innovation et à les comprendre. Enfin, grâce à ces identités plurielles, à aider à rationaliser et à démystifier son usage

⁵⁸ « *The other side of innovation* », de Vijay Govindarajan et Chris Trimble.
⁵⁹ Professeur honoraire à l'Aston business School, Ancien vice-président de l'innovation pour Goodyear Tire & Rubber Company, Éditeur en chef de l'IRI (Industrial Research Institute).

et son récit dans les grandes organisations. Ces repères agissent alors comme un outil de réconciliation interne.

Au-delà de la dualité « rupture » versus « incrémentale », l'innovation est riche d'identités. Voici six identités possibles d'innovation, non exclusives les unes des autres et s'appuyant sur des repères, pour sortir des peurs identifiées par Jim Euchner :

- 1 - La peur du chaos, celle de déstabiliser une entreprise par des méthodes nouvelles ou des changements trop rapides, peut se conjurer par le recours à des expérimentations, par des logiques de *landing zones*, de *learning expeditions*, permettant d'explorer de nouvelles manières de faire. Le repère est la culture de l'entreprise, et l'innovation s'appelle ici exploration.
- 2 - La peur de la disruption est la peur de perdre l'équilibre sur ses marchés. Elle se régule grâce à des process d'intrapreneuriat encadrés ou encore grâce au cantonnement de certains projets. Le repère est l'activité cœur de l'entreprise, l'innovation s'appelle excubation.
- 3 - La peur de la perte de contrôle se joue dans l'embarquement des métiers, leur écoute, leur participation et la bonne compréhension de leurs contraintes et de leurs enjeux, notamment en termes de disponibilité. Le repère est l'alignement des acteurs dans les priorités de l'entreprise. Ici l'innovation s'appelle simplement collaboration ou co-construction.
- 4 - La peur de la cannibalisation est celle d'abîmer un modèle économique ou commercial éprouvé. Elle se gère grâce à des Labs, pour incuber des business ou des services, permettant de capitaliser sur des chiffres et données rationnelles avant d'industrialiser. Elle part d'un point de repère clé, la performance.
- 5 - La peur de la dispersion des ressources induit celle de la capacité à exécuter. Elle se contourne par les logiques de coalitions internes ou externes et des méthodes collaboratives sur des projets innovants. Le repère est le budget et son pendant peut être l'open innovation.
- 6 - Enfin, la peur de l'erreur de jugement, celle « du risque à prendre », amène à des postures tièdes, consensus entre visions trop défensives ou trop offensives. Elle aussi peut se transformer en stratégie ou en outil de transformation, en s'appuyant sur des partenaires partageant des enjeux communs. C'est l'hybridation, qui sert des transformations progressives par des jeux de collaboration gagnant-gagnant. Son repère est la stratégie de l'entreprise.

Fiat lux !

L'innovation est-elle genrée ? L'innovation est-elle binaire ou non binaire ? L'innovation n'est pas une fonction. L'innovation est « pansalarié », elle se lie à chacun, au-delà de sa fonction, dans son envie de faire avancer l'entreprise. Quant à son genre, il relève de la conjoncture que traverse l'entreprise, de sa stratégie, de sa culture et des forces en présence. En ce sens, elle est inexorablement portée par le dirigeant de l'entreprise.

En empruntant à la formulation du concept de « système genre-sexe » de Gayle Rubin, qui, la première, a ouvert la voie à une meilleure compréhension des identités sexuelles, l'innovation pourrait être vue comme un « système genre-fonction », diffus au sein de l'entreprise, valorisant un ensemble de dispositifs et de collaborateurs par lesquels elle transforme des opportunités et des objectifs en produits ou services et dans lesquels ces enjeux de transformation sont satisfaits.

Installer, faire comprendre et mieux exploiter ce « système genre-fonction » dans la période à venir est probablement un double défi plus grand et plus structurant encore que lancer une démarche dite d'innovation il y a dix ans, pourtant déjà très challenging. C'est non seulement le défi de lutter contre le rejet de l'innovation, mais aussi celui d'apporter davantage de lumières sur des zones d'ombre grandissante.

Exploration, Excubation, Collaboration, Labs, Open innovation, Hybridation. Voici déjà six identités différentes de l'innovation, souvent déjà mises en pratique dans les organisations, trop peu souvent expliquées ou explicitées. Elles servent aussi bien l'innovation incrémentale que l'innovation de rupture. Elles ont le pouvoir de réconcilier et d'aligner chaque partie prenante de l'entreprise, en pensant aux générations qui leur succéderont. Chacune participe à éclairer les zones d'ombre dans la stratégie de l'entreprise et à sécuriser son territoire de développement, par ses propres moyens et/ou avec les écosystèmes de partenaires découverts.

Les entreprises doivent apprendre à innover dans toutes leurs strates, sans que cette innovation ne soit l'attribution d'une ou plusieurs structures, mais bel et bien de manière transverse. Cette réflexion juste sur la place de l'innovation dans les structures va de pair avec une seconde réflexion : la nécessité pour les entreprises d'avoir une véritable vision, de comprendre les évolutions de leurs marchés, de leurs clients sur un temps long. Alors que les économies productives, consuméristes ont souvent été dans une logique courttermiste, le contexte et les enjeux environnementaux, socio-économiques imposent de se projeter sur les 20 voire 30 prochaines années. La question du rôle de la prospective dans l'entreprise se pose alors.

III.2 - Comment la prospective inspire-t-elle l'innovation dans les entreprises apprenantes ?

Par Anani OLYMPIO, Ph.D. – Actuaire Expert ERM CERA, responsable du département Recherche et Prospective Stratégique, Direction de la Transformation Stratégique, CNP Assurances



Assurons
un monde
plus ouvert

Les frontières entre la prospective et l'innovation peuvent, dans bien des situations, devenir floues, surtout lorsque les attentes des parties prenantes ne sont pas claires. Et pourtant, il n'y a pas de raison fondamentale de les confondre.

L'une des principales contributions de la prospective c'est la production d'éléments de vision des futurs possibles sur du temps long. L'approche systémique privilégiée par les prospectivistes permet d'interroger les dynamiques à l'œuvre et les interactions entre les variables motrices, afin de formuler des hypothèses structurantes face aux incertitudes majeures relevées. Du prospectiviste, on attendra plusieurs scénarios sur des questions d'avenir qui se posent à l'organisation dans un futur plus ou moins éloigné. Concrètement, une démarche prospective est efficace pour instruire 7 grands besoins dans toute organisation. Il s'agit de disposer de grilles de lecture sur les grands changements ; d'anticiper les risques grâce à des dispositifs de vigilance et d'alerte ; de préparer les réponses à une question stratégique précise ; de refonder la vision, les objectifs ou la stratégie globale ; de stimuler ou susciter les innovations ; de développer et valoriser les capacités d'anticipation et d'émancipation d'un collectif ; enfin de faciliter le changement par l'appropriation collective. Ainsi, cette démarche est utile lorsque tous les niveaux hiérarchiques d'une organisation qui se veut apprenante sont impliqués pour se saisir des conclusions issues des travaux exploratoires.

Quels liens avec l'innovation ? Ils sont nombreux et ils résident dans les types de réponses que l'on cherchera à apporter aux différentes préoccupations de l'organisation. Les scénarii produits par les prospectivistes servent à ouvrir les yeux des parties prenantes intéressées sur de possibles innovations *a priori* plus disruptives ou exponentielles, alors que l'on perçoit intuitivement quelque chose de plus linéaire dans la réponse qu'apporterait une démarche d'innovation plus classique. L'offre de valeur de la prospective est de défier, du moins intellectuellement, le linéaire afin de voir si celui-ci a toujours un futur prometteur. Puis, vient l'heure du choix de la mise en œuvre opérationnelle des chantiers stratégiques (faire ou ne rien faire), car la prospective sert à « Éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables » Michel GODET, La Prospective stratégique, 1997.

La prospective offre donc un champ des futurs possibles dans lequel fleurissent les innovations d'aujourd'hui en réponse aux besoins. De manière générale, l'innovation demande toujours à décroquer ses propres certitudes, confronter ses propres croyances et cela s'obtient, non sans efforts, par l'acquisition de nouvelles connaissances. En particulier, l'innovation de rupture impose de réunir autour de soi des compétences multiples et variées et également de se faire porter par une volonté stratégique, voire politique. Mais bien souvent, elle fait peur, car source de remises en cause profondes et perturbantes pour les structures en place. Faire de la prospective et se projeter vers le futur pour mieux anticiper les produits et services serait-il donc tout simplement la recette magique d'une innovation au succès infaillible ? Loin de là ! Toute la littérature couvrant le sujet est bien là pour le prouver. Le succès ou l'échec d'une innovation, ne dépendant pas forcément ni de la méthode, ni de la connaissance, mais souvent des éléments de contexte difficilement prévisibles. Visionnaire, génie, fou, excentrique... la différence ne tient parfois qu'à un concours de circonstances auquel l'innovateur sera sans cesse confronté. Tout cela est très bien présenté par Clayton CHRISTENSEN dans son livre « Le dilemme de l'innovateur ». Toutefois, tout n'est pas le fruit d'un heureux hasard, et Louis PASTEUR dans son discours à l'université de Lille en 1854 dira que « Le hasard ne favorise que les esprits préparés ».

Finalement, la prospective en regardant vers l'avenir s'occupe principalement du présent. En partant des futurs possibles, elle clarifie et permet de préparer aujourd'hui les actions permettant d'aboutir au futur désiré. L'innovation, elle, part du présent pour coloniser le futur et y imprimer sa marque. Elle va imposer au présent une nouvelle solution pour le transformer en futur. Ainsi, prospective et innovation existent bien indépendamment l'une de l'autre, mais ensemble elles sont certainement plus fortes, l'une nourrissant et inspirant l'autre dans un cercle vertueux où le moteur créatif s'appelle tout simplement synergies. C'est le choix qu'a fait CNP Assurances, assureur complet à vocation citoyenne, en créant un département de la Recherche et Prospective stratégique au sein de la direction de la Transformation Stratégique afin de réfléchir sur l'avenir du secteur de la bancassurance, de construire un modèle à forte valeur ajoutée pour ses clients et ses partenaires, d'accompagner ses engagements auprès de ses parties prenantes en soutenant sa Raison d'être et en apportant des éclairages stratégiques de long terme aux décideurs. À son actif par ses travaux de prospective stratégique, CNP Assurances a publié deux Cahiers de la prospective sur des sujets d'intérêt général : « Familles, générations et liens sociaux d'ici à 2030 » (2021), « Risques émergents à horizon 2035. Aux frontières de l'assurabilité » (2022).

C'est en proposant une vision à long terme que les assureurs seront plus à même de mobiliser les forces vives de leur écosystème (collaborateurs, concurrents, partenaires, financeurs ...).

En tant que partie prenante interne de l'innovation, et par le lien direct qu'ils nouent avec les clients, les partenaires, le secteur de l'assurance, les collaborateurs peuvent et doivent jouer un rôle à part entière dans ce processus d'innovation, sans qu'une mission spécifique d'innovation ne leur soit définie, attribuée dans une fiche de poste, mais doit être traduite comme un sens ou une valeur partagée par l'ensemble des salariés de l'entreprise ?

III.3 - Libérer le pouvoir créatif et innovant des collaborateurs

Si l'innovation ne semble pas être l'ADN naturel pour l'ensemble des assureurs, il n'en reste pas moins nécessaire pour ces derniers de favoriser l'innovation dans l'entreprise, de la cultiver en limitant les structures hiérarchiques et linéaires en charge de l'exécution de l'innovation.

Il ne s'agit pas nécessairement de modifier les processus complets de création et de développement de produits, mais là encore de donner des lieux et des temps d'expression aux collaborateurs engagés qui souhaitent partager des idées, participer à leur développement, les encourager à sortir des sentiers battus, à trouver des solutions pour résoudre un irritant client, pour identifier une source de croissance.

Pour faire émerger cette créativité, il semble essentiel que la culture de l'innovation soit transverse. Des équipes dédiées à l'innovation peuvent exister pour piloter, coordonner la stratégie d'innovation, mettre en place les étapes clés pour valider une innovation ou s'en assurer, sans que cela puisse apparaître comme un pré-carré pour les autres collaborateurs. La création de communautés de pratiques est une étape pour favoriser la prise de paroles de techniciens, d'experts, de spécialistes métiers. Le programme *Impact Insurance* de l'ONU a mis en place un tel procédé invitant les assureurs à partager ensemble sur des pratiques afin de proposer des solutions adaptées. L'*Index Insurance Forum* a réuni 30 praticiens de l'assurance indicielle pour apprendre de l'assureur sri-lankais et partager leurs propres expériences dans la vente de ce type d'assurance⁶⁰.

Certains assureurs comme Discovery⁶¹ ont choisi de faire de l'innovation une métrique de la performance globale de l'entreprise. Ainsi elle apparaît comme indicateur de mesure dans les tableaux de bord semestriel qui impactent 1 000 managers de l'entreprise. Pour Adrian Gore, le PDG et fondateur, les équipes n'ont ainsi « pas le choix ». L'innovation à marche forcée est plutôt favorable à l'assureur dont le dynamisme n'est plus à prouver.

Des mécanismes de valorisation de l'innovation existent dans les entreprises, y compris chez les assureurs. Si les primes au succès sont aisées à mettre en place et à partager auprès de la communauté, les échecs ne doivent pas être sanctionnés. Il s'agit là de valoriser l'initiative d'entreprendre pour favoriser cette culture dans l'entreprise. Par ailleurs, les échecs doivent être présen-

tés, expliqués afin que chacun puisse capitaliser et utiliser les efforts fournis par d'autres pour leur propre expérience⁶².

Le développement d'espaces propices à l'innovation est aussi un élément favorable à cette culture d'entreprise. Qu'ils s'agissent de garages, de hubs, de tiers lieux, l'objectif est de rendre visible l'innovation dans l'entreprise pour favoriser l'engagement, la découverte de talents, la sérendipité⁶³.

Les approches agiles, le management transverse, la réorganisation des temps et des espaces de travail sont autant d'approches pour « désiloter » les organisations traditionnelles, matures, moins enclines à porter l'innovation. Que ce soit chez SMA BTP, spécialiste de l'assurance construction, ou chez Crédit Agricole Assurances, l'innovation est une mission à part entière de chaque métier.

Cette transversalité n'empêche pas le besoin d'un leader, d'un sponsor même de l'innovation, qui au-delà de piloter et mutualiser les initiatives, doit donner une stratégie et un sens commun.

III.3.1 - L'innovation, un atout majeur pour attirer les talents

Par Vanessa DALAS – Associée chez Progress Search

PROGRESS ASSOCIÉS

Évaluant dans un cadre réglementaire et financier strict, le métier d'assureur reste encore largement perçu comme conservateur, voire routinier. Si l'environnement juridique et financier pèse naturellement sur le fonctionnement des compagnies d'assurance, il semble grand temps de tordre le cou à un certain nombre de préjugés tenaces.

Des assurés plus exigeants

Une nécessité d'autant plus impérieuse qu'elles doivent attirer de nouveaux talents pour innover et s'adapter à un monde plus instable, complexe et digitalisé. Au-delà de la mutation et de l'intensification des risques qu'il faut couvrir, le comportement des consommateurs évolue. Ils souhaitent s'informer sur Internet, dématérialiser les échanges avec leur assureur tout en trouvant un contact humain si nécessaire. Ils exigent aussi des services plus individualisés, fluides, mieux adaptés à leurs besoins. L'heure est au sur-mesure et à l'innovation. Répondre à ces attentes suppose de disposer de compétences pointues : des experts de la data, des webdesigners, des spécialistes de l'expérience client notamment.

Faire connaître les métiers de l'assurance aux étudiants

Les besoins de recrutement des compagnies d'assurance apparaissent donc importants. Pour encourager les vocations, il convient d'abord de combler un déficit d'image handicapant auprès des jeunes. Trop longtemps repliés sur eux-mêmes, les professionnels de l'assu-

⁶⁰ *Impact Insurance* – 2016 – International Labour Organization (ILO) – ONU.

⁶¹ *Discovery* : assureur sud-africain.

⁶² The innovation commitment – Octobre 2019 – McKinsey.

⁶³ La sérendipité est le fait de faire par hasard une découverte inattendue qui s'avère ensuite fructueuse, notamment dans le domaine des sciences.

rance doivent faire connaître la richesse de leurs métiers, montrer qu'ils peuvent proposer des carrières riches et évolutives. Pour cela il leur faut s'impliquer davantage dans les écoles, dispenser des cours aux étudiants, ou *a minima* manifester une présence étoffée lors des journées « portes ouvertes ». Ceci est notamment vrai dans les écoles de commerce, mais aussi dans les cursus scientifiques qui forment les *data scientists* si prisés.

Savoir répondre à la quête de sens

Attirer les talents suppose aussi de changer de discours : il s'agit d'approcher les candidats avec une nouvelle vision de l'assurance. En quête de sens, les jeunes actifs réclament un engagement sociétal. L'activité des assureurs s'intègre aussi à l'économie sociale et solidaire, elle véhicule les valeurs de partage des risques au profit des plus vulnérables, de solidarité, d'entraide, de cohésion sociale. Ce discours est susceptible de capter l'attention des jeunes diplômés et de leur faire découvrir des carrières tournées vers autrui.

Recruter de nouveaux profils

Il appartient également aux recruteurs de s'ouvrir à de nouveaux profils, de prospecter au-delà de leur zone de confort. Pour stimuler l'innovation, il faut savoir intégrer des candidats aux expériences variées et mettre un terme à l'entre-soi. Au-delà des compétences techniques, il est essentiel de prêter une forte attention aux « soft skills », de valoriser la richesse d'un parcours extra-professionnel et de s'intéresser au savoir-être du candidat tout autant qu'à son savoir-faire. Bref, il s'agit de dépoussiérer les critères d'embauche pour diversifier le vivier hors du secteur de l'assurance.

Stimuler l'innovation en interne

Encore faut-il veiller à créer les conditions favorables à l'autonomie et à la créativité des salariés. Un moyen là aussi de favoriser l'innovation tout en fidélisant les talents. Promouvoir l'intrapreneuriat, par exemple, offre un outil efficace pour donner l'occasion à des salariés dotés d'une certaine expérience de trouver de nouvelles idées et solutions pour leur employeur et ses clients. L'esprit *start-up* et *insurtech*, avec un droit à l'erreur assumé, permet d'attirer les candidats, et de les retenir. C'est en combinant ces actions que l'assurance continuera à se réinventer pour attirer les meilleurs talents.

III.3.2 - L'agilité en entreprise : une innovation davantage culturelle qu'organisationnelle

Par Norbert GIRARD – Secrétaire général de l'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance



L'assurance, un domaine d'innovation permanente obligée

L'innovation est sans doute le domaine où l'Homme se démarque tout particulièrement au sein du règne animal. Est-ce seulement pour compenser sa faiblesse

naturelle face à des environnements hostiles ? Est-ce le trait exacerbé d'un surcroît de créativité ? Plutôt celui d'un irrépressible et inassouissable besoin de confort ? Quoi qu'il en soit, c'est bien ce désir inextinguible qui pousse et conduit notre espèce à sans cesse innover pour trouver, dans tous les domaines sans exception, la meilleure façon de vivre.

Rapportée au monde de l'entreprise, dont les finalités productives visent précisément à améliorer notre quotidien individuel et collectif, l'innovation trouve trois champs principaux d'expérimentation et de développement. En premier lieu s'énumère la longue liste des inventions de tous ordres, depuis la taille de silex jusqu'aux derniers déploiements d'algorithmes dits intelligents. Dans cet inventaire, les divers outils, produits, biens et services continuellement créés n'ont eu de cesse de chercher à comprendre les besoins, attentes et aspirations des clients pour tenter de mieux y répondre et les satisfaire. Sur un autre champ, distinct, mais éminemment complémentaire au précédent, l'organisation même de l'entreprise et les méthodes de travail ont largement fait l'objet d'une recherche permanente d'optimisation. Les entreprises d'assurances, quant à elles, n'ont pas dérogé à cette mouvance générale et ont constamment su se remettre en question pour accroître leurs performances. Partant d'une culture essentiellement artisanale (où chaque opération d'assurance pouvait être abordée comme un « chef d'œuvre » potentiel), elles ont ainsi successivement emprunté au secteur secondaire le modèle du taylorisme, transposé à notre activité de services, puis le Lean management, ou encore l'Excellence opérationnelle...

Un territoire moins exploré... ou moins cartographié ?

En revanche, s'il est un territoire qui semble avoir été moins exploré jusqu'à aujourd'hui, c'est sans doute celui des postures professionnelles. Quoi que... Un virage fondamental a en effet été pris depuis le début des années 2000 avec le passage progressif d'une logique d'indemnisation pécuniaire vers une logique de prestations en nature. En prolongeant la promesse initiale d'assurance par sa mise en œuvre, plutôt qu'à sa seule prise en charge financière, les assureurs ont remplacé la fonction indemnisation au cœur de leur stratégie. Ce faisant, ils se sont obligés à reconsidérer, non pas principalement le montant du chèque adressé au malchanceux, mais le ressenti de ce dernier par rapport à la manière dont il avait été écouté, entendu, pris en charge, informé, accompagné... Dans cette nouvelle modalité d'exercice de leur métier, où le subjectif l'emporte souvent sur l'objectif, les assureurs ont ainsi dû investir massivement dans la relation client, c'est-à-dire dans la qualité des interactions et des échanges interpersonnels.

En réponse à cette finalité, qui porte nettement plus loin les exigences du métier, le passage évolutif vers un mode « agile » marque sans doute un virage innovant de notre secteur d'activités, dans la finalité de construire un nouveau « travailler ensemble ». Car si cette approche se décline aujourd'hui partout,

peut-être faut-il alors se demander les raisons de ce succès. (Cf. *L'agilité dans tous ses états, revue exploratoire de quelques questions RH* – OEMA 12/2021)

Accroître le pouvoir d'agir au plus près des situations

Apparues d'abord dans les milieux informatiques, les méthodes dites « agiles » visaient essentiellement à améliorer la performance des équipes en termes de délais de production et de conformité aux attentes des destinataires. La méthode ayant fait ses preuves, elle se déploie progressivement aujourd'hui dans toutes les sphères de l'entreprise. Certes, elle apporte une plus grande efficacité productive là où elle est instituée, mais on observe qu'elle répond aussi à des aspirations sociétales plus profondes. Le rapport au travail évoluant, les collaborateurs expriment de plus en plus aujourd'hui le souhait d'être davantage acteur de la vie de l'entreprise. Ce désir de plus grande participation, de relations plus égalitaires, d'organisations moins hiérarchisées et plus transversales est d'ailleurs un fait qui marque l'époque actuelle, bien au-delà du seul cadre de l'entreprise.

Ainsi, les salariés de l'assurance sont nombreux à entendre, lire ou prononcer ce terme dans leur vie professionnelle. Depuis les exposés stratégiques aux simples conversations d'équipe, dans tous les métiers et quel que soit le niveau hiérarchique, l'agilité pénètre le vocabulaire de l'entreprise. Si le mot résonne chaque jour davantage aux oreilles de chacun, les contextes et pratiques auxquels les collaborateurs l'associent marquent des différences importantes selon les personnes. Pour un grand nombre, l'agilité évoquera d'abord la crise sanitaire et cette réactivité collective pour organiser le basculement dans le travail à distance. D'autres (ou les mêmes) penseront d'abord aux changements d'habitudes que leur impose la fin de l'attribution d'un bureau au profit du flex office. Pour les salariés engagés dans la réalisation de projets, l'agilité prendra souvent un sens plus technique : une manière de conduire le développement, une organisation et des méthodes labélisées « agiles ».

Penser le chemin... avant la destination !

Pour beaucoup cependant, l'agilité sera comprise avec une signification plus générale, comme le nom donné à un changement dans la manière de travailler ensemble au travers d'une nouvelle expérience, à espérer ou à craindre. Si ces manifestations sont donc diverses, elles semblent cependant pouvoir être référées à une trame commune. Pour qualifier les changements en cours, les mêmes mots-clés reviennent sans cesse : accélération du temps et des processus, interdépendance et transversalité... requestionnent les territoires et frontières des postes de travail comme ceux des structures. Dans les entreprises, ceux dont la responsabilité est d'organiser portent une attention sans précédent à la coopération efficace entre les personnes et les équipes. C'est ce phénomène global, complexe, aux attributs multiples qui

caractérise ce que l'on peut désormais considérer comme un changement de paradigme.

Pour autant, depuis la révolution informatique des années 1960, l'assurance est coutumière des vagues numériques successives. Elles ont continuellement refaçonné jusqu'à aujourd'hui les processus productifs du secteur, le contenu des postes de travail, le profil des compétences. Si l'agilité doit particulièrement nous interroger, c'est que les évolutions qu'elle embarque semblent d'une tout autre nature. Toujours sur fond d'accélération technologique, l'agilité challenge une conception mécaniste de l'organisation. Pour différents auteurs en effet, la conception séculaire de l'entreprise, telle que modélisée par Taylor et Fayol puis remastérisée après-guerre, a déjà touché ses limites. Ainsi, l'agilité opèrerait pour certains auteurs à un tout autre niveau qu'une nième révolution technologique. Elle serait porteuse d'une modification profonde des valeurs, d'une conversion de la façon de penser le « travailler et produire ensemble ».

D'abord une question de posture professionnelle

L'agilité ressort d'abord comme un état d'esprit. Dans un grand nombre de témoignages en effet, l'agilité est associée à l'idée d'attitudes touchant à leurs représentations professionnelles et à leurs comportements, en particulier lorsqu'il s'agit de se relier plus efficacement aux clients, à leurs managers ou collaborateurs, à leurs collègues. Les mots-clés de coopération, co-construction, interaction, intrapreneuriat, feed-back managérial ou d'équipe, initiative, responsabilité, engagement, envie... déclinent abondamment ce thème. Si l'on ne devait retenir qu'un seul marqueur de la transformation agile, ce sujet de la posture professionnelle arriverait certainement en tête. À des degrés divers, toutes les entreprises montrent un intérêt marqué pour le sujet, qu'elles soient engagées ou pas dans des projets organisationnels de montée de l'agilité, partielle ou à l'échelle.

Les entreprises qui s'engagent dans cette voie considèrent d'ailleurs que cette évolution culturelle est un préalable à la transformation des structures et des méthodes. C'est également dans cet univers de sens que le plus grand nombre de salariés se retrouvent : dans tous les métiers, l'agilité renvoie à l'expérience (ou à l'attente) d'un « pouvoir d'agir » accru.

Si l'enjeu du sens prend autant d'importance dans la vie des clients et des collaborateurs, qu'il impulse autant la notion d'innovation dans les entreprises, c'est que ce dernier se fait l'écho d'une prise de conscience collective sur les urgences socio-économiques et climatiques dont nous découvrons les effets réels (annoncés par différentes associations depuis plusieurs années, voire décennies) et sur les impacts de la mondialisation sur les réseaux de communication, dans les économies ou pour les risques liés à la santé. Derrière cette prise de conscience, la responsabilité sociétale de tous les acteurs économiques se pose et avec elle, celle plus spécifique du secteur assurantiel.

IV - L'INNOVATION AU SERVICE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE : RISQUES ÉMERGENTS ET RISQUES DE MASSE

L'assurance est un produit social par nature. En effet, permettre à des personnes, moyennant une contribution, de retrouver une situation quasi équivalente à une situation préexistante pour donner suite à la survenance d'un risque, joue un rôle d'équilibre social et économique majeur. Les assureurs ont donc conscience de leur place dans la vie quotidienne de leurs assurés. Cependant, là encore, les enjeux auxquels nous devons et allons faire face au cours des prochaines années, obligent les acteurs économiques, au premier titre desquels nous trouvons les assureurs, à devoir repenser leurs modèles d'affaires orientés « développement » et « rentabilité », à intégrer progressivement des enjeux éthiques et solidaires.

Entre les enjeux sociaux (répartition du travail, répartition des richesses), climatiques et cyber, les perspectives d'innovation pour l'assurance sont grandes.

IV.1 - Pour une meilleure protection santé et prévoyance

IV.1.1 - L'affinitaire, la santé environnementale et la proximité : trois sources d'innovation pour l'assurance

Par **Damien WEIDERT**, Directeur du cabinet de la Présidence, La Mutuelle Familiale



En assurance comme dans tous les secteurs d'activité, l'innovation est protéiforme et, par essence, imprévisible. Elle peut être alimentée par de nombreux moteurs : technique, technologique, social, philosophique, juridique, etc.⁶⁴

Dans une Société largement dominée, pour ne pas dire obnubilée, par le progrès technologique, les opérateurs d'assurance semblent miser très majoritairement sur le levier technologique (ex. Intelligence artificielle, blockchain). Cette quête d'innovation par la technologie n'est pas toujours exempte de mirages.

C'est le cas par exemple des stratégies de prévention qui misent tout sur les outils numériques hyper-personna-

lisés. Construites sur une vision rationaliste artificielle, elles s'imaginent, à rebours du concept de promotion de la santé (OMS, Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé, 1986), pouvoir venir à bout de comportements individuels mauvais pour la santé. Il faudrait plutôt recourir, comme dans le passé à des stratégies globales et collectives de prévention, seules à même de relayer efficacement et à transformer les actions de sensibilisation et de responsabilisation des individus.

Cet exemple montre assez bien les limites d'une vision trop strictement technologique de l'innovation en assurance. D'autant plus que, ce faisant, les opérateurs de l'assurance se privent de leviers d'innovation tout aussi éprouvés et puissants : l'affinitaire, la proximité et la dimension environnementale.

A. Les mutuelles affinitaires, moteurs de l'innovation sociale

La dimension collective ou « affinitaire » présente en effet un intérêt majeur, et sans doute trop peu considéré, pour l'innovation en assurance.

À l'origine, les assurances ont émergé au sein de communautés locales dont les membres étaient confrontés aux mêmes risques. Pour ces communautés, l'expérience vécue de ces risques a d'ailleurs pu constituer un ferment de cohésion et un accélérateur d'identité collective, comme c'est le cas dans la communauté militaire ou encore les identités ouvrières, etc.

Au sein de ces communautés de proximité, la mise en œuvre ou la conquête de mécanismes d'assurance et de protection mutuelle face au risque ont donc été centrales pendant des décennies : à communauté particulière, mécanisme de protection particulier. C'est le sens du fameux affectio mutualis si cher aux assureurs mutualistes.

De ce point de vue, la vision classique des besoins psychologiques tels que décrits par Abraham Maslow en 1943⁶⁵ est à relativiser, au sens où l'identité collective produit de la sécurité et/ou les mécanismes de sécurité produits par le collectif peuvent à leur tour devenir des marqueurs d'identité forts.

En France, on peut ainsi voir dans les grandes constructions assurantielles du 20^{ème} siècle, au premier plan desquelles les sociétés de secours mutuel et la Sécurité sociale elle-même, l'expression d'identités collectives

⁶⁴ D. WEIDERT, « Le mirage d'une hyperpersonnalisation de la prévention », dans le Livre blanc de La Fabrique d'Assurance, « Pour une assurance à la mesure du monde. Les limites de l'assurance », décembre 2021, p. 80.

⁶⁵ A. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, 1943.

en mouvement. Il semble que les opérateurs d'assurance ont longtemps pu s'appuyer sur cette dynamique pour innover et inventer des modèles nouveaux et des moyens d'agir au service des communautés pour et par lesquelles ils avaient été constitués (prévoyance, assurance décès, ticket modérateur, tiers-payant, réseaux de santé, sécurité sociale, etc.).

Adossée au développement d'identités collectives et de groupes sociaux en mouvement, l'innovation en assurance a donc été historiquement une évidence, dans le prolongement de nouveaux droits issus de dynamiques affinitaires déterminées à décréter désormais inacceptable un risque que les générations précédentes considéraient comme une fatalité.

Ainsi, l'innovation peut donc nécessiter non seulement un esprit créatif, une vision technologique ou une nouvelle idée applicative, mais aussi une raison collective d'agir et de créer. En tout état de cause, l'histoire montre que pour le secteur assurantiel, innovation et dynamique affinitaire vont de pair.

Dans la gouvernance démocratique mutualiste, cette relation étroite entre innovation, identité et action collective s'incarne dans la tenue de l'assemblée générale et dans la double qualité de l'assuré-assureur. La proximité démocratique permet une remontée directe des besoins non couverts des adhérents, ce qui accélère l'innovation.

Or le mouvement de fond à l'œuvre dans le secteur assurantiel a mis à mal la dynamique affinitaire. Cela entame non seulement les solidarités entre assurés, mais coupe également les opérateurs d'un levier majeur d'innovation.

Dès lors, pour s'assurer de la pérennité de leurs capacités d'innovation, les assureurs peuvent, certes, investir dans la technologie, mais aussi investir et s'impliquer aussi dans les dynamiques qui nourrissent une raison collective de créer et d'agir. Si les grands engagements collectifs du 20^{ème} siècle connaissent une crise chronique, bien étudiée par les sociologues, il en est d'autres qui émergent et qui semblent de nature à (re)dynamiser l'innovation en assurance.

B. Les mutuelles de commune : la proximité pour réinventer l'assurance ?

La première tendance source d'innovation est celle des « mutuelles communales », parfois aussi appelées « mutuelle de commune » ou « mutuelles de village », dont le développement s'est accéléré ces dernières années.

Depuis le premier cas en 2013, et une fois passées les premières réticences du secteur et des fédérations, de nombreuses expériences ont été conduites sur tout le territoire national. Deux modèles ont été mis en œuvre :

- la création de « vraies » entités mutualistes, composées d'une gouvernance dédiée impliquant des adhérents et militants locaux de la commune : ces mutuelles sont soutenues par des mutuelles de plus grande taille ;

- la formalisation de contrats collectifs à adhésion facultative impliquant une commune et un ou plusieurs opérateurs mutualistes ou assurantiers : un cahier des charges, parfois co-construit, permet d'identifier le contenu et le tarif des offres qui sont ensuite proposées aux habitants de la commune. Ce type de contrat a pu intéresser non seulement des communes, mais aussi des communautés de communes et plus récemment le Conseil régional d'Île-de-France qui a retenu 3 opérateurs au terme d'un appel d'offres : Axa, Harmonie mutuelle et La Mutuelle Familiale.

Le second modèle « contractuel » s'étend aussi désormais à l'assurance habitation avec, par exemple, la mise en œuvre d'un contrat destiné aux locataires parisiens, grâce à un partenariat entre la mairie de Paris, VYV Conseil et Wakam.

Ces deux modèles présentent l'intérêt majeur de lutter contre la démutualisation et de rapprocher l'assurance des habitants et des territoires, dans une approche sur mesure et grand public. Ces contrats constituent aussi un outil supplémentaire à la main des collectivités pour favoriser la cohésion sociale et territoriale. Pour les opérateurs impliqués, le partenariat avec les collectivités permet aussi d'améliorer localement leur image et la confiance qu'ils suscitent chez les habitants.

Le contexte actuel d'inflation et de perte de pouvoir d'achat est un argument supplémentaire pour le développement de communales à coût maîtrisé. À condition de volonté politique et de moyens dédiés, les mutuelles de commune peuvent devenir un point d'appui à des projets territoriaux liés par exemple à la santé et la prévention, l'alimentation durable, l'accès au logement, etc.

C. Santé environnementale : la transition écologique comme source d'innovation en assurance

Une seconde tendance lourde permet aux acteurs de l'assurance, particulièrement dans le champ de la santé, d'innover, tant dans leurs positionnements que dans leurs offres. Il s'agit de la santé environnementale, l'exemple parfait d'une thématique qui illustre le passage « de la fatalité à l'inacceptable ». Dans ce domaine, en effet, les citoyens (comme d'ailleurs les professionnels de santé eux-mêmes) expriment des attentes particulièrement importantes, notamment avec l'émergence brutale de zoonoses que l'on pensait largement depuis longtemps maîtrisées sous le joug de l'hygiénisme et des politiques de santé publique.

D'après le baromètre « Les Français et la santé environnementale », publié par La Fondation Santé Environnement de La Mutuelle Familiale en partenariat avec Viavoice, en février 2022 :

- 3 Français sur 4 éprouvent de l'anxiété liée à l'environnement ;
- 89 % des Français pensent que l'impact de l'environnement sur la santé est évident ;
- 45 % des Français et 56 % des jeunes parents aimeraient s'informer sur les enjeux du lien entre la santé et l'environnement ;

- 1 professionnel sondé sur 2 se sent très insuffisamment outillé et formé pour accompagner le grand public sur l'enjeu de la santé environnementale ;
- le grand public, comme les professionnels, juge qu'il est important de prendre en compte le lien entre la santé et l'environnement dans le système de protection sociale et de santé ; un professionnel sur deux juge cela prioritaire.

Dans un contexte d'épidémie de maladies chroniques dénoncée par l'OMS comme une menace forte sur la pérennité des systèmes de santé et de protection sociale, ces attentes désormais fortes à l'égard de la santé environnementale constituent pour les assureurs une source d'innovation incontournable, notamment pour mettre en œuvre de nouvelles prises en charge.

La Mutuelle Familiale est l'opérateur qui a intégré le plus tôt, et de la façon la plus déterminée, la santé environnement au cœur de sa stratégie⁶⁶. C'est en faisant le choix d'accompagner ce combat pour une santé plus globale et plus durable qu'elle a pu innover dans ses prises en charge en prenant par exemple en charge :

- l'intervention des Conseillers médicaux en environnement intérieur, ou CMEI, développés pour réaliser, sur prescription médicale (généraliste, allergologue, dermatologue ou pneumologue), des diagnostics d'expositions environnementales au domicile de patients présentant des symptômes à répétition avec à la clé une surconsommation médicamenteuse et une fragilisation physique sur le long terme ;
- le diagnostic initial de fertilité pour des adhérents souhaitant s'engager dans un parcours de procréation médicalement assistée (PMA), extrêmement éprouvant et onéreux, et qui se solde parfois par un échec des mois, voire des années, après.

La première prise en charge entend s'attaquer aux causes de pathologies en forte croissance (allergies, BPCO, etc.), tandis que la seconde traite de l'une des conséquences d'un exposome fortement pollué et qui explique tout à la fois l'explosion des malformations de l'appareil génital masculin, la qualité spermatique, voire le développement d'une maladie aussi prégnante que l'endométriose, et *in fine* les cas d'infertilité.

Au-delà de la thématique santé environnement, l'intérêt fort des Français vis-à-vis des enjeux de la transition écologique constitue une source d'innovation majeure.

Dimension affinitaire, proximité et transition écologique : ces trois sources d'innovation rapidement évoquées dessinent, à rebours d'une innovation pensée sous le primat du tout-technologique, les contours d'une assurance d'autant plus innovante qu'elle s'engage pour accompagner les attentes sociétales majeures et hâter les progrès sociaux. Après tout, plutôt que de

la recherche pour elle-même ou pour la seule rentabilité des contrats, l'innovation en assurance pourrait aussi être conçue comme la résultante d'une recherche de progrès social.

Voilà pourquoi l'assurance a beaucoup à voir avec la question du sens et voilà pourquoi elle est, pourquoi elle doit chercher à être, au cœur de toutes les transitions, sociale, économique, démographique et écologique, qui s'imposent au monde d'aujourd'hui et de demain.

D'ailleurs, à quoi bon être assureur si ce n'est pas pour tenter de changer le monde ?...

Les mouvements sociaux qui agitent la France et la crise politique qui semble naître de la réforme des retraites montrent l'enjeu socio-démographique dans lequel se trouve notre pays, tout comme différents pays occidentaux, où l'enjeu du travail et de la répartition actifs/retraités est soulevé.

IV.1.2 - Prévoyance des actifs : un impératif social à mettre au cœur des débats

Par Patrick HUGON, Directeur Offres Prévoyance - Direction prévoyance - Observatoire de l'imprévoyance - Groupe VYV



Retraites, Protection Sociale Complémentaire des Fonctionnaires... Des réformes structurantes en cours de préparation font l'impasse sur une protection essentielle : la prévoyance. Pourtant, 77 % des Français souhaitent que l'amélioration de la couverture prévoyance des actifs soit intégrée à ces débats de Société. Le Groupe VYV publie, en partenariat avec la FNATH, l'Association des accidentés de la vie, un livre blanc issu de 18 mois de travaux pour éclairer sur les insuffisances, les enjeux, et mettre en débat 25 propositions concrètes pour améliorer la prévoyance des actifs en France.

L'Observatoire de l'imprévoyance, estime les insuffisances de prestations sur les risques d'arrêt de travail, d'invalidité, de décès et d'aide à 8,4 milliards d'euros par an et pointe d'importantes inégalités de traitement entre les actifs. Les salariés du privé sont globalement les mieux couverts, mais ce constat global cache de grandes disparités, notamment entre les cadres, seuls actifs en France à bénéficier historiquement d'une couverture prévoyance complémentaire obligatoire, et les non-cadres. Les fonctionnaires, les travailleurs non-salariés et les chômeurs subissent également d'importants « trous de couverture ». Par exemple, sans couverture prévoyance, un fonctionnaire mis à la retraite pour invalidité peut perdre de 37 % à 90 % de ses revenus nets, à vie.

Les conséquences peuvent s'avérer désastreuses pour les personnes touchées et leurs familles, et mener à la précarité. Assurer l'accès aux soins ne suffit pas pour guérir sereinement : comment lutter contre une maladie grave ou se reconstruire après un deuil quand on ne sait plus comment payer ses charges courantes ?

⁶⁶ Notamment à travers la création en 2017 de la Fondation Santé Environnement, abritée par la Fondation de l'avenir.

Autre constat : le manque d'information criant sur la prévoyance¹. Un Français sur deux se dit « mal informé » en matière de prévoyance, et plus de la moitié des actifs ne connaissent pas leurs garanties de prévoyance.

Alors que la succession de crises que nous traversons a mis en évidence nos fragilités et nos besoins de protection les plus essentiels, les Français sont en attente de changement. 77 % souhaitent que la prévoyance soit intégrée aux débats sur la réforme des retraites. 80 % sont favorables à ce que tous les actifs bénéficient d'une couverture prévoyance financée au moins en partie par leur employeur.

Fort de ces constats, le Groupe VYV propose 3 grands axes d'amélioration de la prévoyance des actifs en France :

- **Axe 1 :** Améliorer la couverture de l'ensemble des actifs et son financement par les employeurs.
En ce sens, nous préconisons de permettre à tous les actifs, quel que soit leur statut, de faire face aux risques graves de la vie en impliquant l'ensemble des employeurs et en consacrant au moins 1,5 % de la masse salariale ou des revenus à :
 - un socle de couverture essentielle, identique pour tous, sur les risques décès et invalidité ;
 - un complément de garanties à adapter selon les besoins ;
 - et des dispositifs de prévention.

Pour s'adapter aux spécificités du secteur d'activité, des métiers et de la population assurée, les modalités (budget, garanties et niveau de participation de l'employeur) seraient définies dans le cadre habituel de négociations (branches, ministères...), en laissant aux assurés la possibilité de compléter leur couverture à titre individuel.

- **Axe 2 :** Sensibiliser et informer les actifs à leur couverture prévoyance.
Par exemple, en déployant un relevé d'information annuel de prévoyance à destination des actifs leur permettant de mieux comprendre leur couverture prévoyance, d'identifier les lacunes potentielles et d'activer leurs garanties.
- **Axe 3 :** Réduire la fréquence et les impacts des risques.
Par exemple, en faisant évoluer la réglementation pour encourager les employeurs à mettre en place des dispositifs de prévention et à mobiliser l'expertise et l'accompagnement des organismes complémentaires.

En évitant des difficultés financières aux personnes confrontées à une maladie grave, un accident ou un deuil, la prévoyance contribue à la capacité de guérison et de rebond. Elle s'inscrit ainsi entièrement dans le droit à la santé défendu par le Groupe VYV, qui s'engage au quotidien dans la lutte contre les injustices sociales, les inégalités de chance et l'amélioration de la protection des Français.

IV.1.3 - Transition démographique : les enjeux d'innovation pour la protection sociale complémentaire

Par Marie-Anne MONTCHAMP Directrice générale de l'OCIRP



Notre pays vieillit. La transition démographique est liée à la baisse de la natalité, à l'augmentation de l'espérance de vie (pas toujours en bonne santé) et à l'arrivée dans le grand âge des générations du baby-boom de l'après-guerre. En France, le nombre de personnes de 85 ans et plus va augmenter de 58 % entre 2030 et 2040. Selon l'INSEE, on comptera en France 4 millions de seniors en perte d'autonomie en 2050. Cette transition figure, avec la transition écologique et la transition numérique, au nombre des mutations majeures de notre Société. Nos concitoyens seniors vont désormais attendre des réponses nouvelles pour que leur avancée en âge ne conduise pas à une forme de déclassement ou de relégation sociale. C'est là un nouvel enjeu pour la protection sociale.

À défaut d'une « grande loi » sur l'autonomie, à l'occasion de la restitution du Conseil national de la refondation, le 4 avril 2023, Jean-Christophe Combe, ministre de l'Autonomie, des Solidarités et des Personnes handicapées, a annoncé l'architecture de la future réforme qui doit venir parachever la création de la 5^{ème} branche.

La création de la branche est une très bonne nouvelle en ce qu'elle fixe une ambition nouvelle à la Sécurité sociale. Toutefois, chacun sait que la 5^{ème} branche ne couvrira pas tous les besoins financiers liés au vieillissement de la population de notre pays. En particulier, elle devra, en lien avec les collectivités territoriales, élargir le spectre de ses interventions pour permettre aux Français de vivre chez eux, selon leurs choix. C'est en ce sens que la protection sociale complémentaire a un rôle spécifique à jouer pour compléter le socle de la solidarité nationale.

Pour apporter des solutions pertinentes à nos concitoyens, la protection sociale complémentaire doit innover, en particulier dans trois domaines : le bien vieillir, le soutien aux aidants et la mise en œuvre de réponses pour la vie autonome.

Le bien vieillir est notamment le domaine de la prévention primaire qui aujourd'hui appelle de nouveaux développements et de nouveaux leviers.

Le soutien aux aidants est un véritable sujet de Société. S'agissant des proches aidants en activité professionnelle, leur situation doit devenir pleinement un sujet de dialogue social, d'abord au niveau des branches professionnelles qui peuvent permettre la prise en compte de situations spécifiques et différenciées et un enjeu de santé au travail, de QVCT, de RSE, de performance et d'attractivité de entreprises.

Enfin, les réponses pour la vie autonome, doivent faire l'objet d'un investissement majeur en termes d'innova-

vation pour apporter des solutions tout à la fois assurantielles, servicielles et associatives afin de garantir le lien social et l'inclusion. L'enjeu de leur accessibilité est décisif, à l'heure où le non-recours est un frein à la mise en œuvre des dispositifs publics d'accompagnement.

La protection sociale contemporaine doit consentir à une évolution profonde : elle doit s'adapter aux aspirations et aux besoins des personnes en même temps qu'aux spécificités territoriales et situationnelles des secteurs et des parcours professionnels. Il ne saurait s'agir de viser le simple ajustement paramétrique de financements pour limiter les reste-à-charge, mais bien de permettre de financer le virage domiciliaire, de l'adaptation du logement jusqu'à l'agencement d'une réponse accessible à chacun, face à l'avancée en âge.

En raison même de leur gouvernance paritaire et grâce au rôle des partenaires sociaux dans la négociation sociale, les institutions de prévoyance et la protection sociale collective doivent se saisir du défi de la transition démographique.

À l'OCIRP, par notre vocation et la force de l'union qui nous fonde, nous innovons dans cette voie. C'est notre feuille de route, comme acteur historique de la protection sociale, en lien et en complémentarité avec la sécurité sociale.

IV.2 - La récurrence des événements climatiques d'ampleur invite à poser la question de l'assurance individuelle comme solution unique de protection

Dix milliards d'euros : c'est la facture payée par les assureurs en 2022 pour le dédommagement de leurs clients au titre des incidents climatiques. L'intensité, la fréquence, et « l'accumulation des événements dits secondaires »⁶⁷ qui rend cette facture si importante et pose la question à court terme de la capacité des assureurs à assumer seul ces risques. Si le sujet de la prévention a été abordé un peu plus tôt dans ce Livre blanc, l'innovation des assureurs pour répondre à cet enjeu est vaste et mérite une attention complémentaire.

IV.2.1 - Quelles expérimentations ou innovations sont envisagées au regard des transitions démographiques, environnementales ... ?

Par Séverine SALGADO, Directrice générale de la Fédération nationale de la Mutualité Française



Comme elle l'a toujours fait, la Mutualité Française sera actrice pour accompagner ces transitions et s'assurer qu'elles offrent un progrès social à tous.

Dans le domaine du numérique, nous considérons que l'innovation doit être au service de la citoyenneté sociale et de l'efficacité solidaire de la protection sociale, et non pour le bénéfice de quelques-uns, et en s'assurant d'un usage éthique des données. Ainsi, la Mutualité Française promeut toute initiative de médiation, d'émancipation numérique ou « d'aller vers » pour que celles et ceux qui ne maîtrisent pas les outils numériques ne soient pas exclus du bénéfice par exemple des aides auxquelles ils peuvent prétendre ou souffrent d'isolement. Aucune perte de chance, aucun isolement social ne sauraient être acceptables par ce seul fait.

Pour autant, ce serait une erreur que de considérer que l'innovation ne porte que sur le numérique ou la technologie. Des innovations organisationnelles, des coopérations avec le milieu de la recherche en sciences humaines et sociales peuvent avoir des impacts puissants : il en va ainsi des organisations innovantes mises en place par des mutuelles dans le secteur de la petite enfance, du handicap et du grand âge.

En matière environnementale, nous considérons que la transition écologique doit être pleinement appréhendée par l'ensemble des acteurs économiques pour concrétiser un virage préventif réel et durable. Les mutuelles contribuent à cette prise de conscience comme employeurs responsables, au travers de leur gestion d'actifs et par leurs engagements sur les enjeux de santé environnementale. Après avoir créé Mutuelles Impact, premier fonds à impact social et environnemental dédié au monde de la santé et du médico-social, la Mutualité Française, fidèle à sa responsabilité sociale, lance un chantier de mesure de la contribution extra-financière de ses actions à la santé environnementale.

IV.2.2 - Culture, prévention et transfert des risques de catastrophes naturelles : continuum d'humanisme

Par Roland NUSSBAUM, Fondateur et ancien directeur de la Mission Risques Naturels, conseiller risques climatiques de France Assureurs, membre du Conseil Scientifique de la Fondation MAIF pour la Prévention, administrateur et pilote de la mission internationale et européenne de l'AFPCNT (Association française pour la prévention des catastrophes naturelles et technologiques).



En 2022 ce sont 10 milliards d'euros qui ont été versés au titre de dommages assurés, causés par les risques climatiques en France, toutes catégories d'aléas confondus. En année moyenne, l'on se situait jusqu'à présent autour de 2 à 3 milliards d'euros de dommages cumulés, qu'ils aient été causés par des CatNat (sécheresse géotechnique, inondations, glissements de terrain, séisme...), ou encore par les vents de tempête, par la grêle ou par les feux de forêt.

⁶⁷ Climat : le modèle des assurances mis en danger par le dérèglement climatique – Challenge – février 2023.

Face à ces croissances brutales et/ou tendancielle du risque, différents grands marchés d'assurance ont non seulement augmenté les primes, mais aussi créé des associations dédiées à l'action pour la connaissance et la prévention des risques climatiques. Ainsi apparurent l'Institute of Business and Home Safety (IBHS) dès les années '80 aux USA, l'*Institute of Catastrophe Loss Reduction* (ICLR) dans les années '90 au Canada, la **Mission des sociétés d'assurances pour la Connaissance et la Prévention des Risques Naturels (MRN)** en 2000 en France.

Les initiatives spécifiques de certaines sociétés « leader » ont pu aller jusqu'à la création de fondations pour la recherche en prévention⁶⁸. Ces associations de marché nationales ont innové à toutes les échelles : dans la relation assureur-assuré (conseils pratiques en prévention du bâti), à l'échelle du bassin versant en apportant leur collaboration aux établissements publics d'aménagement et de gestion des eaux ou encore à l'échelle macro de la politique nationale de prévention, souvent en collaboration / interaction avec les autorités publiques, ainsi que d'autres acteurs (cas de collaboration entre l'Agence Qualité Construction et la MRN, par exemple⁶⁹).

Un facteur clé de réussite pour ces initiatives sectorielles réside en leur intégration au sein de l'écosystème (la « plateforme nationale ») qui réunit l'ensemble des acteurs de la prévention, toutes obédiences et spécialités confondues, et qui permet de communier en écho au cadre et actions onusiens... C'est en particulier le cas du développement remarquable sur la décennie écoulée, qu'a constitué l'**Observatoire National des Risques Naturels (ONRN)**⁷⁰, issu d'une alliance pragmatique entre l'État (ministère de l'Écologie) et les assureurs (CCR⁷¹, MRN).

Ce nouveau registre dans l'acculturation au risque vise la collecte, le partage et la diffusion d'informations sur la connaissance du risque, notamment sur ses conséquences dommageables... Un site est né donnant notamment accès à des indicateurs géoréférencés sur l'état des risques, de la prévention et des dommages cumulés à la maille communale pour la plupart. Pour achever ce petit tour d'horizon, signalons l'initiative en cours, grande nature, prise par les services de la Commission européenne (DGs CLIMA⁷² et FISMA⁷³) en collaboration avec Insurance Europe, entre autres, intitulée « **EU – Dialogue on Climate Resilience**⁷⁴ ». Le chantier de deux ans et demi est imposant en ce qu'il

associe de manière volontaire, des représentants de l'ensemble des composantes de la filière, des producteurs ((ré)assureurs) aux consommateurs (*risk managers*), en passant par les régulateurs, etc.

Si l'objectif principal est encore et toujours de réduire le déficit de couverture d'assurance CatNat, situation qui prévaut encore dans une majorité de pays même européens (la France passant pour être peu concernée, voire une référence mondiale de pénétration très élevée au global), cet exercice européen inédit devrait aussi émettre des recommandations dans les domaines amont de la connaissance et la prévention, notamment en matière de collecte et partage des données de sinistralité, pour l'aide à la décision sur des investissements de prévention.

Pour conclure, évoquons un récent projet européen, qui a impliqué des partenaires français : NAIAD. Son intitulé évoque tout un programme pédagogique : « **la valeur d'assurance des écosystèmes** ». Des assureurs auraient pu contribuer à faire comprendre aux usagers les potentielles vertus « coût-bénéfice » de « solutions fondées sur la nature », par opposition aux solutions de protection dites « grises », telles que des digues et autres ouvrages bétonnés. Le résultat n'a pas été à la hauteur des ambitions... Cet exemple illustre le chemin qu'il reste à accomplir aux assureurs en général, pour devenir, en plus de leur métier de base, des humanistes pédagogues de la culture du risque et de la prévention.

Si le climat a des impacts individuels et collectifs importants, le secteur de l'agriculture est à la fois particulièrement touché et très innovant pour trouver des solutions équitables pour les parties prenantes.

IV.3 - L'agriculture, champ d'innovations pour l'assurance

Par Bruno LEPOIVRE, Directeur du programme net zéro et des engagements sociétaux de Pacifica



ASSURANCES

L'agriculture évolue dans un environnement extraordinairement complexe

L'agriculture évolue aujourd'hui dans un environnement extraordinairement complexe, fait d'exigences croissantes et de défis historiques. Ce sont des défis liés à la production, à l'environnement, à l'exposition aux événements climatiques, à une pression sociétale croissante, le tout sous une contrainte administrative qui ne faiblit pas. L'équation alimentaire revient à produire plus, de meilleure qualité, mais moins cher, avec moins d'eau, moins d'engrais et de produits de traitement, sans OGM, tout en réduisant drastiquement les émissions de gaz à effet de serre voire en séquestrant du carbone et en restaurant la biodiversité. Ces injonctions multiples et parfois contradictoires mettent le métier d'agriculteur en tension permanente, et l'exposent à des risques nouveaux.

68 L'annonce, en ce début d'année, par un assureur mutualiste français d'affecter désormais systématiquement 10 % de son résultat annuel « à la planète », donne une indication de la mobilisation croissante autour des enjeux RSE.

69 Référentiels de résilience Trophées Bâtiments Résilients Diagnostic Performance Résilience (DPR).

70 Géorisques – Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires.

<https://www.georisques.gouv.fr/articles-risques/onrn/connaitre-lonrn>

71 CCR : Caisse centrale de réassurance

72 DG CLIMA : European Commission - Directorate-General for Climate Action (CLIMA)

73 DG CLIMA : *Federal Information Security Management Act* (loi fédérale sur la gestion de la sécurité des informations)

74 Climate Resilience Dialogue – European Commission - https://climate.ec.europa.eu/eu-action/adaptation-climate-change/climate-resilience-dialogue_en

Dans ce concert, la gestion des risques prend un tour nouveau

L'agriculteur doit appréhender une diversité de risques et les gérer au plus juste afin de se trouver dans les meilleures conditions pour exercer sereinement son métier.

- Les risques de dommages, touchant les biens et les animaux. Ces risques « classiques » sont stables et de mieux en mieux maîtrisés.
- Les risques juridiques et de responsabilité de l'exploitant. Ces risques sont croissants dans un environnement plus judiciairisé que jamais.
- Les risques sanitaires et climatiques sur les biens et sur les cultures. Ces risques sont exponentiels par l'augmentation simultanée de leur fréquence et de leur intensité auxquelles les agriculteurs sont confrontés. Leur impact est amplifié par la spécialisation et l'intensification des exploitations.
- Les risques de prix, tant sur les intrants (engrais, semences...) que sur les produits de l'exploitation, ont vu leur volatilité exploser dans le contexte géopolitique que nous connaissons.
- Les risques de transition, liés aux changements de pratiques qu'engagent les agriculteurs, sont nouveaux et souvent difficiles à appréhender, faute d'expérience et de données disponibles.

Quelles innovations dans l'assurance agricole ?

Contrairement à l'image désuète que certains pourraient en avoir, le monde agricole a toujours été à la pointe des innovations. L'assurance agricole n'échappe pas à ce mouvement et l'innovation y joue un rôle déterminant, à différents niveaux de la chaîne de valeur de l'assurance. Prenons deux exemples.

En matière de prévention, les dispositifs visant à éviter les sinistres ou à en réduire l'impact se multiplient, et contribuent à la sécurité des personnes et des biens. Citons les divers capteurs qui sécurisent les bâtiments (souvent isolés) contre les intrusions, détectent l'échauffement des fourrages (les foin s'entreposés trop humides peuvent entrer en combustion et sont source d'incendies), alertent de mouvements anormaux d'animaux dans les bâtiments d'élevage ou tout simplement du vèlage imminent d'une vache. Les capteurs s'imposent même dans les pâtures. Par exemple un capteur de niveau d'eau dans l'abreuvoir permet d'alerter l'éleveur qu'il est temps de venir le remplir, mais surtout d'éviter qu'un animal assoiffé ne s'échappe et occasionne un accident sur la route voisine. La prévention est cependant largement à inventer pour la protection des cultures, qui restent des actifs à ciel ouvert. Les dispositifs existant d'irrigation, de filets paragrêle ou de lutte antigel gagneront à être pilotés au plus juste. L'agriculture de précision est en route, la prévention de précision doit suivre.

Dans le domaine des assurances climatiques sur les récoltes, le défi est immense et le besoin d'innovations considérable.

Quelques mots sur la réforme pour bien comprendre l'enjeu

Le dispositif de gestion des risques en agriculture vient d'être réformé au 1^{er} janvier 2023 et installe un modèle public-privé inédit qui généralise la couverture de toutes les cultures. Désormais 100 % de la « ferme France », soit 28 millions d'hectares et 37 milliards d'euros de valeur, est protégée, soit par une couverture d'assurance récoltes ou d'assurance des prairies, soit par une intervention de l'État. Les agriculteurs doivent choisir entre les deux : s'assurer en bénéficiant d'aides à l'assurance à hauteur de 70 % de la prime afin d'être bien couvert (indemnisation de 100 % de la perte au-delà de 20 % de franchise) ou ne pas s'assurer et bénéficier uniquement d'une indemnisation de 45 % de la perte dépassant un niveau de franchise de 30 % ou 50 % selon les secteurs). Nouveauté, dans un cas comme dans l'autre les méthodes d'expertise des pertes, le principe indemnitaire et la référence historique sont les mêmes, ce qui n'était pas le cas avant la réforme. Le monde de l'assurance et le monde de l'intervention de l'État fonctionnent désormais selon les mêmes principes. Plus encore, à partir de 2024, les assureurs seront les uniques gestionnaires des deux dispositifs, public et privé.

Le changement d'échelle est considérable puisqu'au 1^{er} janvier, les surfaces couvertes sont passées de 30 % à 100 %. La donne a changé, les méthodes et process actuels ne suffiront pas.

Dès lors, la première question que se posent les assureurs est **comment industrialiser la gestion des contrats et des sinistres**, alors même que les process, les équipes et le réseau d'experts sur le terrain restent peu ou prou les mêmes ? Plusieurs pistes d'innovations mériteront d'être explorées. La digitalisation des processus, déjà à l'œuvre auprès d'autres clientèles, devrait s'accélérer pour faciliter le conseil amont et la souscription des contrats, leur mise à jour annuelle et la gestion des sinistres. Trois technologies pourraient notamment être mises à contribution : l'imagerie satellitaire pour pré-qualifier les zones sinistrées et « augmenter » l'expertise terrain avec l'appui de l'IA, la modélisation des cultures pour anticiper les rendements attendus suite à sinistre, éviter la fraude et simuler les rendements historiques de référence dans le cas de nouvelles cultures ou de changement de pratiques comme l'agriculture de conservation. Enfin le traitement de données en masse, pour créer et exploiter des références très locales, afin d'ajuster les offres et les tarifs à des situations extrêmement variées.

La seconde question, tout aussi prégnante, est **comment redresser les résultats techniques de cette ligne d'activité**, qui ne trouve pas encore son équilibre économique après des années successives d'événements climatiques de grande ampleur et d'une certaine forme d'anti-sélection. Fondamentalement il s'agit de recréer une asymétrie d'information en faveur de l'assureur, alors qu'elle est aujourd'hui en faveur de l'assuré, qui connaît bien mieux son terroir et ses pratiques que ne le peut l'assureur. Les plateformes de données et les services digitaux associés, l'IA et la

reconnaissance d'image rendront possible cette connaissance fine du risque, et pourront être partagées entre les acteurs publics et privés, dans le cadre du pool de co-réassurance prévu par la loi et devrait être mis en place d'ici deux ans.

Sans maîtrise des coûts et des résultats, et face à une inflation croissante des événements climatiques, le risque est réel que cette branche devienne à terme inassurable.

Un exemple d'innovation récente : l'assurance des prairies

Les événements climatiques, en particulier la sécheresse, ont un impact significatif sur la production de prairies et sur le revenu des éleveurs. La fréquence et l'intensité de ces événements sont en augmentation régulière et devraient doubler d'ici 2040. L'assurance des récoltes existe pour les cultures de vente (céréales, vigne, fruits...). Elle permet d'indemniser une baisse de rendement imputable à un événement climatique. C'est une assurance indemnitaire, dont l'expertise des pertes est réalisée par un expert.

Pour les prairies, cette expertise terrain est impossible pour deux raisons. Une raison technique : l'herbe produite n'est pas récoltée en une fois comme les autres cultures, mais à raison de plusieurs coupes au long de l'année, et elle est pour partie consommée directement par les animaux pendant les périodes de pâturage. Il est donc quasiment impossible de mesurer précisément la production. Une raison comptable : l'herbe est autoconsommée à 90 % sur l'exploitation, et les volumes produits ne figurent pas dans les documents comptables. Il n'existe donc pas d'historique auquel se référer pour mesurer les variations de production. Ni d'historique long sur la base duquel modéliser le risque et calculer le tarif. Une assurance prairies basée sur les techniques traditionnelles d'assurance s'est donc révélée impossible à mettre en place, et il n'en existe aucune dans le monde fonctionnant de cette façon. Dès lors, les prairies étaient considérées comme non assurables et non réassurables.

Une méthode alternative de mesure de la pousse des prairies était nécessaire pour permettre d'y adosser un contrat d'assurance. Elle devait répondre à plusieurs exigences : précision de la mesure, stabilité dans le temps (pour pouvoir comparer la production de l'année à une référence historique, en l'occurrence la moyenne olympique des cinq années précédentes afin de répondre au cahier des charges des Pouvoirs publics), homogénéité sur le territoire. C'est ce défi que nous avons relevé, au terme de cinq années de recherche et développement menées conjointement par Airbus et Crédit Agricole Assurances – Pacifica. Les techniques satellitaires ont permis de lever ces verrous techniques et un Indice de Production des Prairies a été créé, qui mesure de façon stable et homogène la variation de pousse de l'herbe. Sa précision a été vérifiée par plusieurs protocoles terrain. Sur ces bases, un contrat d'assurance des prairies a été développé, qui garantit un capital aux éleveurs en cas de baisse de la production des prairies mesurée par l'indice au-delà

du niveau de franchise choisi par l'éleveur. Lancé depuis 2015, le contrat a démontré son efficacité technique et son utilité économique. La méthode satellitaire est désormais utilisée par l'ensemble des assureurs proposant cette couverture d'assurance, et par les Pouvoirs publics qui interviennent pour les risques extrêmes via le Fonds de solidarité nationale.

IV.4 - Les enjeux des offres produits et services

IV.4.1 - Assurabilité des risques émergents – exemple du risque Cyber

Par Geoffroy de SAINT-AMAND, Directeur Général
Adjoint de La Banque Postale Conseil en Assurances



Les cyberattaquants n'ont plus seulement pour cibles des grandes entreprises, des collectivités locales et des établissements hospitaliers. La menace cyber se diffuse progressivement et de plus en plus massivement à l'ensemble du tissu productif de notre pays. L'ANSSI dans son panorama de la cybermenace 2022⁷⁵ met en exergue une persistance de la menace cyber, malgré une baisse de plus de 23 % des dossiers suivis par l'agence entre 2022 et 2021, passant de 1082 intrusions avérées à 831 en 2022. Alors qu'en 2021, les ETI/PME/TPE représentaient déjà 52 % des victimes d'attaques par rançongiciel dans le cadre des incidents traités par l'ANSSI, elles ont été à nouveau la première catégorie de victimes en 2022, occupant une part de 40 %. Majoritaires en nombre, peu aguerries à la gestion du risque cyber, ce sont les PME/TPE les plus vulnérables et les plus exposées.

Face à cette menace grandissante, comment faire en sorte que les PME/TPE soient réellement protégées ?

Les assureurs ont clairement un rôle majeur à jouer puisque seulement 0,2 % des PME/TPE (dont le chiffre d'affaires est inférieur à 10M d'euros) sont couvertes par une assurance cyber, comme l'a mis en évidence l'AMRAE dans l'édition 2022 de son étude LUCY⁷⁶. Nous proposons que les assureurs se mobilisent davantage en se positionnant en tant que gestionnaire complet du risque cyber en accompagnement des PME/TPE.

Les pouvoirs publics ont déjà pleinement conscience des enjeux. De nombreuses initiatives ont déjà vu le jour tant pour aider à la sensibilisation du risque auprès de cette clientèle que pour clarifier le cadre réglementaire autour de l'assurance cyber. Il nous paraît essentiel que les pouvoirs publics poursuivent leur mission de garant de la sécurisation du tissu productif que représentent les PME/TPE.

⁷⁵ *CERTFR-2023-CTI-001.pdf (www.ssi.gouv.fr)

⁷⁶ LA BIBLIOTHÈQUE DE L'AMRAE | AMRAE |

Enfin, les PME/TPE ont clairement une part importante du chemin à parcourir. Avec l'aide des assureurs, les dirigeants des PME/TPE doivent désormais avoir pleinement conscience qu'il est de leur responsabilité de gérer réellement et activement ce risque tant vis-à-vis de la pérennité de leur propre entreprise que vis-à-vis de leur écosystème de clients, fournisseurs et partenaires.

Les PME/TPE : des acteurs qui doivent devenir pleinement responsables de la gestion du risque cyber

Le faible niveau actuel de protection des PME/TPE face au risque cyber peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- une très grande hétérogénéité de situations liée à un niveau de digitalisation variable selon les acteurs, dont le niveau de sophistication et d'exposition du système d'information diffère selon la taille, la maturité et/ou le secteur d'activité. Il en a résulté pour certaines PME/TPE une sorte de déni de réalité face à un risque qui ne semblait pas les concerner ;
- des solutions et des services conçus par les grands acteurs du marché de la cybersécurité pour s'adresser d'abord et avant tout aux grandes entreprises dont le niveau de complexité et d'exposition de leur système d'information justifie le montant des investissements à allouer à des solutions de protection. Néanmoins, nous constatons que certains de ces acteurs ont déjà diversifié leur parc clientèle en offrant des solutions et services adaptés à d'autres types de structures, notamment les collectivités locales, les établissements hospitaliers, et les ETI. Désormais, les entreprises spécialistes de la cybersécurité s'intéressent à la clientèle des PME/TPE en leur proposant des solutions et services dédiés à un coût plus accessible dans le cadre d'une commercialisation à grande échelle par des réseaux de vente directe ou intermédiée ;
- des offres d'assurance standard non adaptées aux spécificités de la clientèle PME/TPE avec des réseaux commerciaux éprouvant des difficultés à les vendre à cette cible clientèle. C'est la raison pour laquelle de nouveaux acteurs courtiers digitaux se sont lancés récemment pour conquérir cette clientèle soit directement via une distribution digitale, soit de manière intermédiée *via* des courtiers de proximité.

Le renforcement significatif du niveau de protection ne pourra se faire sans un changement de la part des dirigeants des PME/TPE qui doivent devenir des acteurs réellement responsables de la gestion du risque cyber.

Pour ce faire, il s'agit de :

- mettre en place des actions de prévention visant à garantir que les mesures d'hygiène informatique sont bien présentes et que leurs salariés sont bien sensibilisés et formés ;
- disposer d'un dispositif de surveillance approprié de leur niveau d'exposition et de vulnérabilité pour faire face à une menace en constante évolution et sophistication ;

- et faire le choix d'une couverture assurantielle satisfaisante et adaptée permettant de faire face à l'attaque cyber, grâce à un dispositif de gestion de crise sur le plan curatif et à la prise en charge des conséquences financières sur le plan indemnitaire.

C'est ainsi que les dirigeants des PME/TPE vont pouvoir protéger leur entreprise, mais également leur écosystème contre un risque qui, du fait de la connectivité croissante des acteurs économiques, est par nature très sensible aux effets de propagation et d'accumulation. En raison du caractère potentiellement systémique du risque cyber, les pouvoirs publics et les assureurs doivent être là pour aider les dirigeants des PME/TPE à prendre conscience de leur responsabilité individuelle et collective et faire en sorte qu'ils l'exercent pleinement.

Les pouvoirs publics : le garant de la sécurisation du tissu productif que représentent les PME/TPE

Le rôle des pouvoirs publics est absolument indispensable. Il se manifeste de trois manières complémentaires :

- le renforcement de la sensibilisation des PME/TPE face à ce risque. L'ANSSI a su évoluer dans ce sens en adressant sa communication à l'ensemble du marché grâce à des campagnes de sensibilisation, des actions de communication *via* les grands médias et les réseaux sociaux, des actions locales, et des recommandations sur les bonnes pratiques quant à l'hygiène informatique de base⁷⁷ ;
- le financement des actions visant à mieux protéger les PME/TPE. C'est notamment l'objet du « bouclier cyber » annoncé fin 2022 par le ministère de la transition numérique⁷⁸. Il s'agit d'un plan de soutien d'une trentaine de millions d'euros déployé en 2023, comprenant de l'audit, du conseil et de la formation. Dans le cadre de la stratégie d'accélération cyber France 2030, le « bouclier cyber » va concerner dans un premier temps les filières aéronautiques et énergie, mais, à terme, d'autres filières seront intégrées au dispositif. Par ailleurs, la loi de programmation du ministère de l'Intérieur (dite loi LOPMI⁷⁹) du 24 janvier 2023 prévoit la création de 8 500 postes de policiers et gendarmes sur cinq ans ;
- la mise en place des conditions nécessaires au développement du marché de la cyber-assurance en clarifiant son cadre juridique et en améliorant la compréhension et la mesure du risque cyber. Ainsi, dans le rapport sur la cyber-assurance du Groupe d'Études Assurances de l'Assemblée Nationale⁸⁰ d'octobre 2021 comme dans celui de la Direction Générale du Trésor⁸¹ de septembre 2022, ont été

77 Bonnes pratiques | Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (www.ssi.gouv.fr).

78 Cybersécurité : le gouvernement annonce 30 millions pour les PME-ETI - Les Échos.

79 LOI n° 2023-22 du 24 janvier 2023 d'orientation et de programmation du ministère de l'Intérieur - Légifrance (www.legifrance.gouv.fr).

80 www.Rapport_La-Cyber-assurance_Valeria_Faure-Muntian_13102021.pdf www.lassuranceenmouvement.com

81 rapport cyber (www.economie.gouv.fr).

émises des recommandations, pour la plupart convergentes, visant à faciliter l'assurabilité de ce risque au service de la résilience et de la souveraineté du tissu économique en accompagnement de sa transition numérique. Au-delà de l'assurabilité des cyber-rançons, conditionnée au dépôt d'une plainte dans un délai de 72 heures (article 5 de la loi LOPMI) après la connaissance par la victime de l'atteinte à son système d'information, il faut surtout retenir les propositions visant à favoriser une meilleure mesure du risque cyber. En premier lieu, l'amélioration du pilotage économique et réglementaire des passifs exposés au risque cyber par une inscription de ce risque dans le Code des Assurances, ce qui s'est traduit par l'introduction, par un arrêté du 13 décembre 2022⁸², de deux nouvelles catégories ministérielles relatives aux dommages aux biens et aux pertes consécutivement aux atteintes aux systèmes d'information et de communication (alinéas 32 et 33 - Art A 344-2). En deuxième lieu, le renforcement du besoin de modélisation du risque cyber, dans le contexte actuel d'un manque de données pertinentes et fiables, par le recours à des méthodes innovantes, telles que les approches bayésiennes.

Pour aller plus loin et faciliter le développement de la cyber-assurance à destination de la clientèle des PME/TPE, il pourrait être opportun de demander aux pouvoirs publics :

- d'introduire l'obligation d'assurance, a minima dans le domaine de la Responsabilité Civile, à l'instar de ce qui a été fait pour d'autres risques émergents, comme l'assurance des EDPM⁸³ en réaction à la multiplication des accidents liée à la généralisation de ces nouvelles mobilités ;
- de clarifier l'assurabilité du risque cyber, à l'image du risque climatique, en précisant ce qui est du ressort du risque systémique pris en charge par l'Etat (ex. : définition précise de la notion de cyber-guerre) et ce qui relève du risque attritionnel pris en charge par les assureurs.

Les assureurs : un accompagnement à valeur ajoutée des PME/TPE dans la gestion du risque cyber

L'arrivée de nouveaux acteurs et l'émergence de nouvelles offres dédiées à la clientèle des PME/TPE témoignent de l'intérêt croissant des assureurs pour un marché à conquérir au vu du taux d'équipement actuel quasi inexistant. Pour convaincre cette clientèle encore majoritairement réticente à s'assurer, nous pensons que l'assureur doit se positionner de manière différente vis-à-vis de cette clientèle qui a un fort besoin de conseil et d'accompagnement. Comme le fait le *risk manager* dans une grande entreprise, l'assureur doit apporter une réelle valeur ajoutée en se positionnant en gestionnaire complet du risque cyber sur

les trois dimensions essentielles que sont la prévention, l'assistance et l'indemnisation.

L'assureur doit d'abord comprendre et maîtriser les enjeux de la prévention tant technologique qu'humaine.

À ce titre, il est nécessaire qu'il connaisse les différentes solutions et services de cybersécurité permettant d'évaluer le niveau de risque (scan et audit de vulnérabilité), de protéger le poste de travail (anti-virus, EDR...), et de sécuriser le patrimoine informationnel (solutions de sauvegarde des données, hébergement cloud...). En effet, l'assureur doit pouvoir conseiller la PME/TPE, voire émettre des recommandations, dans le choix de son dispositif de prévention le plus pertinent eu égard à la maturité, à la complexité et au niveau d'exposition de son système d'information et au niveau de sensibilisation/formation de ses salariés au risque cyber. Comme il n'existe à date aucun acteur de la cybersécurité à même de proposer l'ensemble des solutions/services à cette clientèle, l'assureur pourrait être amené à exercer un rôle d'orchestrateur et de facilitateur dans la définition de la politique de prévention technologique et humaine de la PME/TPE, ainsi que dans le choix et la mise en œuvre effective de ces solutions. Si l'assureur n'a pas en interne cette compétence, il sera alors nécessaire qu'il s'appuie sur l'expertise d'un (ou plusieurs) partenaire(s) qu'il aura préalablement sélectionné(s) et référencé(s) en ayant pris soin de négocier les conditions financières de ses prestations.

L'assureur doit ensuite apporter un accompagnement pour aider la PME/TPE à gérer les différentes composantes de la gestion de la crise cyber sur le plan technologique, juridique et de la communication aux clients et partenaires. Il doit ainsi incorporer dans son offre cette assistance 24/24 et 7/7 à la PME/TPE victime en s'appuyant sur des experts en gestion de crise qu'il aura préalablement sélectionnés et référencés.

Enfin, sur le volet indemnitaire au travers des garanties d'assurance (RC, perte d'exploitation...), l'assureur permet à la PME/TPE de faire face aux conséquences financières de la cyberattaque. À ce titre, il est particulièrement nécessaire que les conditions générales d'assurance soient lisibles et explicites sur le niveau de couverture afin de bien préciser les exclusions et éviter les garanties silencieuses.

Les innovations technologiques sont au cœur de la transition numérique qui impacte tous les acteurs économiques. Ce faisant, ces derniers sont devenus à des degrés divers dépendants de leur système d'information, de son bon fonctionnement pour la conduite de leur propre activité, mais également dans la gestion de leur écosystème de clients, partenaires et fournisseurs en s'ouvrant et s'exposant toujours davantage à l'extérieur. De plus, la digitalisation croissante a conduit à créer un nouvel actif, la donnée, qu'il est devenu essentiel de protéger tant il a de la valeur pour le fonctionnement et le développement des acteurs économiques.

⁸² Arrêté du 13 décembre 2022 relatif à la classification des engagements d'assurance consécutifs aux atteintes aux systèmes d'information et de communication - Légifrance (www.legifrance.gouv.fr).

⁸³ (g) Circulation et mobilité - Trotinettes électriques : une assurance responsabilité civile est obligatoire | Service-public.fr

Cette dépendance technologique a donc rendu les acteurs économiques plus vulnérables et c'est elle qui explique l'émergence du risque cyber. Pour autant, l'innovation technologique au travers des solutions de cybersécurité permet aussi de prévenir en grande partie la survenance de ce risque.

Mais, pour les PME/TPE, l'innovation technologique, certes nécessaire, n'est pas suffisante pour leur permettre de gérer le risque cyber. La réelle innovation doit résider dans une approche volontariste et concertée de la gestion de ce risque cyber par toutes les parties prenantes (PME/TPE, pouvoirs publics et assureurs) qui doivent assumer de manière complémentaire toute leur responsabilité.

IV.4.2 - L'assurance inclusive

La démonstration des bénéfices de l'assurance pour des personnes ayant été touchées par un dommage n'est plus à démontrer. Or aujourd'hui de plus en plus d'activités humaines ne sont plus (ou mal) couvertes par l'assurance.

Par méconnaissance, par manque de ressources financières, par négligence, voire inconscience, certaines personnes ou structures n'ont pas d'assurance ou sont mal assurées.

Le développement d'une assurance inclusive paraît primordial. Elle consiste à proposer à des tarifs avantageux (voire subventionnés) des produits d'assurance permettant de réduire la vulnérabilité financière aux risques. Répondant à un enjeu d'inclusion financière, un exemple développé fortement dans les pays en voie de développement est la micro-assurance. Même si les continents asiatiques et africains ont été propices au développement de ce produit, adapté aux populations ayant des conditions de ressources faibles, un besoin grandissant dans les pays développés⁸⁴ fait de cette solution une réponse contextuelle à certains besoins (santé, prévoyance).

L'état peut avoir un vrai rôle à jouer en impulsant le développement de ces assurances sur des risques majeurs quitte à la co-financer afin de favoriser le développement d'une couverture assurantielle mutualisée notamment en matière de couverture santé, de risques naturels ou cyber).

L'assurance inclusive pose aussi la question de la responsabilité des assureurs et de leur capacité à proposer des produits qui répondraient à des enjeux socio-économiques. Les alliances possibles avec des opérateurs publics renforcent leur capacité d'action des assureurs. Le groupe VYV et l'assureur WAKAM ont ainsi été retenus par la ville de Paris pour proposer une assurance MRH⁸⁵ aux locataires⁸⁶; l'assurance apparaît aussi comme une réponse innovante alignée avec la philosophie d'origine des assureurs : permettre au plus grand nombre de bénéficier de solution pour amortir les impacts provoqués par la survenance d'un risque.

⁸⁴ Pourquoi l'assurance inclusive gagne du terrain – L'argus de l'assurance – 9 février 2022.

⁸⁵ MRH : Assurance multirisques habitation.

⁸⁶ MRH : le groupe VYV et Wakam retenus par la ville de Paris – News Assurance Pro – 27 juin 2022.

IV.5 - La responsabilité extra-financière – l'enjeu des entreprises à mission

IV.5.1 - La fonction nouvelle de l'innovation

Par François LAURENT, Past Président, ADETEM⁸⁷



Au 20^{ème} siècle, l'innovation a pu remplir deux fonctions sociétales différentes, le 21^{ème} en appelle une nouvelle.

Le siècle dernier opposera Modernité – période coïncidant plus ou moins avec les Trente Glorieuses – et Post-Modernité – jusqu'au passage du millénaire suivant.

Dans les années qui ont suivi la Guerre et jusqu'aux chocs pétroliers, produits et services ont pour fonction d'améliorer le quotidien des consommateurs : la production de masse de réfrigérateurs, de lave-linges, d'automobiles facilite grandement la vie des ménages, il suffit de parcourir les affiches de l'époque pour s'en convaincre – hélas, extrêmement sexistes – de « Moulinex libère la femme » à « Vous qui aimez la bonne cuisine, offrez-lui une super cocotte » en passant par « Elle lave comme vous, mais plus vite ».

En termes marketing, le plus produit est clair, net, évident : l'innovation est clairement synonyme de progrès.

À partir des années 70, le ton change, comme le note Baudrillard dans « Le système des objets » : « Les objets en particulier n'épuisent pas leur sens dans leur matérialité et leur fonction pratique. [...] les objets tendent à se constituer en un système cohérent de signes ». Les produits se muent en objets de communication, on les achète moins – ou plus uniquement – pour ce qu'ils nous apportent, mais pour ce qu'ils disent de nous.

Le statut de l'innovation évolue : on n'achète pas seulement un téléviseur *Trinitron* pour la qualité de son image, mais pour le statut que confère la possession d'un écran innovant haut de gamme ; de même les micro-ondes « modernisent » la cuisine et valorisent cuisiniers et cuisinières.

Au tournant du siècle, progrès et statut se mélangent souvent : si les premiers smartphones apportent un réel confort d'usage, et l'accès à de nouveaux univers de communication, la possession du « dernier » smartphone – surtout si c'est un Apple – constitue plus un marqueur social ... auquel bien des jeunes ne croient plus, privilégiant des marques plus abordables comme Xiaomi.

Finie l'innovation ? Dans bien des secteurs, comme la cosmétique, elle est plus devenue un argument de vente basique qu'une réalité concrète ; et dans le *high-tech*,

⁸⁷ L'Adetem est une association française à but non lucratif fondée le 26 mai 1954 et reconnue d'utilité publique. Elle regroupe plus de 1 000 professionnels du marketing appartenant à des entreprises de tous les secteurs d'activité, des grandes entreprises aux PME, tant en B2B qu'en B2C.

elle semble plus souvent contribuer à l'obsolescence programmée qu'à apporter des avantages majeurs.

Finie, l'innovation ? Non, mais elle doit répondre à des attentes sociétales actuelles et réelles ... pour se développer dans des secteurs où l'on ne l'attendrait pas, comme le lait en brique : elle ne sera bien sûr pas technologique, mais responsable, avec « *C'est qui le patron ?!* », la marque « *qui rémunère au juste prix son producteur* ».

L'innovation responsable n'empêche pas l'innovation technologique : Patagonia revendique depuis toujours un fort engagement éthique et écologique, mais les premiers succès d'Yvon Chouinard, son fondateur, reposent sur des pitons et des mousquetons en acier réutilisables, confectionnés dans un petit atelier dans l'arrière-cour de la maison de ses parents.

Aujourd'hui, toute innovation doit nécessairement se développer dans le cadre de – ou en accord avec – une mission d'entreprise ... une mission nécessairement responsable, c'est-à-dire respectueuse de la planète et de ses habitants : supporter la mission des entreprises constitue désormais la nouvelle fonction de l'innovation.

Ce qui constitue très certainement une réelle opportunité pour les acteurs de l'assurance, secteur où bien souvent la réglementation tue l'innovation ; mais attention, il conviendra d'éviter toute déviation, toute tentative de « *mission washing* ».

IV.5.2 - Assurer la pérennité de nos systèmes

Le point de vue de Marie-Laure DREYFUSS, Déléguée générale du Centre Technique des Institutions de Prévoyance



Quelles sont pour vous les innovations qui permettent d'assurer la pérennité de nos systèmes ?

Paradoxalement, ce n'est pas ou pas seulement l'innovation qui va permettre d'assurer la durabilité de nos organismes, mais bien plutôt leur gouvernance et leur raison d'être. La RSE⁸⁸ fait partie intégrante de l'ADN des institutions de prévoyance. Depuis plus de 70 ans, elles gèrent de façon paritaire et non lucrative leurs engagements. Guidées par le sens du collectif, elles sont expertes de la négociation avec l'ensemble des parties prenantes sur un large éventail de sujets. Leur horizon est le long voire le très long terme par nature. Et cela se voit concrètement. Par exemple, tous nos adhérents sont très attentifs à la qualité environnementale de leurs investissements avec une moyenne de 83 % en fonds ISR. Autre exemple, les fonds d'investissement créés par les groupes sont orientés vers des projets

verts ou sociaux : PRO BTP contribue ainsi *via* son fonds à la construction de la plus grande centrale photovoltaïque d'Europe. Et les IP⁸⁹ s'appliquent à elles-mêmes ce qu'elles prônent pour leurs clients. Audiens et Klésia ont construit des sièges HQE, tous les adhérents ont des politiques de recrutement inclusives et certains comptent plus de 7 % de travailleurs porteurs de handicaps par exemple. Alors, il y a de l'innovation dans toutes ces nouvelles façons de faire, mais finalement nos adhérents en font comme Le Bourgeois Gentilhomme de la prose : sans le savoir, ou plutôt sans forcément le mettre en avant. Ils ne peuvent donc pas être soupçonnés de *green* ou *social washing*.

IV.5.3 - Redistribution de la richesse

Les entreprises, notamment les plus grandes, sont souvent perçues par les citoyens comme des structures de profits, avec une image sociale et comportementale souvent malmenée (licenciement, exploitation des ressources, pollution, fraude fiscale,...)⁹⁰. Le débat n'est pas nouveau, mais les chiffres publiés lors des dernières assemblées générales des entreprises du CAC40, les bénéfices records annoncés par certaines entreprises après le COVID ou la guerre en Ukraine renforcent les points de vue militants invitant à une redistribution des richesses plus importante.

Les annonces sur des dividendes records distribués aux actionnaires, alors que dans le même temps la pauvreté dans le monde gagne du terrain, incitent à une vraie réflexion sur la responsabilité sociétale des entreprises, et plus spécifiquement des assureurs.

Les entreprises s'engagent de plus en plus. Le développement de reporting extra financier et de comptabilité verte, ainsi que la pression des clients exprimant de plus en plus fortement des envies éthiques, imposent une conscience écologique dans les actions menées par les entreprises. Entre greenwashing et actions militantes, les entreprises ont un champ des possibles importants pour orienter leurs actions au profit des enjeux économiques, écologiques et sociétaux.

Aux États-Unis, comme au Canada, plusieurs milliardaires militent pour un Impôt sur la Fortune afin de financer des solutions bas carbone pour lutter contre le réchauffement climatique⁹¹. Parmi eux, des noms emblématiques tels que le financier Georges Soros ou Abigail Disney (petite nièce de Walt Disney). Cependant, ces initiatives individuelles, aussi louables soient-elles, restent encore minimes.

Reversement de primes aux collaborateurs lorsque les entreprises réalisent des bénéfices, investissement dans des projets solidaires *via* les fondations d'entreprises ou des fonds d'investissements spécifiques notamment, application des principes de gestion raisonnée de la ressource à leur propre entreprise, développement de produits d'épargne avec dispositif de compensation carbone⁹², les

⁸⁹ IP : Institution de Prévoyance.

⁹⁰ Dividendes sociaux – Cairn – 2003.

⁹¹ Aux États-Unis, des milliardaires veulent payer plus d'impôts...et financer une économie bas carbone – novethic – Juillet 2019.

⁹² Groupama dévoile un produit d'épargne durable assorti d'un dispositif de compensation des émissions de CO₂ – Assurance et Banque 2.0 – mai 2022.

actions ne manquent pas et les assureurs y participent. En juillet 2021, une vingtaine d'assureurs et réassureurs⁹³ se regroupent au sein de la Net Zero Insurance Alliance⁹⁴ qui vise à accélérer le rôle des assureurs dans la transition écologique. Parmi les engagements pris, les assureurs se sont engagés « à réduire les émissions nettes de leurs portefeuilles de souscription d'ici à 2050 » en accord avec les objectifs de la COP21.

Reclaim Finance a interpellé AXA en avril 2023 pour leur demander de s'engager contre le développement de nouveaux projets gaziers et pétroliers en arrêtant de couvrir les risques liés à ces activités. D'autres assureurs sont interpellés sur le respect des engagements. Si le mouvement est engagé, il reste encore du chemin à parcourir.

Si certains assureurs se sont d'ores et déjà engagés à ne plus couvrir les activités dont les impacts environnementaux sont avérés, d'autres assureurs vont encore plus loin et ont opté pour une stratégie plus offensive en matière de partage des richesses et de RSE⁹⁵.

En dehors du secteur de l'assurance, le dirigeant de Patagonia, Yvon Chouinard, a ouvert une nouvelle voie en annonçant en Septembre 2022⁹⁶ la cession de son entreprise, valorisée à 3 milliards de dollars, à 2 organisations luttant contre le réchauffement de la planète et la crise climatique.

Sans aller aussi loin, dans le secteur de l'assurance, la MAIF et le Crédit Mutuel se sont également engagés sur ce chemin et ont annoncé, début 2023, le versement d'une partie de leurs bénéfices pour financer des actions favorisant la transition écologique : distribution pour le Crédit Mutuel de 15 % de son résultat net, versement pour la MAIF de 10 % de son résultat annuel à la planète pour faire face à l'urgence environnementale⁹⁷.

Le versement d'un dividende RSE est un acte fort en termes d'engagement peu courant dans le monde de l'entreprise au sens large.

Une voie que suivront peut-être d'autres acteurs de l'assurance ?

⁹³ Allianz, Aviva, Axa, Generali, Munich, Matmut, Scor, Swiss Re, Zurich Insurance group notamment.

⁹⁴ Transition écologique : les assureurs de la Net-Zero Insurance Alliance accélèrent – l'assurance en mouvement – 7 avril 2022.

⁹⁵ RSE : Responsabilité sociétale des entreprises.

⁹⁶ Climat : le fondateur de Patagonia cède son entreprise à deux entités que son entourage va gérer – LSA – Septembre 2022.

⁹⁷ Rapport Bain & Company 2018.

V - OPEN INSURANCE, OU S'OUVRIR SUR LES ÉCOSYSTÈMES POUR INNOVER

Quand on sait que 80 % des « milléniaux » sont prêts à se tourner vers Google, Amazon, Facebook ou Apple pour s'assurer⁹⁸, ne pas innover serait prendre le risque de laisser le champ libre à d'autres solutions, à d'autres mécanismes et de perdre ainsi parts de marché, visibilité et fidélité clients. L'innovation doit donc être au cœur des réflexions des assureurs.

Open-insurance, assurance embarquée, Insurance as a service, les assureurs ne peuvent pas ignorer le secteur des technologies très en pointe en termes d'innovation et doivent envisager de s'associer avec cet écosystème, capable de combler certaines de leurs lacunes (retard digital, confiance client, usage des données, ...).

V.1 - Les partenariats, une réponse de compétences nécessaire

Partager l'innovation pour partager risques et bénéfices

Face aux enjeux importants d'innovation présents dans le monde de l'assurance, il va être nécessaire de faire face et de mobiliser des investissements importants et essentiels pour s'adapter et répondre aux enjeux contemporains.

Les partenariats entre assureurs et entreprises technologiques, de santé, ou encore dans l'automobile, peuvent grandement faciliter le processus créatif et l'émergence d'idées à fort impact sur le marché.

Si les besoins et les idées sont multiples, les formes de ces associations sont très diverses.

- **Les alliances** (entente ponctuelle entre deux partenaires qui vont mettre leurs ressources et efforts en commun).
- **Les réseaux d'innovation** - où des entreprises vont partager des objectifs de R&D et y associer les ressources techniques, financières et humaines (ex. : clusters) ;
- **Les écosystèmes.**

Ce dernier modèle, désormais très répandu, consiste à développer des liens entre des structures qui vont partager un ensemble de technologies, de compétences et de connaissances pour développer de nouveaux produits/services. L'ensemble des entreprises de l'écosystème bénéficie alors de l'innovation qui est co-pilotée⁹⁹.

Entre partages des données, des ressources, des compétences, les entreprises ont beaucoup à gagner à mettre en commun l'innovation, car elles vont plus loin et plus vite dans le processus créatif, répondent mieux aux attentes des usagers. Cependant, le partenariat ne doit pas être seulement un outil de mutualisation des coûts.

D'après le graphique « *Perils and prizes* » page suivante présenté par IBM¹⁰⁰, les entreprises porteuses du projet d'innovation doivent accepter de prendre une part plus importante du risque au sein de leur organisation tout en partageant davantage les bénéfices de ces innovations.

Si de prime abord cela peut sembler déséquilibré, les différents acteurs gagnent avant tout du temps dans le déploiement d'innovation sur le marché, avec une probabilité de succès augmentée.

La proximité entre les *start-up*, porteuses d'idées novatrices et les groupes installés depuis parfois plusieurs décennies, et détenteurs de fonds facilitant le financement, s'inscrit dans cette logique.

Par ailleurs, une entreprise, qui innove avec des partenaires, affiche aisément cette capacité d'innovation et les avantages de son écosystème, apparaît plus à même d'attirer des talents¹⁰¹.

La platformisation du secteur de l'assurance pousse progressivement les assureurs à réfléchir également au développement d'API leur permettant de rendre disponibles leurs données (clients, offres, ...) à des entreprises partenaires. Ces dernières bénéficient alors de données exploitables pour développer des offres spécifiques. Les assureurs peuvent dès lors capter des nouveaux marchés et des nouveaux canaux de distribution. L'APIsation permet à des non-spécialistes de l'offre assurantielle de distribuer certains produits. Le groupe Mapfre a ainsi développé une plateforme d'Open Innovation destiné aux *start-up*, mais aussi aux universités et parties prenantes qui souhaitent collaborer à des projets disruptifs¹⁰².

V.2 - Le rôle des *insurtechs* comme facilitateur d'innovation

Si les assureurs ne sont pas en pointe en termes d'innovation, les *insurtechs* restent un segment porteur tant pour les investisseurs et le capital-risque, qu'en termes d'innovation pure. En 2019, les investissements réalisés sur ce marché étaient de 6,3 milliards de dollars.

⁹⁸ La nouvelle ère des dividendes écologiques – The Good.fr – Janvier 2023.

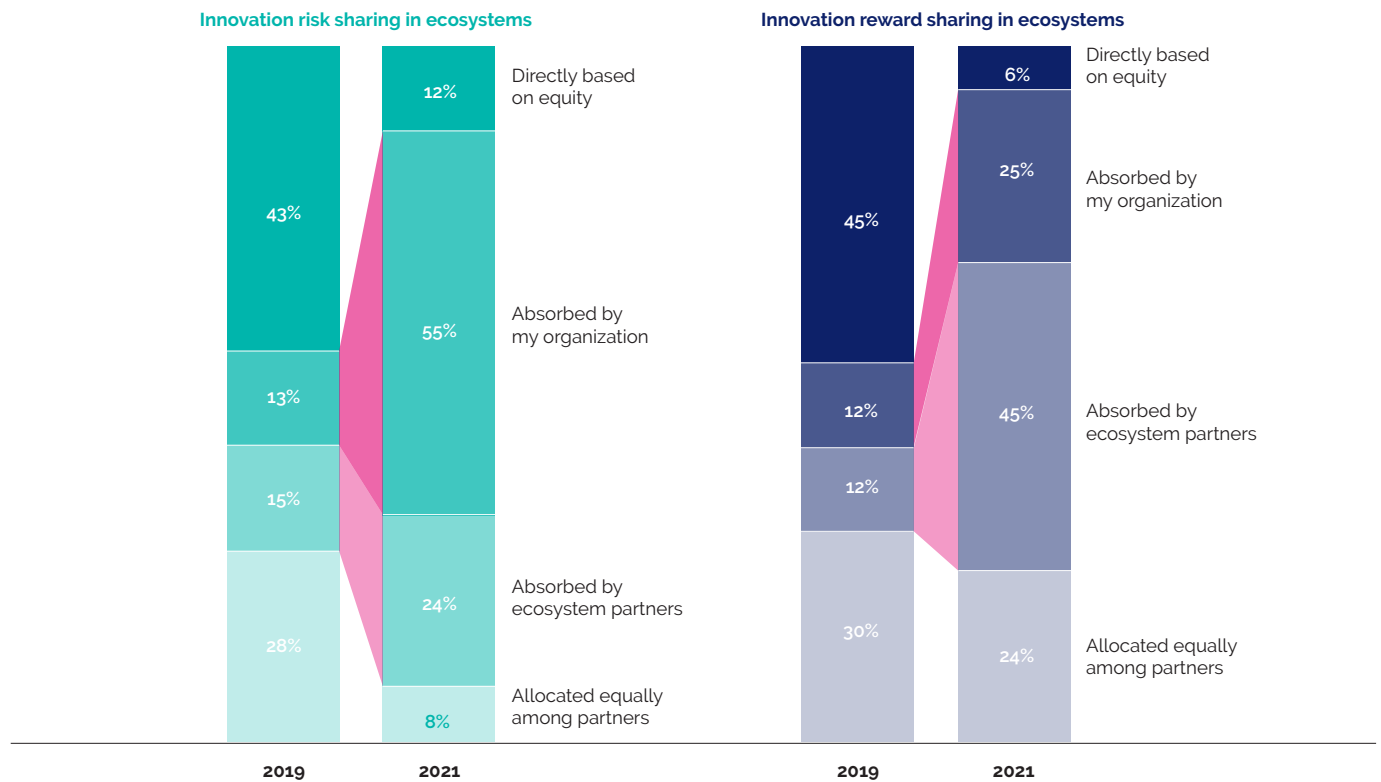
⁹⁹ Open innovation: the benefits of collaboration for startups and corporate – CRIF – Février 2022.

¹⁰⁰ Open the door to open innovation – IBM Institute for Business Value – 2022.

¹⁰¹ The innovation commitment – McKinsey – Octobre 2019.

¹⁰² Espagne : MAPFRE et sa stratégie open innovation – L'assurance en mouvement – Décembre 2022.

PERILS AND PRIZES In ecosystems of innovation, organizations are open to taking on more risks-and realizing more rewards.



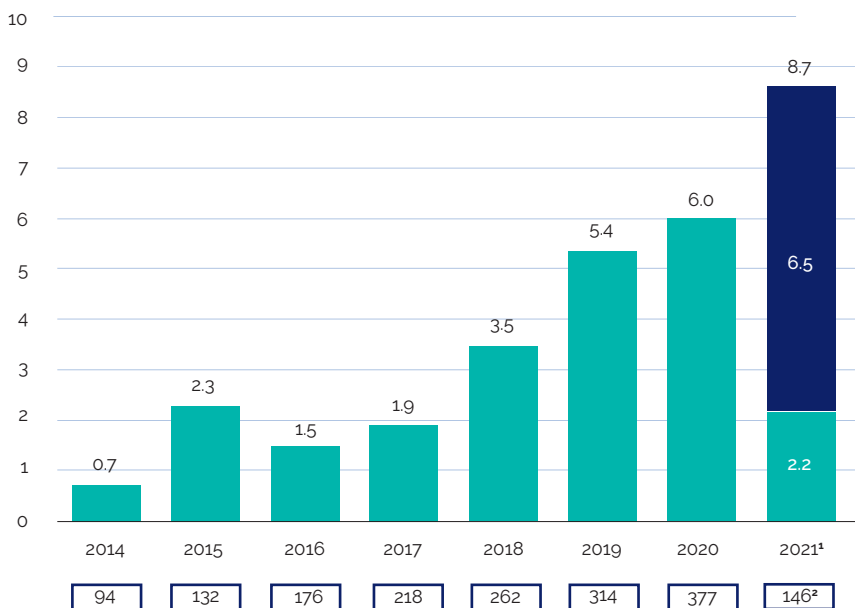
Source : <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/open-innovation>

Cependant, en 2019, 75 % des investissements ont été concentrés sur 25 entreprises alors que 238 étaient qualifiées d'insurtechs. En 2022, pénalisés par l'inflation et les taux d'intérêts, les investissements sont en baisse de 30 %¹⁰³.

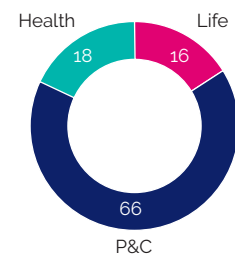
Les investissements bénéficient principalement au secteur de l'assurance-vie et retraite en hausse de +234 % (ex. : Ageas finalise l'acquisition d'IDBI Bank, co-entreprise indienne d'assurance-vie), tandis que l'IARD est en croissance de 114 %.

INSURTECH FUNDING HAS GROWN RAPIDLY IN RECENT YEARS

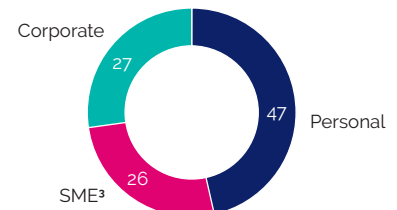
Insurtech funding, € billion



Insurtech focus by line of business 2020, %



Insurtech focus by customer segment 2020, %



Estimate based on Q1 2021

Number of deals

1. Data for Q2-4 2021 reflect estimates based on Q1 2021 figures.

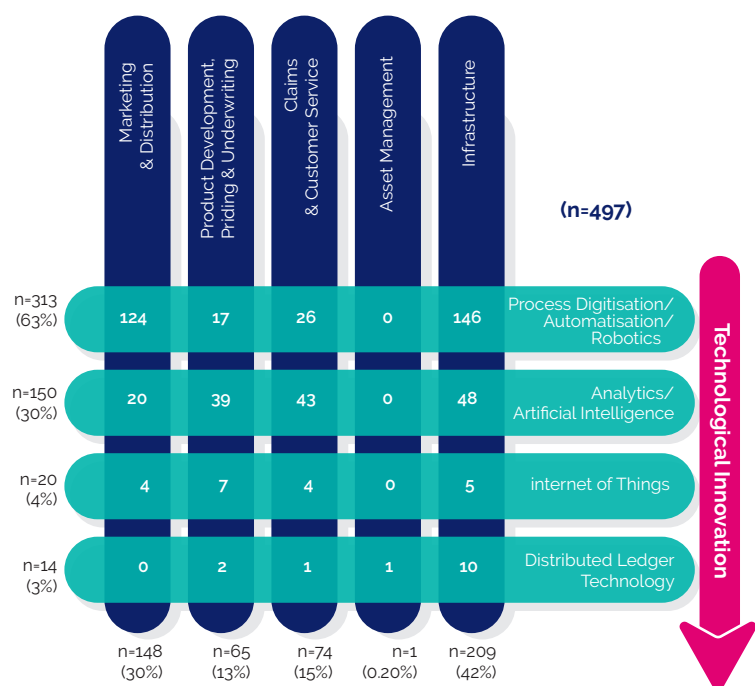
2. Number of deals in Q1 2021.

3. Small and medium-size enterprises

Source : CB Insights; Dealroom; McKinsey Global Insurance Pools Insurtech Database

¹⁰³ 2022 insurance M&A outlook - Explore the trends reshaping M&A in the insurance industry - 2022 - Deloitte.

DISTRIBUTION OF EUROPEAN INSURTECHS ACCORDING TO THE INSURTECH GRID



Source : <https://insurtechdigital.com/insurtech/uk-has-most-insurtech-firms-europe-ifz-study>

Si les États-Unis restent le principal pays en matière d'investissements, l'Asie et notamment la Chine ont également investis fortement ce secteur. Les projets entrepreneuriaux autour de la micro-assurance et de l'assurance à la demande permettent également à l'Afrique de faire émerger des écosystèmes innovants. La numérisation des processus, l'IA, le Cloud, le Big data sont les principales technologies bénéficiant de ces fonds¹⁰⁴.

Les *start-up* ne se positionnent pas nécessairement sur le cœur de l'assurance, mais sur les activités supports, notamment le marketing et la distribution, ou encore l'infrastructure, servant avant tout l'automatisation des processus (Cf. schéma « *Distribution of European Insurtechs according to the InsurTech Grid*¹⁰⁵).

Selon cette même étude, seuls 6 % des assureurs ont investi l'environnement des *start-up*.

Se rapprocher de l'écosystème des *start-up* répond avant tout à une logique d'acquisition de compétences et d'innovations technologiques rapides, mais les acquisitions ne portent pas seulement sur l'investissement dans ces entreprises. En effet, le marché des fusions-acquisitions dans le domaine de l'assurance est particulièrement dynamique. Il a atteint les 57,5 milliards de dollars en 2021, contre 21,6 milliards de dollars en 2020.

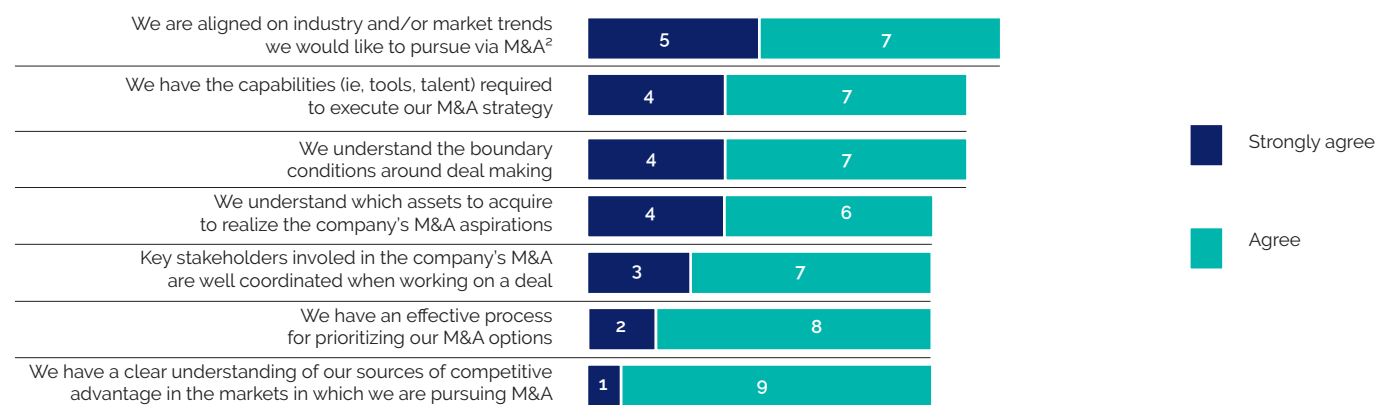
L'objectif des entreprises, qu'elles prennent part au capital de *start-up* ou acquièrent des entreprises partenaires ou concurrents, ne répond pas toujours à un but de gagner en volume, mais plutôt de diversifier leurs offres et services, de gagner en efficacité notamment dans la conquête d'un marché, de proposer un produit, une expérience client innovante. Pour autant, peu d'entreprises ont défini un plan d'acquisition structuré et développé, permettant d'anticiper les rendements de leurs cibles¹⁰⁶ (Cf. schéma « *An informal poll suggests tahta most insurers have at least some éléments of an M&A blueprint in place* »).

Les acquisitions ne sont pas toujours le fait d'assureurs vis-à-vis d'*insurtechs*. Verisk, fournisseur de solutions d'analyses des données, a ainsi acquis Mavera, *insurtech* suédoise, assureur leader en matière d'indemnisation des dommages corporels. Cela montre le potentiel et l'intérêt de marché assurantiel, et de sa dynamique.

Ces acquisitions sont souvent gagnant-gagnant. En effet, si l'assureur bénéficie d'un renfort technologique souvent important, la solution acquise va bénéficier de la notoriété de l'assureur, de son portefeuille de clients (Allianz Australia et WestPac), pour accélérer son développement. Elles permettent également aux assureurs d'accroître rapidement leur portefeuille d'offres.

AN INFORMAL POLL SUGGESTS THAT MOST INSURERS HAVE AT LEAST SOME ELEMENTS OF AN M&A BLUEPRINT IN PLACE

M&A capabilities of insurers, number of respondents who agree



Source : <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/developing-an-effective-m-and-a-blueprint-for-insurers>

¹⁰⁴ Santalucia Impulsa lanza el segundo mapa Insurtech del sector asegurador – Insurtech community Hub – Juin 2021.

¹⁰⁵ The UK Has the Most Insurtech Firms in Europe: An IFZ Study – Insurtech Digital – Décembre 2021.

¹⁰⁶ Developing an effective M&A blueprint for insurers – McKinsey – Mars 2022.

Les rapprochements entre *Singlife* et Aviva, *Lemonade* et *Metromile*, *Liberty mutual* et *State Auto* sont autant d'exemples de fusion-acquisition sur ce marché. *Singlife* et Aviva ont d'ailleurs lancé un accélérateur de *start-up*.

Malheureusement certains de ces rachats font l'objet d'interdiction ou de ralentissement de la part des autorités nationales ou supranationales. Ainsi la tentative d'acquisition de Willis Tower par Aon a été annulée par la Justice américaine. Si les rapprochements peuvent être une clé pour accélérer la force innovante de leur structure, les assureurs doivent faire face, une nouvelle fois, à la réglementation qui peut freiner certains appétits.

ENCADRÉ

L'apport des *insurtechs* à l'innovation en assurance

Par Joël BASSANI, Co-Président d'Insurtech France



Une *insurtech* est une *start-up* dédiée au secteur de l'assurance. Contraction de Insurance et Technology, la réalité va souvent au-delà de ces deux seules briques. Dans les plus de 400 *insurtechs* françaises, l'association Insurtech France référence 4 catégories : les néo-assureurs, les néo-distributeur, les fournisseurs de solutions technologiques et les fournisseurs de services.

Avec le recul que nous avons désormais, l'apport de ces *start-up* sur le marché est-il au rendez-vous ?

Le rôle et l'apport des *insurtechs*

L'impact de ces *start-up* sur le marché est de deux natures : d'une part l'impact de leur solution, vendue à un acteur de l'assurance, et d'autre part, l'impact indirect de leurs pratiques dans l'évolution globale du marché.

De manière assez évidente, et au vu des contraintes réglementaires multiples sur le secteur de l'assurance, de nombreuses *insurtechs* se sont positionnées comme fournisseurs pour des compagnies, afin de les équiper en outils et technologies innovants. En effet, si les *start-up* ne sont bien évidemment pas les seules à innover, force est de constater que les grands groupes, dits traditionnels, sont contraints par de multiples freins. Il est souvent plus facile d'acheter une solution développée par un acteur tiers que de la construire soi-même. De plus, cela permet d'externaliser une part de la recherche et développement et de réduire les risques associés en cas de non-fonctionnement. Pour compenser, nombre d'assureurs choisissent, en plus du « BUY » (par opposition au « MAKE » des théories organisationnelles) de prendre des participations financières lors des différentes et souvent nécessaires levées de fonds.

Plus généralement, les *insurtechs* sont souvent moins sensibles à la prise de risque que des grands groupes soumis au dilemme de l'innovateur cher à Clayton CHRISTENSEN. Aussi, ces acteurs sont souvent capables de mettre sur le marché des propositions de valeur intéressantes, y compris lorsqu'elles distribuent elles-

mêmes. Ces innovations pourront alors être reprises ou copiées par le marché lorsqu'elles montrent leur efficacité.

En faisant évoluer l'attente des clients face à l'assurance, les *start-up* aident à faire évoluer l'ensemble du marché.

Quelques exemples concrets rendus possibles par les *start-up*

Trois thématiques majeures méritent un éclaircissement ici : la sensibilisation au risque, l'expérience client et l'offre de produits et services.

Sensibilisation au risque

L'essentiel du métier de l'assureur réside dans la maîtrise d'un risque, et, de plus en plus, l'assurance s'oriente vers des démarches de prévention. Le cœur de cette démarche réside dans les données, qui peuvent être collectées et interprétées en masse en temps réel aujourd'hui. Drivequant, dans la collecte de données grâce à de la télématique embarquée ou Akur8 sur le traitement de celles-ci pour mieux maîtriser les risques permettent de proposer par la suite des solutions plus personnalisées pour modifier le comportement des conducteurs ou des assurés.

Expérience client

Du côté de l'expérience client, les *start-up* effectuent un travail remarquable notamment autour de l'ergonomie, l'UX et le design des parcours clients. Lors de son lancement, Leocare proposait un parcours de souscription en 45 secondes au lieu de 3 minutes pour l'ensemble du marché. Cela semble faible, mais le temps n'est pas le seul critère pour juger, car l'expérience, et le ressenti du client dans la réalisation de son parcours étaient (et sont toujours) très appréciés.

Offre

Enfin, dans la conception des offres, un point bloquant majeur est à signaler. Chez les acteurs traditionnels, le *time-to-market*, c'est-à-dire le temps nécessaire à la mise sur le marché d'un produit d'assurance est en moyenne de 9 à 12 mois. Les meilleurs acteurs *start-up* à l'étranger (certes avec des contraintes réglementaires plus faibles) sont en mesure d'atteindre entre 15 jours et 3 semaines pour ce même processus. Il est ainsi possible de proposer des produits plus flexibles, plus adaptables, y compris sur des risques encore mal maîtrisés, car l'ajustement d'un tarif notamment sera plus facile. Pour cela, les assureurs devraient opter pour des stratégies « *green field* » en construisant un SI dédié à un projet avant de réintégrer ces démarches dans le « *legacy system* ». Or, cela s'avère en général très compliqué et l'une des solutions trouvées est de confier la création et la distribution de nouveaux produits à des jeunes *start-up* ! Nombreuses sont donc les solutions qui proposent des offres pour des niches de besoins : *kite surf*, collectives santé pour des *freelances* ou encore assurance vélo !

Les *insurtechs* ne remplacent pas (encore ?) les assureurs, et sont bien installées comme des outils d'aide à l'innovation, tant par les solutions qu'elles développent que par les standards qu'elles cherchent à imposer sur le marché. L'heure est clairement à la coopération au service du client !

V.3 - L'enjeu du financement de l'innovation s'impose au secteur de l'assurance

Au-delà de l'acquisition (minoritaire ou non), les assureurs ont un rôle à jouer dans le soutien à l'innovation dès le démarrage des projets.

Les programmes dédiés à l'innovation sont de plus en plus nombreux et les assureurs ne sont pas en reste. Financement d'incubateurs, d'accélérateurs, développement de concours avec récompenses financières ou accompagnement dans le lancement de la *start-up*, de nombreux mécanismes existent.

Le groupe d'assurance Ageas Insurance, a lancé depuis 2 ans un concours de *start-up* permettant à l'innovateur de bénéficier d'un financement de 20k€ et des infrastructures de l'assureur pour réaliser un POC (proof of concept).

Le développement des accélérateurs à l'intérieur ou hors de l'entreprise permet également aux assureurs de financer l'innovation. Les Universités américaines en bénéficient notamment. L'université de Drake a signé un partenariat avec le *Global Insurance Accelerator* pour proposer un accompagnement de 100 jours à des étudiants ayant un projet nécessitant d'être formé aux métiers de l'assurance et d'être accompagné par des experts sectoriels. Même état d'esprit chez Allianz, qui intègre chaque année 5 *start-up* au sein de son accélérateur. Chacune bénéficie d'un financement de 100 000 dollars, de bureaux et d'un accès au réseau international de l'assureur.

Si ces pratiques sont bien rodées en Union européenne et aux États-Unis, l'Afrique et l'Asie ne sont pas en reste.

Le *Financial Sector Deepening* (FSD) Africa, financé par le gouvernement britannique, accompagne des *start-up* au Ghana et Nigéria en lien avec les régulateurs pour créer des environnements propices à l'innovation¹⁰⁷.

V.3.1 - La Réassurance partenaire des insurtechs

Par Romain DURAND, Head of life Reinsurance chez Groupe Covéa



Les réassureurs participent activement au financement des *insurtechs*. Ils n'ont évidemment pas été les seuls, car assureurs et fonds d'investissements ont aussi participé à ce financement. Mais les motivations des réassureurs sont sans doute sensiblement différentes et en ont fait des acteurs un peu atypiques complétant les moyens des autres financeurs.

Bien sûr, le réassureur cherche lui aussi un rendement financier dans le soutien qu'il consent à l'*insurtech*, mais pas seulement.

La première motivation du réassureur, c'est évidemment de nourrir son activité principale, de créer une nouvelle source d'affaires et de profit à plus ou moins long terme. L'*insurtech* qui a été aidé pendant les années de démarrage restera un client fidèle cédant primes et profits futurs pendant des années.

Mais par la réassurance, le réassureur va amener des services spécifiques, bien au-delà des capitaux, qui en fait un partenaire particulièrement recherché, surtout des *insurtechs* « preneuses de risques ».

D'une part, et bien sûr, le réassureur va fournir de manière efficace des capitaux. Le capital en assurance, ce n'est pas seulement le cash nécessaire au financement des dépenses et des investissements, c'est aussi de la « solvabilité », ce « pain de l'industrie ». Sans solvabilité, pas le droit de faire des affaires. Évidemment les investisseurs peuvent aussi « fournir de la solvabilité », mais cela ne pourra être que par le biais de capital ou de semi-capital (dette subordonnée, etc.). À ces moyens qu'il peut aussi utiliser, et qu'il utilise, le réassureur va ajouter la gamme quasi infinie des possibilités de réassurance (proportionnelles, non proportionnelles, financières, etc.) portant sur tout ou partie du portefeuille, selon les besoins spécifiques de l'opération à couvrir. En cela il fournit un service adapté et inimitable par les autres investisseurs.

D'autre part, le réassureur peut faire du « transfert technologique » dans certains domaines non couverts par l'*insurtech*. Si le réassureur est souvent intéressé par les nouvelles technologies que lui apporte l'*insurtech*, il peut être un pourvoyeur de savoir dans des domaines que l'*insurtech*, ne peut ni ne veut couvrir. Ainsi une *insurtech* pourra trouver chez le réassureur la « technologie » (méthodes, logiciels, etc.) de tarification ou de sélection des affaires dont elle a besoin.

Le réassureur peut aussi donner à l'*insurtech*, la crédibilité nécessaire vis-à-vis des régulateurs et du marché. La présence d'un réassureur (ou d'un assureur) au tour de table ou comme preneur de risque est un moyen de rassurer les autorités de contrôle ou les co-investisseurs peu versés dans l'assurance et ses complexités. Le réassureur peut enfin mettre en relation l'*insurtech* « non preneuse de risque » avec un assureur en organisant le partage des tâches et du risque entre les trois acteurs.

Pour le réassureur, l'intérêt, comme nous l'avons dit plus haut, est d'abord de créer une source d'affaires à long terme. Il est aussi de rester à l'avant-garde de la « recherche et développement » en obtenant de l'*insurtech* la connaissance de nouvelles techniques de vente, sélection ou gestion des risques, un objectif toujours stratégique pour lui.

Au-delà de tous ces éléments qui font de l'attelage « Réassurance-Insurtech » une relation profitable, il ne faut pas oublier que le réassureur reste un partenaire plus opérationnel que l'investisseur en capital. Sa présence par la réassurance au cœur des opérations lui permet d'identifier plus vite les dysfonctionnements ou les causes qui risquent de conduire à l'échec. En cela il apporte un dernier et précieux service aux *insurtechs*.

¹⁰⁷ FSD Africa étend son programme d'accélérateur d'*insurtech* au Ghana et au Nigéria – Agence Ecofin - Novembre 2021.

Si les *start-up* apportent une modernité et une vivacité au secteur, la co-construction de l'assurance de demain pour trouver sa voie dans des modèles alternatifs dont la rentabilité n'apparaît pas comme motivation première, raison d'être.

V.3.2 - Le financement de l'expérimentation de la prévention

le point de vue de **Franck LE VALLOIS**, Directeur de France Assureurs



Il ne faut pas sous-estimer le rôle de la recherche et du développement dans l'assurance. Prenons la sécheresse, dont le coût des dommages sur les bâtiments pourrait tripler dans les 30 prochaines années par rapport aux 30 dernières, passant en cumulé de 13,8 Md€ à 43Md€. Aujourd'hui, des expérimentations sont en cours pour mieux connaître ce risque et le maîtriser, comme la réhumidification des sols argileux. Ces expérimentations sont financées par des services ou agences qui dépendent du ministère de la Transition écologique (ex. CEREMA / Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement).

Il faut encourager les assureurs à développer davantage d'expérimentations qui, in fine, renforcent la prévention. Les initiatives se multiplient comme l'illustre la série « les minutes de l'innovation » lancée par France Assureurs et la Mission Risques Naturels (MRN) qui visent à identifier et promouvoir des actions innovantes de prévention portées par les entreprises d'assurance et par les acteurs des risques naturels.

La question de la prévention est clé : c'est par la mobilisation de toutes les parties prenantes que nous protégerons plus efficacement les Français face à la montée des risques.

V.4 - Les partenariats avec des acteurs extérieurs privés : les exemples innovants de la solidarité intergénérationnelle

V.4.1 - Solidarité intergénérationnelle : comment pallier l'isolement et proposer de nouveaux modèles pour recréer du lien social au sein de la Société actuelle ?

Par **Charles BERDUGO**, Président et fondateur du Groupe Ensembl'



Notre Société et sa démographie évoluent à grande vitesse. Il faut savoir que d'ici 2050, nous compterons

plus de 5 millions de personnes de plus de 85 ans en France. Les seniors sont les premiers à souffrir de solitude et d'isolement : 4 personnes âgées sur 10 n'ont quasiment aucun contact avec leurs enfants... Il y a donc urgence à apporter des solutions concrètes pour créer du lien social au bénéfice des plus isolés.

Les ressorts de cet enjeu majeur sont connus : faire de la prévention auprès des aînés, de leurs familles et des acteurs locaux, utiliser le digital pour le mettre au service du lien social, repenser nos lieux de vies pour qu'ils soient plus inclusifs et également responsabiliser les citoyens sur les questions intergénérationnelles.

De par sa proximité, le voisinage peut-être une incroyable force et ressource, car il permet notamment de faire fonctionner la « solidarité par opportunité ». En effet, contrairement à un engagement bénévole classique, un voisin peut rendre service ponctuellement. Chacun s'organise ainsi en fonction de ses envies, de son temps et de ses possibilités.

C'est pourquoi, en tant qu'opérateur de lien social, nous avons développé depuis plusieurs années des solutions pour favoriser ce type d'échanges. Au fondement même de notre projet, il y a une conviction forte, démontrée par deux pilotes réalisés avec la CNAV : le modèle de la solidarité de demain doit inclure l'ensemble des citoyens, avec une responsabilisation de chacun aux enjeux du vieillissement de la population.

Ce modèle passe nécessairement par le canal digital, qui doit toujours rester un moyen pour servir l'objectif d'un tissu social authentique et réel. Voilà pourquoi nous avons choisi, dans un premier temps, de créer un réseau social et solidaire d'entraide entre voisins, Ensembl'. Ce réseau social d'un nouveau genre est disponible partout en France. Il permet de tisser du lien social autour d'un périmètre géographique de proximité (l'habitat, le quartier, la ville).

Depuis, nos solutions sont utilisées par une variété d'acteurs (publics ou privés), pour des problématiques qui vont **du maintien à domicile à la prévention de la perte d'autonomie, en passant par le bien-être des salariés aidants ou encore le lien social dans l'immeuble.**

Aujourd'hui nous allons encore plus loin. Non seulement nous opérons le lien social des personnes, mais nous avons bâti une offre totalement inédite, dédiée aux salariés aidants et aux acteurs de l'assurance et de la protection sociale.

Le statut des 11 millions d'aidants en France, dont plus de la moitié sont des salariés, est l'un des autres sujets prioritaires de la santé demain. Parmi eux, près de 40 % ressentent un manque de temps et 32 % souffrent de fatigue. Leur quotidien difficile impacte évidemment leur bien-être et leur productivité au travail. L'employeur a aujourd'hui la possibilité concrète et le devoir moral de soutenir ses salariés aidants, afin de créer un cercle vertueux d'accompagnement du salarié, de productivité économique salariale et de prévention contre l'isolement et la sédentarisation des personnes âgées.

Ainsi, notre offre d'Aide aux aidants permet la prise en charge des aidés par une équipe de télé-aidants experts et soulage la pression morale et logistique de leurs aidants.

Par leur écoute, nos télé-aidants font bénéficier aux personnes âgées et à leurs aidants d'un lien social renforcé : écoute, réconfort, réponse à un besoin de lien social spécifique... Une mise en relation avec un voisin certifié est possible, pour rendre visite ou rendre un service de lien social.

Quant à elle, notre offre de Réseau privé pour les acteurs de l'assurance, propose un réseau social aux couleurs de l'entreprise, épousant son organisation territoriale et dédié aux sociétaires et adhérents. Ce réseau, composé de groupes privés interconnectés, favorise le lien social entre sociétaires et adhérents, la communication et la contribution à la solidarité locale. Pour les mutuelles, il permet en plus le lien avec les délégués, dotés d'une application d'animation, afin de les aider à faire vivre régionalement les actions destinées aux adhérents.

Opérer le lien social comme nous le faisons, c'est donc un projet ambitieux et nécessaire de **recréer de nouvelles formes de solidarités pour lutter efficacement contre l'isolement social, en utilisant le numérique au service de la vie réelle. Mais il y a encore beaucoup à faire ; ces problématiques doivent être prises en compte par tous les acteurs, afin de proposer une meilleure prise en charge de l'isolement et du Bien Vieillir dans la Société.**

V.4.2 - L'exemple du partenariat entre structures de services et assurantielles pour répondre à la problématique sociétale du bien vieillir

Interview de **Djamel SOUAMI, Directeur général de CetteFamille**



CetteFamille est une jeune entreprise de l'ESS¹⁰⁸ qui s'est donné pour raison d'être de « accompagner des personnes en perte d'autonomie vers une solution d'hébergement choisie, avec attention, exigence et conviction, pour contribuer à une Société plus inclusive ». Cela se traduit notamment par des logements partagés et des services d'accompagnement dédié aux aidants familiaux en recherche de solutions d'habitats alternatives à l'EPHAD. La solution proposée peut être une solution complémentaire avec celles des assureurs dont les adhérents/clients sont de plus en plus en demande.

CetteFamille conçoit des habitats partagés :

- en amont de leur occupation par des colocataires (sécurisation, rénovation, aménagement, ameublement, le tout étant adapté au grand âge) ;
- en aval, elle facilite la vie partagée des colocataires qui ont décidé de vivre dans une maison d'habitation avec un projet commun pour retrouver une vie sociale et un esprit « comme à la maison ».

Les domiciles CetteFamille sont des logements partagés avec des espaces communs, adaptés aux besoins des colocataires, en moyenne 8 personnes âgées, et qui sont situés au cœur de la cité (villages, bourgs et villes), avec un souci d'accessibilité financière.

En complément de cette activité que l'on pourrait qualifier d'opérateur, CetteFamille a développé un service d'accompagnement dédié aux aidants familiaux en questionnement ou en recherche de solutions d'habitats pour leurs parents, alternatifs à l'EPHAD. Ce service s'articule parfaitement avec l'offre des assureurs, leur permettant ainsi de répondre à une attente de plus en plus forte en la matière.

Nous avons interrogé Djamel SOUAMI, Directeur général de CetteFamille, qui connaît bien le secteur de l'assurance et de la protection sociale pour y avoir exercé pendant de nombreuses années. Il a notamment assuré la présidence paritaire du CTIP de 2017 à 2020.

Djamel SOUAMI, comment voyez-vous la question du grand âge en France ?

La question mériterait une thèse. La perte d'autonomie est une question de Société d'autant plus complexe à appréhender qu'elle embarque de nombreuses dimensions :

- *le pathos (l'affect personnel), car il s'agit de parents proches ;*
- *l'éthique, d'autant plus prégnant que les personnes sont vulnérables ;*
- *les questions de financement : le mode et le montant élevé ;*
- *les inégalités de territoires entre ruraux, urbains et péri-urbains (déserts médicaux, de services publics, de commerces de proximité, de vie sociale, de transports, ...) ;*
- *l'attractivité des métiers du care : métiers psychologiquement éprouvants, physiquement exigeants et peu rémunérateurs.*

Nous avons ensuite une tendance démographique implacable, qui va mettre notre Société sous tension. En 2022, 10 % de la population française a plus de 75 ans (mais déjà ~15 % dans les territoires ruraux), ils seront 8,6 millions en 2030 et 10,5 millions en 2040. Sur les maladies neurodégénératives (type Alzheimer), nous avons déjà 2,2 millions de personnes touchées, dont 25 % de cas sévères et graves, qui nécessitent une attention de tous les instants et un accompagnement resserré. Les prévisions de croissance sont de 200.000 nouveaux cas diagnostiqués par an, une tendance durable, au moins jusqu'à 2040.

Nous avons enfin des financements très en-deçà des besoins. Le financement public est insuffisant – le rapport LIBAULT de 2019 chiffre à près de 10 milliards d'euros les besoins annuels à partir de 2030 – et les sources de financements privés, assurantiels comme bancaires, réduits à quelques initiatives mutualistes ciblées ou de formes de viagers en construction. Résultat, un reste à charge des familles qui pèse lourd, et qui risque de s'avérer insupportable dans les prochaines années.

CetteFamille répond dans un premier temps au besoin de développement et de facilité d'accès pour l'accueil familial aux personnes âgées en France à travers une plateforme de mise en relation et de gestion administrative.

De nombreux acteurs sont déjà présents sur l'habitat pour personnes âgées : EHPAD, MARPA, résidences services, ... dans quel esprit particulier CetteFamille aborde-t-elle la question ?

Il faut aborder la question de la perte d'autonomie en distinguant les soins (médicaux, paramédicaux, esthétiques, ... en y incluant bien sûr la prévention), le logement (le mode d'hébergement comme le lieu de socialisation) et les services (bricolage, jardinage, accompagnement aux sorties, à l'utilisation du digital, à l'accès aux aides, animations au domicile, ...).

Le lieu de vie impacte la façon de vieillir. La manière dont on se lève le matin, la préparation du petit-déjeuner, la prise en compte de l'individualité et des désirs propres à chacun, la possibilité de choisir l'agenda de sa journée, la possibilité de déambuler dans un environnement familial : une maison, avec une cuisine, des chambres, un salon, une salle à manger, des vieux meubles... . Pendant trop longtemps, nous n'avons pas laissé de choix à nos aînés, l'EHPAD était vu comme la solution. Au final, un domicile avec un manque d'accompagnement, le goût amer de la solitude vécue comme un délaissement voire un abandon de la société et pour certains établissements, l'efficacité comptable l'emportant sur tous les autres considérants. Aucune des solutions n'était contestable, car elles étaient nécessaires. Les EHPAD gardent toute leur utilité pour les cas où la maladie nécessite un plateau médical permanent. Mais nécessaire ne veut pas dire souhaitable.

Le soutien des différents acteurs de l'écosystème : élus, familles, assureurs, plateforme de services montrent l'intérêt de notre type d'initiative.

L'arrivée aux âges avancés des générations du baby-boom va s'accélérer à partir de 2025. Le bien vieillir sera un enjeu de cohésion sociale. En quoi CetteFamille serait-elle une solution adaptée face à ces enjeux ?

Les Français souhaitent pouvoir vieillir chez eux (85 % d'après une étude de l'IFOP), mais que faire quand on sait que la France devrait compter 3 millions de seniors en perte d'autonomie d'ici 2030, avec des dispositifs existants déjà saturés ? Un trop grand nombre de personnes âgées souffrent d'isolement. Or elles veulent d'abord du lien social, rester proches de leur lieu de vie historique, être accompagnées de façon personnalisée et rester libres de leur vie « comme à la maison » le plus longtemps possible. Un contrat de vie personnalisé à chaque logement est nécessaire pour encadrer le rôle et la place de chacun et garder cette liberté individuelle dans un cadre collectif.

Plusieurs acteurs sont probablement comme vous engagés sur ce type d'habitats partagés. Quel est l'état du marché ?

Si on voit émerger ici où là des initiatives d'habitats partagés avec services, encouragées par la Loi ELAN de 2018 et les propositions de l'excellent rapport PIVETEAU-WOLFROM « Demain je pourrai choisir d'habiter avec vous ! » (portées dans la LFSS 2021), le constat que nous faisons est que peu d'acteurs de l'habitat partagé pour personnes

âgées en perte d'autonomie ont une ambition nationale. Il faut dire que s'agissant de la création d'un nouveau modèle, l'effort à produire est énorme. Du financement immobilier au suivi du bon fonctionnement des maisons, leur équipement, leur intégration dans l'environnement local, les liens avec les associations locales, les professionnels de santé, les cabinets paramédicaux, ... la communication, l'organisation des visites, la sélection des assistantes de vie qui vont accompagner les colocataires au quotidien, leur formation, leur soutien, ... nécessite beaucoup d'énergie, d'attentions, d'expertises et d'investissements dans la durée. À notre connaissance seuls Ages&Vie (Groupe Korian) et Alenvi partagent avec nous une ambition nationale. Le besoin est immense : nous sommes collectivement une goutte d'eau dans l'océan des besoins.

Quelles articulations imaginez-vous possibles avec les acteurs de l'assurance et de la protection sociale ?

« Le premier apport de l'Assurance est économique, c'est la solvabilisation, soit rendre accessible au plus grand nombre un service ou une protection à un prix mutualisé. Mais à l'avenir, il nous faudra aussi faire la démonstration de notre utilité sociale et de notre contribution au bien commun ». C'était ma déclaration lors de la table -ronde de restitution des travaux de La Fabrique de l'Assurance 2020. J'étais à l'époque président du CTIP. Mes convictions en la matière n'ont fait que se renforcer : les assureurs n'ont d'autre choix que de démontrer leur utilité sociale s'ils veulent éviter de se retrouver définitivement enfermés dans la catégorie des « utilities aux poches profondes ». Le développement des services est une des voies. Fort heureusement, la profession n'est pas restée les 2 pieds dans le même sabot : les assureurs ont développé de nombreux services à valeur ajoutée, tout particulièrement en dommage, communément appelés Assistance. Au-delà de la sémantique, de quoi s'agit-il ? Accompagner les clients assurés par des actions tangibles, activées et coordonnées par l'assureur, quand ceux-ci font face à des aléas et autres événements de vie à faible occurrence, pour lesquels ils ne sont pas préparés. Des accidents, peines et difficultés, bien sûr, ... mais plus largement toute situation de vie pouvant être facilitée par le biais de services, en tout-ou-partie préfinancés par la mutualisation.

Force est de constater qu'en assurance de personnes, l'offre de service peine à égaler ce que la profession a créé en automobile par exemple. Pourquoi ? Les raisons sont multiples : présence massive en santé de l'État-providence et de la sécurité sociale, quasi-gratuité des soins, un contrat-responsable qui a tiré le marché vers le bas laissant peu de marges pour financer des services, absence chronique de sensibilité à la prévention (le flop de Vitality n'est qu'un exemple), un marché très concurrentiel, mais aussi, il faut le dire, la difficulté à trouver un modèle mutualisé économiquement rémunérateur des services, ... Or les attentes sont là ! Et le vieillissement de la Société va rendre encore plus nécessaire de savoir accompagner ses assurés. En la matière, nous sommes convaincus que la démographie étant têtue, le 1^{er} niveau de service attendu portera sur le conseil et l'accompagnement des personnes face à la perte d'autonomie. Avec au cœur des préoccupations : l'habitat et les parcours de soin. Les nombreuses sollicitations d'acteurs de l'assurance et de la protection sociale que nous recevons et les partenariats que nous avons déjà conclus ne font que conforter notre conviction.

VI - Conclusion du livre blanc

Assurance et innovation : assumer un rôle d'expert au service des transitions

Nous avons ouvert ce livre blanc en posant un double constat, paradoxal : une vision historique conférant à l'assurance un rôle de suiviste des grandes évolutions et innovations, et une période inédite de risques croissants, cumulatifs et parfois antagonistes.

De façon cohérente avec les objectifs poursuivis par La Fabrique d'Assurance, les travaux menés et les très nombreux témoignages recueillis sont traversés par quatre grands enjeux de l'assurance : l'acculturation aux risques et à la prévention, les offres de produits et de services, l'expérience client, l'organisation et l'expérience collaborateur.

Au terme (provisoire) de nos réflexions sur l'innovation en assurance, il est apparu, de façon sous-jacente et presque lancinante, une réflexion existentielle de l'assurance confrontée à la question de l'adaptation et de l'assurabilité du monde de demain.

Pour tenter une synthèse des travaux, le rapport de l'assurance à l'innovation peut être appréhendé en posant trois grandes questions :

- Quelle est la capacité de l'assurance à soutenir et accompagner les évolutions sociétales et les innovations qui en découlent, qu'elles soient incrémentales ou « de rupture » ?
- Quelle est la propension de l'assurance à innover elle-même en favorisant l'amélioration de ses processus internes et/ou l'expérience de l'assuré ?
- Dans quelle mesure l'assurance est-elle capable d'innover, non pas seulement pour elle-même sur son marché, mais dans une logique d'innovation à portée sociétale ?

1. Accompagner et soutenir l'innovation : l'assurance suiviste des évolutions sociétales ?

À l'image des propos d'Henry FORD cités en introduction de ce livre blanc, l'assurance est bel et bien un « compagnon », indispensable, des entrepreneurs et créatifs en tout genre. Sans elle, sauf appétence démesurée pour le risque, impossible de se lancer à corps perdus dans une entreprise aussi risquée que l'innovation.

De ce point de vue, l'assurance a donc bien vocation à se placer en réponse ou en réaction aux exigences de ses clients qui adoptent de nouveaux modes de vie (Cf. l'assurance « nouvelles mobilités »).

Si l'on s'en tient à cette vision, l'assurance se contentera d'une forme de « suivisme » des nouvelles pratiques et des évolutions sociétales. Cependant, nous verrons plus loin que la plus-value de l'assurance vis-à-vis de l'innovation est ailleurs et qu'elle porte en elle une vraie capacité à faire naître l'innovation et la rupture sociétale...

2. Innovation dans l'assurance : des injonctions et des freins spécifiques ?

Les différents témoignages recueillis dans ce livre blanc indiquent que l'innovation en assurance n'est jamais aussi durable et pertinente que lorsqu'elle permet de traiter, dans le même temps l'amélioration des process internes et l'amélioration de l'expérience client. D'où l'importance d'un dialogue permanent entre marketing et R&D¹⁰⁹.

Peut-être faut-il souligner sur ce point qu'il en va de l'innovation en assurance comme de l'innovation en général : l'injonction permanente à l'innovation, et sa traduction dans des discours très volontaristes de l'ensemble des opérateurs sur ce thème, ne peuvent faire oublier la question fondamentale des conditions nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre de réelles innovations : budgets dédiés, compétences dédiées, organisation dédiée, voire culture dédiée

Est-ce cela qui explique les investissements en innovation plus limités dans le secteur de l'assurance tels qu'ils ressortent des études sur le sujet ?¹¹⁰

Cette réflexion amène à aborder la question des néoassureurs. Si leur « fraîcheur » organisationnelle leur a permis de mettre en œuvre des offres et des process efficaces et parfois « allégés » dans une approche digitalisée, force est de constater qu'ils n'ont pas bouleversé, ni renversé le marché de l'assurance (contrairement à des craintes importantes que leur arrivée avait pu susciter chez les tenants du marché). À l'image des banques en ligne, ce sont désormais les grands groupes qui ont créé eux-mêmes leurs propres structures de néoassurance.

Quoi qu'il en soit, jusqu'à présent, même si les nouveaux entrants, qui sont souvent des acteurs 100% en ligne, sont plus innovants en matière d'expérience clients, voire d'offres d'assurance, ils butent sur plusieurs freins, dont les contraintes réglementaires mais aussi la réticence

¹⁰⁹ Cf. *Supra*, II.1 - Pour une innovation respectueuse - La place du marketing, page 16.

¹¹⁰ Cf. *Supra*, I.2 - L'innovation et l'assurance, page 9.

de nombreux citoyens à vouloir s'inscrire dans une relation uniquement digitale s'agissant d'un univers perçu souvent comme complexe.

Ce point amène à s'interroger sur les freins à l'innovation en assurance. Au-delà des freins psychologiques face à l'innovation, énumérés par Thomas OLLIVIER¹¹¹, deux freins réglementaires semblent majeurs :

- la contrainte forte du cadre prudentiel tel que défini par Solvabilité 2, rappelée par Séverine SALGADO (I4. Page 12) ;
- l'accès et l'utilisation des données (même anonymisées), particulièrement en assurance santé, sous l'effet du RGPD.

Le premier frein est spécifique à l'assurance et au secteur bancaire. Concernant les garanties notamment, cela induit des voies d'innovation particulièrement étroites dès lors que l'on se risque à en mesurer l'impact dans le calcul de couverture du SCR¹¹². Par ailleurs, la *dissipation d'énergie* mise en avant par Franck LE VALLOIS produite par l'embolie réglementaire dans le secteur assurantiel entraîne des surcoûts et un manque à gagner pour l'innovation¹¹³.

Le second n'est pas propre aux opérateurs d'assurance, mais puisque ces derniers traitent de données, qui constituent leur matière première, l'effet y est majeur, notamment lorsqu'il s'agit de renforcer l'efficacité des actions de prévention individuelle¹¹⁴. Cela n'empêche cependant pas de travailler à des garanties à la fois plus précises et plus réactives, notamment à travers le modèle d'assurance paramétrique¹¹⁵.

Cette piste d'innovation en assurance par l'exploitation plus poussée des données en vue de personnalisation plus importante des garanties et services est ténue, puisqu'elle doit se frayer un chemin dans l'esprit du client entre méfiance légitime quant à l'utilisation de ses données personnelles et aspiration à une assurance qui serait enfin calquée sur ses propres besoins¹¹⁶. En termes d'innovations organisationnelles et d'expérience collaborateur, le développement rapide des IA génératives semblent donner de nouvelles perspectives aux *data lab* internes, de même qu'au secteur des *insurtechs*, qui n'a jamais eu autant de promesses à faire aux assureurs...¹¹⁷

3. L'assurance est-elle capable de novations sociétales ?

Le livre blanc a montré qu'il était possible d'étendre le champ d'observation au-delà du seul secteur de l'assurance (garanties, services et process) et au-delà du rôle de compagnon indispensable aux évolutions sociétales, cher à Henry FORD.

La question qui se pose au fond est de savoir si l'assurance serait capable, et dans quelle mesure, d'impulser des innovations si importantes qu'elles profiteraient à l'ensemble de la Société.

Alors qu'en est-il ? Les assureurs sont-ils en capacité de proposer et d'engager des novations à dimension sociétale ?

Quelques exemples historiques démontrent que l'assurance peut amener de nouveaux modèles structurants pour la Société dans son ensemble.

Outre la création de l'assurance contre la grêle en 1719 ou des dégâts des eaux en 1854 et bien d'autres encore¹¹⁸, on peut citer dans le champ de l'assurance de personne, la création des assurances sociales, puis de la Sécurité sociale, pour lesquelles les mutualistes ont joué un rôle de premier plan (parfois, c'est vrai, à leur corps défendant).

Plus récemment, la proposition de dispositif d'assurance dépendance obligatoire, adossée à la complémentaire santé, conçue par la Mutualité Française et France Assureurs, constituait une voie pour relever le défi de la transition démographique et du risque dépendance¹¹⁹. Du fait de son ambition universelle, cette construction collective aurait bel et bien eu un impact sociétal global. Preuve supplémentaire que l'assurance peut innover pour le bien commun.

Cependant, on l'a vu, les services d'assurance se développent pour accompagner de nouveaux biens, de nouveaux usages ou modes de consommation. Toutefois les assureurs aimeraient pouvoir peser plus sur les évolutions du Monde et être reconnus pour cela.

4. Prospective, maîtrise des risques et appréhension des futurs possibles

Les assureurs ont développé tout au long de leur histoire une expertise très particulière qui, sans être leur apanage strict, constitue l'une de leur spécificité et de leur force : la prospective.

L'évaluation, l'anticipation et la maîtrise des risques sont au cœur de leur métier. Ces compétences se développent et évoluent, à l'image des formations en actuariat qui ont remplacé progressivement les formations strictement consacrées à la statistique.

¹¹¹ Cf. *Supra*, I.4 – Quels sont les freins et obstacles à la capacité innovante des assureurs, page 12.

¹¹² Le SCR (Solvency Capital Requirement) représente le capital cible nécessaire pour absorber le choc provoqué par un risque majeur (par exemple : un sinistre exceptionnel, un choc sur les actifs...).

¹¹³ Cf. *Supra*, II.5.3 – La nécessité d'ouvrir les données pour faciliter le « as a service », page 26.

¹¹⁴ Cf. *Supra*, II.6.1 – Regards croisés des fédérations sur les enjeux d'innovation dans la prévention pour le secteur de l'assurance, page 27.

¹¹⁵ Cf. *Supra*, II.5.1 – Les nouvelles offres produits et services : assurance unique, embarquée, paramétrique, pages 21-22.

¹¹⁶ Cf. *Supra*, II.5.2 – L'assurance « as a service » : une innovation pour redonner de la valeur à l'assurance et de la confiance client ? - page 23.

¹¹⁷ Cf. *Supra*, II.7.3 – Intelligence artificielle et Data : Innover au service de l'expérience client, page 33.

¹¹⁸ Cf. *Supra* I.1 – Quelques repères, page 08.

¹¹⁹ Cf. *Supra* IV.1.3 – Transition démographique : les enjeux d'innovation pour la protection sociale complémentaire, page 46-47.

En effet, dans une ère de crises à répétition et de bouleversements climatiques et démographiques, les prédictions statistiques ne suffisent plus. Pour reprendre la formule de Tocqueville, « le passé n'éclairant plus l'avenir, l'esprit marche dans les ténèbres »¹²⁰. On entre bel et bien dans une époque de l'inédit.

Face à cela, les assureurs n'ont d'autre choix, au sein d'entreprises apprenantes, que de tenter de cerner les futurs possibles en recourant à la prospective¹²¹. A la fois méthode et discipline (scientifique et de l'esprit), elle travaille les perspectives d'avenir sans se contenter de prolonger des tendances statistiques. Il s'agit d'anticiper les ruptures et leurs conséquences.

Charge ensuite à chaque assureur, de se préparer aux futurs les plus probables. Et c'est justement dans cet entre-deux, que l'innovation entre en jeu. Confrontée à des futurs possibles, elle donne des moyens d'agir plutôt que de subir¹²². Elle joue en quelque sorte le rôle d'activateur de possibles.

De fait, l'assurance est confrontée d'ores et déjà à une menace majeure : celle de l'assurabilité d'un monde dans lequel les risques se décuplent, se cumulent, se combinent et se percutent.

Bien sûr, les assureurs ne seront pas les seuls impactés : les écosystèmes¹²³, les clients, les entreprises, la santé, les biens, les Etats le seront aussi. En tant que preneurs de risque, et sur la base de leur expertise en prospective et maîtrise des risques, les assureurs ont la capacité à éclairer l'avenir et d'alerter sur la nécessité d'opérer, collectivement et dès aujourd'hui, des choix struc-

turants afin d'éviter à toutes leurs parties prenantes de mauvaises surprises.

Voilà qui trace une voie pour la raison d'être de l'assurance : décrypter l'avenir, sensibiliser, alerter, préparer et inciter à l'adaptation urgente des organisations humaines.

5. Assureur : vers une éthique de l'innovation pour modeler des futurs souhaitables

Cette expertise et cette légitimité confèrent aux assureurs une opportunité, historique, pour consacrer leur rôle d'initiateur des changements sociétaux et des transitions. Au vu de l'ampleur prise par la question de l'assurabilité du monde à venir et des exigences éthiques croissantes vis-à-vis des assureurs – ce dont témoigne, par exemple, les débats récents autour du projet de directive européenne sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de développement durable (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, CSDDD) qui pourrait être étendue aux assureurs vis-à-vis des entreprises qu'ils couvrent – cela constitue non seulement une opportunité, mais aussi une urgence.

Voilà qui permet d'ouvrir la réflexion sur le rapport entre rôle social de l'assurance et innovation.

Cela sonnerait presque comme une raison d'être de l'assurance, sur laquelle (re)fonder la relation avec les pouvoirs publics, voire, même, avec les citoyens et les clients, tout en redonnant du sens aux métiers de l'assurance, en adéquation avec les attentes des jeunes générations et les futurs professionnels.

¹²⁰ Cf. *De la démocratie en Amérique*.

¹²¹ Cf. *Supra*, III.2 – Comment la prospective inspire-t-elle l'innovation dans les entreprises apprenantes ? page 39.

¹²² Cf. *Supra*, I.1 – « L'innovation est un outil nécessaire permettant à l'homme de s'adapter aux changements permanents de la Société et non de les subir », Alain CONRAD, page 8.

¹²³ Cf. *Supra*, III.4.3 – Un exemple d'innovation récente : l'assurance des prairies, page 49.



L'innovation en Assurance pour quels enjeux ?

SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS

L'innovation en Assurance pour quels enjeux ?

SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS

La réflexion collective menée dans le cadre ce 7^{ème} Livre blanc traitant de l'innovation dans l'Assurance et de ses enjeux, a été réalisée sur le plan international et national et s'inscrit dans un contexte mondial où les enjeux géopolitiques, sociétaux, sanitaires, environnementaux, climatiques et économiques se cumulent et se percutent.

Les développements du Livre blanc ont permis de dégager de nombreuses propositions. Chacun peut s'y reporter et à son niveau, se les approprier pour permettre au plus grand nombre d'en bénéficier.

La Fabrique d'Assurance vous propose ici une synthèse non exhaustive des principales propositions, regroupées selon les enjeux annoncés en début d'ouvrage et qui s'adressent selon les cas aux assureurs, aux pouvoirs publics, ou à l'ensemble, dans l'intérêt d'une meilleure protection des citoyens.

A. Propositions au regard des enjeux de l'acculturation aux risques et de la prévention

Le rôle de prévention des assureurs est principalement visible pour les assurés en matière de prévention routière, de prévention des risques liés à l'habitat (risques domestiques, messages d'alerte des assureurs annonçant de fortes précipitations, de la grêle ... et donnant des conseils) et aussi de prévention en santé. Toutefois, les assureurs ont une carte à jouer sur l'ensemble de la prévention des risques auprès de leurs assurés et peut-être plus largement sur la Société.

En amont de la prévention se pose aussi le rapport au risque des concitoyens, avec le constat d'un niveau d'impréparation trop grand, notamment face aux risques climatiques et trop peu d'apprentissage des réflexes et des bons gestes. Dans ce cadre, la coordination des efforts de sensibilisation et d'acculturation aux risques doit passer par un travail partenarial entre les assureurs et l'État.

De même, la prévention doit faire l'objet d'une mobilisation collective de la part des assureurs, des pouvoirs publics et des citoyens. L'enjeu est de penser la prévention en termes d'écosystèmes, notamment en ce qui concernent les grands risques et des risques émergents.

Les implications de l'État dans la sensibilisation aux risques naturels, l'engagement d'actions pour informer et accompagner les entreprises, victimes de cyberattaques vont également dans le sens d'un équilibre entre prévention « publique » et prévention « privée ».

Proposition 1 :

Sensibiliser et acculturer les citoyens en matière de grands risques

- **Sensibiliser les citoyens dès leur plus jeune âge** aux effets du dérèglement climatique, par exemple à l'instar de ce qui est fait aujourd'hui en termes de prévention routière ou de sensibilisation aux risques numériques.
- **Mettre en place des actions de sensibilisation expérientielles** (ludopédagogie, mise en situation, *serious game*) pour favoriser la prise de conscience et capter des données utiles sur les comportements, les impacts et les attentes des clients.
- **Favoriser la réalisation d'exercices grandeur nature** pour répondre aux grands risques (climatique, cyber, pandémie) en impliquant l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur
- **Accentuer les actions de prévention proposées par les assureurs** à travers notamment des solutions de diagnostic des risques à la main des assurés.

Proposition 2 :

Renforcer la prévention en matière de risques agricoles

Le secteur agricole représente un véritable enjeu de souveraineté alimentaire. Avec le changement climatique, le besoin de protection des récoltes, élevages, installations et équipements, s'amplifie considérablement. Les recommandations observées sont de plusieurs ordres :

- **Étendre largement le recours à l'utilisation des capteurs** sur les bâtiments, abreuvoirs et autres équipements.
- **La prévention est cependant largement à inventer pour la protection des cultures**, qui sont des actifs à ciel ouvert. Les dispositifs existants d'irrigation, de filets paragrêle ou de lutte antigel gagneront à être pilotés au plus juste. L'agriculture de précision est en route, la prévention de précision doit suivre.

Proposition 3 :

En matière de santé, prévoyance et perte d'autonomie, construire une culture de santé publique permettant de réduire les écarts d'espérance de vie (entre les 5 % les plus riches et les 5 % les plus pauvres - 13 ans pour les hommes et 8 ans pour les femmes), **et développer et promouvoir les parcours de prévention** proposés aux assurés :

- **Impulser une véritable politique de préservation du capital santé** de nos concitoyens et de prévention primaire, secondaire et tertiaire.
- **Adresser le sujet de la prévention en santé dans toutes les politiques publiques** – santé, éducation, logement, transport, agriculture, industrie, etc., afin de réduire les inégalités de santé.
- **Proposer des parcours de prévention santé et bien-vieillir adaptés** aux différentes professions et tranches d'âge en s'appuyant sur les partenariats entre organismes d'assurance et professionnels de santé.
- **Inciter les assurés à changer leurs habitudes via le recours à ces parcours de prévention** et à l'utilisation d'applications digitales qui récompensent la réalisation d'activités sportives ou de programmes éducatifs sensibilisant aux bons gestes. Pour faciliter cela, les assureurs doivent créer un climat de confiance avec leurs assurés en démontrant que toute donnée issue de ces dispositifs, ne sera exploitée, que pour des finalités au service des assurés.
- **Accentuer la promotion auprès des assurés de l'existence** des dispositifs de prévention afin de créer chez les assurés de nouveaux réflexes incluant les assureurs dans leur logique de prévention.

Proposition 4 :

Cultiver pour les assurés une « considération sincère » en matière de prévention

Selon certains assurés interrogés¹²⁴, la prévention est pour l'assureur de l'ordre du « devoir ». Ils attendent de l'assureur de ne plus s'inscrire seulement dans une démarche commerciale, mais de cultiver une « considération sincère » pour ses assurés. Dans ce cadre, les attentes des assurés s'articulent autour de la personnalisation de l'approche de prévention d'une part, et de l'aspect concret des communications afférentes d'autre part :

- **Réaliser un bilan personnalisé** de l'équipement pour **vérifier l'adéquation aux besoins et identifier les risques de l'écosystème de l'assuré** permettrait ainsi d'être assuré spécifiquement pour les risques auxquels on est exposé, et de personnaliser le programme de prévention sur les thèmes identifiés lors du bilan. Remarque : une majeure partie des répondants se déclare prête à s'engager sur le respect d'un programme de prévention pour bénéficier d'une réduction tarifaire.

- **Proposer un mode de communication renouvelé**, allant au-delà des traditionnels courriers, newsletters, emails ou SMS et proposant une **communication « expérientielle »** : des actions concrètes, marquantes, voire ludiques, et si possible en présentiel. Ce mode de communication, déjà proposé par certains assureurs, proposant plutôt des événements, permettrait également à l'assuré de se sentir reconnu en tant qu'individu et, dans certains cas, de pouvoir partager avec ses pairs. À titre d'exemples, sont cités le coaching sportif, les stages thématiques ou ateliers de formation, etc. Sont également cités, les formats vidéo pour illustrer plus efficacement les pratiques.

B. Propositions au regard des enjeux d'offres de produits et de services

L'assurance joue un rôle social par nature : le fait de permettre à des personnes, moyennant une contribution, de retrouver une situation quasi équivalente à une situation préexistante pour donner suite à la survenance d'un risque, joue un rôle d'équilibre social et économique majeur.

L'innovation sur les offres adresse non seulement les produits et services mais aussi les questions de l'assurabilité des risques émergents et grandissants, ainsi que de la place des données.

Proposition 5 :

Prévoyance et autonomie - améliorer la couverture des actifs, inclure des garanties de solidarité et accompagner le Grand âge

- **Améliorer la couverture « prévoyance » pour l'ensemble des actifs *via* :**
 - un financement renforcé par les employeurs pour l'ensemble des branches professionnelles ;
 - la sensibilisation et l'information des actifs sur l'étendue de leur couverture prévoyance ;
 - la réduction de la fréquence et des impacts des risques (*par exemple, en faisant évoluer la réglementation pour encourager les employeurs à mettre en place des dispositifs de prévention et à mobiliser l'expertise et l'accompagnement des organismes complémentaires*).
- **Inclure des garanties de solidarité dans les offres.** À titre d'exemple, fin 2022, CNP Assurances a lancé une nouvelle offre d'assurance emprunteur pour un de ses partenaires en intégrant une nouvelle protection : la garantie aide à la famille, destinée à accompagner les parents d'enfants gravement malades. Il s'agit d'une solution solidaire et complémentaire à l'aide déployée par les pouvoirs publics pour ces situations.

¹²⁴ Enquête réalisée du 05 au 13 Septembre 2022 auprès de la Communauté « You & Us by CNP Assurances » composée de 150 consommateurs (assurés ou non chez CNP Assurances).

- **Accompagner le Grand âge** : la protection sociale complémentaire doit innover afin d'apporter des solutions pertinentes à nos concitoyens, en particulier dans trois domaines : le bien vieillir (prévention), le soutien aux aidants et la mise en œuvre de réponses pour la vie autonome (apporter des solutions à la fois assurantielles, servicielles, associatives et domiciliaires).

Proposition 6 :

Développer l'assurance inclusive

De plus en plus d'activités humaines ne sont pas (ou mal) couvertes par l'assurance. Par méconnaissance, par manque de ressources financières, par négligence, voire inconscience, certaines personnes ou structures n'ont pas d'assurance ou sont mal assurées.

Dans ce cadre, **le développement de l'assurance inclusive paraît primordial**. Cela consiste à proposer à des tarifs particulièrement accessibles (voire subventionnés) des produits d'assurance permettant de réduire la vulnérabilité financière liée aux risques.

Un exemple d'assurance inclusive est la micro-assurance, développée fortement dans les pays en voie de développement pour répondre à un enjeu d'inclusion financière des populations ayant des conditions de ressources faibles.

Un besoin grandissant dans les pays développés¹²⁵ fait de ce type de solution une réponse contextuelle à certains besoins de protection (santé, prévoyance, risques naturels, ...).

L'État pourrait avoir un vrai rôle à jouer en impulsant le développement de ce type d'assurance sur des risques majeurs, voire en les co-finançant, afin de favoriser le développement d'une couverture assurantielle plus largement mutualisée.

Pour les assureurs, des alliances possibles avec des opérateurs publics pourraient renforcer leur capacité d'action. À titre d'exemple, le groupe VYV et l'assureur WAKAM ont été retenus par la ville de Paris pour proposer une assurance MRH¹²⁶ aux locataires¹²⁷.

Proposition 7 :

Intégrer la santé environnementale dans la stratégie des assureurs

Dans un contexte d'épidémie de maladies chroniques dénoncée par l'OMS comme une menace forte sur la pérennité des systèmes de santé et de protection sociale, les attentes sont désormais fortes à l'égard

de la santé environnementale, comme en témoigne le baromètre « Les Français et la santé environnementale¹²⁸ », et constituent pour les assureurs une source d'innovation incontournable, notamment pour mettre en œuvre de nouvelles prises en charge.

À titre d'exemple, **la Mutuelle Familiale a intégré la santé environnementale au cœur de sa stratégie¹²⁹**. C'est en faisant le choix d'accompagner ce combat pour une santé plus globale et plus durable qu'elle a pu innover dans ses prises en charge en prenant par exemple en charge :

- **L'intervention des Conseillers médicaux en environnement intérieur**, ou CMEI, développés pour réaliser, sur prescription médicale (généraliste, allergologue, dermatologue ou pneumologue), des diagnostics d'expositions environnementales au domicile de patients présentant des symptômes à répétition avec à la clé une surconsommation médicamenteuse et une fragilisation physique sur le long terme ;
- **le diagnostic initial de fertilité pour des adhérents souhaitant s'engager dans un parcours de procréation médicalement assistée (PMA)**, extrêmement éprouvant et onéreux, et qui se solde parfois par un échec des mois, voire des années, après.

La première prise en charge entend s'attaquer aux causes de pathologies en forte croissance (allergies, BPCO, etc.), tandis que la seconde traite de l'une des conséquences d'un exposome fortement pollué et qui explique tout à la fois l'explosion des malformations de l'appareil génital masculin, la qualité spermatique, voire le développement d'une maladie aussi prégnante que l'endométriose, et *in fine* les cas d'infertilité.

Au-delà de la thématique santé environnement, **l'intérêt fort des Français vis-à-vis des enjeux de la transition écologique constitue une source d'innovation majeure**.

Proposition 8 :

En matière de cyber assurance, introduire l'obligation d'assurance minimale des entreprises tout en clarifiant l'assurabilité du risque

Les TPE/PME sont de plus en plus exposés aux risques numériques alors qu'extrêmement peu d'entre elles sont couvertes par une cyber assurance (0,2 % des PME/TPE dont le chiffre d'affaires est inférieur à 10M d'euros).

Un constat qui pourrait plaider pour :

- **l'introduction d'une obligation d'assurance, *a minima* dans le domaine de la Responsabilité**

¹²⁵ Pourquoi l'assurance inclusive gagne du terrain – L'argus de l'assurance – 9 février 2022.

¹²⁶ MRH : Assurance multirisques habitation

¹²⁷ MRH : le groupe VYV et Wakam retenus par la ville de Paris – News Assurance Pro – 27 juin 2022.

¹²⁸ Baromètre publié par La Fondation Santé Environnement de La Mutuelle Familiale en partenariat avec Viavoice, en février 2022.

¹²⁹ Notamment à travers la création en 2017 de la Fondation Santé Environnement, abritée par la Fondation de l'avenir.

Civile, à l'instar de ce qui a été fait pour d'autres risques émergents, comme l'assurance des EDPM¹³⁰ en réaction à la multiplication des accidents liée à la généralisation de ces nouvelles mobilités.

- la clarification de l'assurabilité du risque cyber, à l'image du risque climatique, en précisant ce qui est du ressort du risque systémique pris en charge par l'État (ex. : définition précise de la notion de cyber-guerre) et ce qui relève du risque attritionnel pris en charge par les assureurs.

Proposition 9 :

Garantir la pérennité de l'assurance des risques agricoles

Le dispositif de gestion des risques en agriculture vient d'être réformé au 1^{er} janvier 2023 et installe un modèle Public-Privé inédit qui généralise la couverture de toutes les cultures. Le changement d'échelle est considérable puisqu'au 1^{er} janvier 2023, les surfaces couvertes sont passées de 30 % à 100 %. La donne a changé, les méthodes et process actuels ne suffiront pas.

Dans ce cadre, les assureurs doivent se doter de la capacité de gérer les sinistres en masse. Plusieurs pistes d'innovations mériteront d'être explorées. La digitalisation des processus, déjà à l'œuvre auprès d'autres clientèles, devrait s'accélérer pour faciliter le conseil amont et la souscription des contrats, leur mise à jour annuelle et la gestion des sinistres.

Trois technologies pourraient notamment être mises à contribution : l'imagerie satellitaire pour pré-qualifier les zones sinistrées et « augmenter » l'expertise terrain avec l'appui de l'IA, la modélisation des cultures pour anticiper les rendements attendus suite à sinistre, éviter la fraude et simuler les rendements historiques de référence dans le cas de nouvelles cultures ou de changement de pratiques comme l'agriculture de conservation. Enfin le traitement de données en masse, pour créer et exploiter des références très locales, afin d'ajuster les offres et les tarifs à des situations extrêmement variées.

Par ailleurs, le développement de l'assurance paramétrique pourrait être une réponse complémentaire.

C. Propositions au regard des enjeux de l'expérience client

Innover dans les offres, dans le modèle relationnel ou encore dans les dispositifs d'écoute sont plusieurs formes d'innovation dans l'assurance. Si c'est un formidable levier de transformation de l'expérience client, c'est aussi un moyen de traduire concrètement les valeurs portées par l'entreprise.

Proposition 10 :

Renforcer les interactions et la communication avec les assurés pour une meilleure adéquation avec leurs besoins

- Créer des communautés de clients fortes, présentant des spécificités assurantielles communes afin de mieux appréhender leurs besoins et pouvoir ainsi apporter des réponses plus efficaces.
- Réaliser des diagnostics réguliers de l'adéquation de la couverture assurantielle à la situation et aux besoins du client.
- Développer l'utilisation du langage clair dans les communications, contrats et autres documents à destination des assurés afin de rendre l'assurance toujours plus compréhensible.

Proposition 11 :

Améliorer la qualité de service aux clients en amplifiant l'utilisation de la data et l'Intelligence artificielle

- Automatiser et réaliser dans des délais réduits le traitement de certaines opérations (demande de souscription, règlement d'un bénéficiaire...) ou tout simplement fournir des réponses claires aux questions des assurés...

Un exemple éloquent en termes de réduction de délais récemment vu sur le marché, est le cas de Spirica¹³¹ qui propose pour un contrat d'assurance-vie la possibilité de rachat partiel en ligne avec virement des fonds en quelques minutes.

- Libérer du temps pour les collaborateurs afin de les mobiliser plus utilement dans la relation avec le client, en recourant à l'IA pour automatiser les opérations qui peuvent l'être et pour leur faciliter l'accès à l'information demandée par le client.

D. Propositions au regard des enjeux d'organisation et d'expérience collaborateur

Les assureurs peuvent choisir d'impliquer les différentes parties prenantes (clients, collaborateurs, partenaires) dès l'émergence d'idées nouvelles pour favoriser l'idéation ou faire reposer les processus d'innovation sur des acteurs extérieurs (fournisseurs, sous-traitants, start-up, universités) avant de les intégrer dans leur propre organisation. Les équilibres restent mouvants et aucune solution ne semble aujourd'hui être une clé unique de succès.

¹³¹ Circulation et mobilité - Trotinettes électriques : une assurance responsabilité civile est obligatoire | Service-public.fr

¹³¹ Filiale assurance vie du Crédit Agricole

Proposition 12 :

Mettre en place une culture d'innovation dans les organisations

- **Acculturer les collaborateurs sur la place de l'innovation dans leur entreprise et sur leur propre place dans le processus créatif** : leur donner la liberté d'expérimenter pour encourager l'innovation et la créativité, leur permettre de proposer de nouvelles idées et de prendre des risques. Cela peut entraîner des erreurs, mais c'est une partie naturelle du processus d'innovation.
- **Promouvoir l'innovation dans l'entreprise** en incluant la mission « innovation » dans les fiches de poste des collaborateurs et en valorisant ceux qui en sont les initiateurs.

Proposition 13 :

Open-innovation ou s'appuyer sur les écosystèmes pour innover

Open-insurance, assurance embarquée, *Insurance as a service*, les assureurs sont challengés par le secteur des *insurtechs* avec des technologies très en pointe en termes d'innovation ; ils doivent **renforcer les liens avec ces écosystèmes, utiles pour accélérer l'innovation** en matière de Digital et d'UX¹³², en matière d'utilisation des données ...

D'autres partenariats sont à développer avec des structures de services, par exemple, pour répondre, à des problématiques sociétales de prévention, de bien-être, de bien vieillir, ou bien pour proposer des solutions de solidarité intergénérationnelle et d'alternative domiciliaire aux maisons de retraite et EPHAD.

Proposition 14 :

S'appuyer sur la prospective pour anticiper les futurs possibles et proposer une vision à long terme

Afin d'être plus à même de mobiliser les forces vives de leur écosystème (collaborateurs, concurrents, partenaires, financeurs ...), **les assureurs ont besoin de pouvoir comprendre les futurs probables** et leurs impacts, notamment sur l'évolution des risques, des offres et de la relation avec les clients.

Aussi, **il apparaît nécessaire voire indispensable que chaque assureur puisse disposer des ressources minimum en termes de prospective**, soit en les développant en propre, soit en s'appuyant sur des cabinets spécialisés.

E. Propositions au regard des enjeux sociétaux et environnementaux

Proposition 15 :

Amplifier le rôle des assureurs en matière de RSE¹³³

En juillet 2021, une vingtaine d'assureurs et réassureurs¹³⁴ se sont regroupés au sein de la Net Zero Insurance Alliance¹³⁵ qui vise à accélérer le rôle des assureurs dans la transition écologique. Parmi les engagements pris, les assureurs se sont engagés « à réduire les émissions nettes de leurs portefeuilles de souscription d'ici à 2050 » en accord avec les objectifs de la COP21.

Si certains assureurs se sont d'ores et déjà engagés à ne plus couvrir les activités dont les impacts environnementaux sont avérés, d'autres assureurs vont encore plus loin et ont opté pour une stratégie plus offensive en matière de partage des richesses et de RSE.

Proposition 16 :

Encourager le partage de richesse autant que possible, par les acteurs du secteur de l'assurance, afin de soutenir la transition climatique et écologique.

À titre d'exemple, dans le secteur de l'assurance, la MAIF et le Crédit Mutuel se sont engagés sur ce chemin et ont annoncé, début 2023, le **versement d'une partie de leurs bénéfices pour financer des actions favorisant la transition écologique** : distribution pour le Crédit Mutuel de 15 % de son résultat net, versement pour la MAIF de 10 % de son résultat annuel à la planète pour faire face à l'urgence environnementale.

Le versement d'un dividende RSE est un acte fort en termes d'engagement peu courant dans le monde de l'entreprise au sens large.

¹³² UX : User experience (expérience utilisateur).

¹³³ RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

¹³⁴ Allianz, Aviva, Axa, Generali, Munich, Matmut, Scor, Swiss Re, Zurich Insurance group notamment.

¹³⁵ Transition écologique : les assureurs de la Net-Zero Insurance Alliance accélèrent – l'assurance en mouvement – 7 avril 2022.

GLOSSAIRE ET ABRÉVIATIONS

ADETEM : Association nationale des professionnels du marketing

ADN : code génétique (Acide désoxyribonucléique, acide du noyau des cellules vivantes, constituant essentiel des chromosomes et porteur de caractères génétiques)

APICIL : Association de Prévoyance Interprofessionnelle des Cadres et ingénieurs de la région Lyonnaise

BPCO : Maladie pulmonaire courante qui réduit le flux d'air et cause des problèmes respiratoires (Bronchopneumopathie chronique obstructive)

BTP : Construction / Bâtiment et travaux publics

CCR : Caisse centrale de réassurance

CECRL : Cadre européen commun de référence pour les langues

CEO : Chief Executive Officer

CEREMA : Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement

CLIMA : (Climate Action) Association de commission Européenne, elle a pour mission de faciliter la collaboration pour encourager le développement, le déploiement et l'adoption accélérée de solutions mondialement durables et nettes nulles (source : <https://about.climateaction.org/>).

CMEI : Conseillers médicaux en environnement intérieur

CNAV : Caisse nationale d'assurance vieillesse

CNIL : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés

COVID : Corona virus disease

CRE : Commission de régulation de l'énergie

CSMF : Confédération des syndicats médicaux français

CTIP : Centre Technique des Institutions de Prévoyance

EDPM : Engin de Déplacement Personnel Motorisé

EDR : Détection et réponse des terminaux

EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour les Personnes Agées Dépendantes

ELAN : Loi Evolution du logement, de l'aménagement et du numérique

ERM CERA : Expert Enterprise Risk Management et Certified Enterprise Risk Analyst ; formation qui prépare les actuaires aux ressorts et aux enjeux de la gestion du risque

ESS : Economie Sociale et Solidaire

ETI : Entreprise de taille intermédiaire

FAQ : frequently asked questions (questions fréquemment posées)

FDPM : Fédération des Petites et Moyennes Mutuelles

FISMA : Federal Information Security Management Act (loi fédérale sur la gestion de la sécurité des informations)

FNATH : Fédération nationale des accidentés du travail et des handicapés

FNMF : Fédération Nationale de la Mutualité Française

FSD : Fonds de solidarité pour le développement

CHAT-GPT : l'intelligence artificielle d'OpenAI dotée d'un chat conversationnel. GPT (Generative Pre-training Transformer) est un modèle de traitement du langage développé par OpenAI qui permet de répondre à tous types de requêtes en générant du texte de manière autonome, grâce à une intelligence artificielle.

HEC : École des Hautes études Commerciales de Paris

HQE : Haute Qualité Environnementale

IBHS : Insurance Institute for Business & Home Safety

IBM : International Business Machines Corporation

ICLR : International Conference on Learning Representations

IMA : Inter Mutuelle Assistance

IRMA : Institut des risques majeurs

ISR : Investissement socialement responsable

LFSS : loi de financement de la Sécurité sociale

LOPMI : Loi d'orientation et de programmation du ministère de l'intérieur

LSF : Langue des signes française

MACIF : Mutuelle d'assurance des commerçants et industriels de France

MAE : La MAE (Mutuelle assurance de l'éducation) est une société d'assurance mutuelle spécialisée dans la protection de l'enfant et de la famille.

MAIF : Mutuelle assurance des instituteurs de France

MARPA : Maisons d'Accueil et de Résidence pour l'Autonomie

MRH : Assurance Multirisques habitation

MRN : Mouvement pour le renouveau national

NAIAD : Projet, Nature Insurance Value, Assessment and Demonstration

NPS : Net Promoter Score ; le NPS se calcule par le pourcentage de clients qui évaluent à 9 ou 10, sur une échelle de 0 à 10, leur probabilité de recommander une entreprise, un produit ou un service à un ami ou à un collègue, duquel on soustrait le pourcentage évaluant cette probabilité à 6 ou moins.

OCAM : Organismes complémentaires d'assurance maladie

OCIRP : Organisme commun des institutions de rente et de prévoyance

OEMA : Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance

OGM : Organisme génétiquement modifié

OMS : Organisation mondiale de la Santé

ONRN : Observatoire national des risques naturels

PMA : Procréation médicalement assistée

PME : Petites et Moyennes Entreprises

POC : Proof of concept

QVT : Qualité de vie au travail

RATP : Régie autonome des transports parisiens

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données

RPA : Automatisation robotisée des processus

RSA : Revenu de solidarité active

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SCOR : Société commerciale de réassurance

SMACL : Société mutuelle d'assurance des collectivités locales

SNCF : Société Nationale des Chemins de fer Français

TGV : Train à grande vitesse

TPE : Très petite entreprise

UGC : User Generated Content

UX : User experience

VYV : Premier groupe de protection sociale, mutualiste et solidaire de France

CONTACTS

France Assureurs

www.franceassureurs.fr
contact@franceassureurs.fr

OEMA

Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance
www.metiers-assurance.org
observatoire@obs.gpsa.fr

FNMF

Fédération Nationale de la Mutualité Française
www.mutualite.fr
webmail@mutualite.fr

OEMM

Observatoire de l'Emploi des Métiers en Mutualité
www.anem-mutualite.fr/observatoire-des-metiers

CTIP

Centre technique des institutions de prévoyance
www.ctip.asso.fr
ctip@ctip.asso.fr

OMQ-RCP

Observatoire des métiers et des qualifications
de la Retraite complémentaire et de la Prévoyance
obsmetiers.rcp-pro.fr

La Fabrique d'Assurance

www.lafabriquedassurance.org
contact@lafabriquedassurance.org



CONSTRUIRE LA PROTECTION SOLIDAIRE AUTREMENT

Face aux nouveaux défis pour notre société, la Fabrique d'Assurance présente des regards croisés et va au-delà des constats pour être force de propositions au regard des enjeux que soulève la thématique de l'innovation dans l'Assurance.

Les pistes d'actions proposées se veulent pragmatiques. Elles s'adressent à tous (État, institutions publiques, associations, assureurs, mutuelles, institutions de prévoyance, courtiers, opérateurs, bénéficiaires...) et ont pour objectif de contribuer à une réflexion collective dans une dynamique solidaire.

Inspirée des « Fab Lab », La Fabrique d'Assurance se veut être un point de rencontre et de dialogue pluridisciplinaire face aux mutations du secteur de l'assurance. L'association a pour vocation d'impulser une dynamique collaborative et innovante pour anticiper les usages de demain et répondre aux besoins réels des citoyens.

L'approche transversale permet de réunir, à la fois des experts en termes de métiers, de secteurs et de domaines d'activités différents. De l'incubateur au *Think tank*, du consommateur à l'institutionnel, l'intelligence du système permet de réunir en son sein, différents profils en fonction de la thématique abordée. En somme, il convient de repartir du besoin, de (re)penser l'Assurance différemment en se fondant sur les connaissances et les compétences concrètes des intervenants dans une logique d'intelligence collective face aux évolutions d'une société de plus en plus complexe.

4, promenade Cœur de Ville, 92130 Issy-les-Moulineaux
Association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901

Dépôt légal à parution
Impression : La Fabrique d'Assurance sous le n° 978-2-9558285-6-4
N° W751224917

Mai 2023 - 40 €