



ASSUREURS ET DIGITAL

Une transformation imposée mais gagnante, au service de l'expérience client, principal moteur de la croissance

ASSUREURS ET DIGITAL

Une transformation imposée mais gagnante, au service de l'expérience client, principal moteur de la croissance

En quelques années, le digital a révolutionné l'activité économique traditionnelle. Réussir à prendre le tournant du numérique est devenu une obligation pour les entreprises. Le secteur français de l'assurance n'échappe pas à ce phénomène. Habitué à suivre le marché avec un certain recul et une temporalité qui leur étaient propres, les assureurs ont été contraints de s'adapter et de transformer leur métier, leur organisation et leurs business models. Parallèlement, l'environnement concurrentiel s'est complexifié avec l'apparition de nouveaux acteurs comme les comparateurs d'assurance en ligne et les assurtech, aux méthodes et modèles disruptifs.

L'avènement des nouvelles technologies numériques a poussé les acteurs historiques à constituer un nouvel écosystème s'appuyant sur les services à forte valeur ajoutée en complément des services d'assurance classiques. À travers le multicanal et l'exploitation des données, un basculement s'opère avec une approche *customer centric* (centrée sur le client) renforcée. À la clé, une nouvelle promesse d'interactivité et de personnalisation de l'offre d'assurance.

Reste aux assureurs à consolider leurs modèles pour proposer des prestations adéquates et garder la confiance de leurs clients. La prudence est de mise, notamment en ce qui concerne la préservation du contact avec le client, car le risque est de se voir détrôné par les offres proposées par les pure players. Au-delà d'un parcours de souscription repensé, c'est l'expérience client dans sa globalité qui fait l'objet de toutes les attentions. Ce chantier s'accompagne de l'évolution du métier d'assureur dans une logique proactive et innovante.



DANS CE DOSSIER

POINTS-CLÉS ET ENJEUX	4
UN VIRAGE TARDIF MAIS OFFENSIF	8
Un secteur traditionnel contraint de se transformer	8
Une transition nécessaire et source d'opportunités	12
En quête d'un nouveau modèle d'assurance	17
LA DATA AU SERVICE DE LA PERSONNALISATION	20
Le parcours client bascule vers le multicanal	20
Les offres et les services au plus près des besoins des clients grâce au big data	28
Une analyse prédictive plus pointue	31
Le marketing digital comme outil de fidélisation	34
L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX SEGMENTS PORTEURS	38
Le cyber-risque face à des défis	38
Assurer l'économie collaborative	44
REDONNER UNE PLACE CENTRALE À L'HUMAIN	50
Les relations directes restent déterminantes	50
Quand les assureurs dépassent leur champ de compétences traditionnel	55
L'économie servicielle transforme le modèle assurantiel	61
LES FORCES EN PRÉSENCE	63
Liste des entreprises citées dans l'étude	63
Classement par chiffre d'affaires des groupes d'assurance et de protection sociale en France	67
SOURCES UTILISÉES	70
LEXIQUE	75

Le digital transforme la chaîne de valeur du secteur

En retard par rapport à la plupart des industries de service, y compris la banque, les assureurs ont désormais compris l'enjeu de la transformation digitale pour **multiplier et améliorer les points de contact avec leurs clients**. Dans cet objectif, leur solidité financière apparaît comme un atout. En 2018, le marché français de l'assurance a totalisé un chiffre d'affaires de 219,4 milliards d'euros, en croissance de 3,7 %, d'après la Fédération française de l'assurance (FFA). En revanche, les multiples réglementations encadrant le secteur empêchent encore les assureurs de se concentrer pleinement sur leur transformation.

La digitalisation monopolise depuis 2016 les efforts des compagnies, confrontées à l'émergence de nouveaux entrants sur le marché : les assurtech. Ces start-up de l'assurance ont réussi le pari de dématérialiser l'ensemble des processus tout en proposant une expérience client nouvelle et optimisée. Certaines d'entre elles se positionnent comme des **partenaires des assureurs traditionnels**, qui n'hésitent pas à conclure avec elles des alliances ou à les absorber. D'autres s'imposent en tant que **concurrents directs** en proposant des offres d'assurance 100 % numériques et, surtout, un parcours client disruptif. Dans tous les cas, les assurtech bousculent les acteurs historiques de l'assurance contraints de **s'inspirer de leurs méthodes gagnantes** au risque de se laisser distancer.

Deux grandes évolutions s'opèrent avec la montée du digital dans l'assurance. Premièrement,

l'offre se transforme rapidement en s'appuyant sur les innovations technologiques. Deuxièmement, de nouveaux besoins des assurés émergent en matière de qualité et de fluidité des produits et des services. **Ces évolutions sont étroitement liées** : stimulée par les innovations des assureurs, l'exigence des clients se renforce, tandis que la mobilité plus forte des clients pousse les assureurs à amplifier toujours plus la digitalisation de leurs processus.

Avec une multitude d'outils à leur disposition, les consommateurs ont désormais les pleins pouvoirs. Le rapport de force s'inverse. Dans ce contexte, les assureurs ayant construit leur modèle sur l'offre produits doivent prendre un virage afin de pouvoir apporter des réponses davantage personnalisées. **Une nouvelle "culture client" s'impose**, en particulier en ce qui concerne le traitement en temps réel des demandes. Ce challenge est important pour un secteur habitué à travailler à un rythme très différent.

Un autre enjeu décisif réside dans l'interaction avec l'assuré. En combinant les différents canaux de contact pour la commercialisation des produits ou pour les échanges avec la clientèle, le multicanal apparaît comme un levier gagnant. **La distribution en ligne se généralise** et modifie la chaîne de valeur du secteur de l'assurance. La relation entre le client et l'assureur se transforme, à toutes les étapes, avec un moment clé, celui de la survenue du sinistre, dont le traitement peut être sensiblement amélioré grâce au numérique.

La data au cœur du nouveau modèle assurantiel

L'irruption du big data dans le secteur de l'assurance implique des mutations dans les business models des acteurs traditionnels. Le défi se place au-delà de la simple récolte et du traitement des données puisqu'il s'agit **de proposer aux assurés de nouveaux services à valeur ajoutée**. En effet, ces méga données se révèlent très utiles aux assureurs lorsqu'elles permettent au client de se sentir considéré à sa juste valeur. Exit la sensation de payer pour assumer les sinistres des autres puisque le big data donne la possibilité de tarifier les offres selon les caractéristiques de chacun. De son côté, l'assureur connaît désormais pratiquement tout de son assuré.

Parallèlement, les compagnies d'assurances améliorent leurs processus internes et s'attachent à répondre aux assurés réclamant davantage de transparence et des primes toujours plus réduites. **C'est là qu'intervient une nouvelle technologie étroitement liée au big data : la blockchain.** D'abord redoutée par l'ensemble des acteurs de l'assurance, elle tend aujourd'hui à se généraliser. Bien utilisée, la blockchain permettrait de réduire considérablement les coûts opérationnels des assureurs. Cette technologie est déjà en marche, avec par exemple l'indemnisation des passagers des compagnies aériennes qui subissent un retard ou une annulation de vol, sans avoir besoin de remplir un quelconque formulaire, et donc sans que l'entreprise ne doive traiter les demandes.

D'autres technologies, comme les algorithmes et

l'intelligence artificielle qui sont capables de traiter d'énormes volumes de données, permettent de développer **des modèles prédictifs beaucoup plus pointus**. Alors qu'auparavant les assureurs s'intéressaient aux sinistres passés et estimaient leur montant, ils sont aujourd'hui en mesure d'analyser **les facteurs de sinistralité** pour identifier les risques émergents. Un travail d'envergure reste à mener pour mieux cibler les actes de prévention et proposer des garanties adaptées aux assurés.

Le digital ouvre également la voie à des opportunités d'affaires **avec l'émergence de nouveaux risques à assurer**. Les attaques informatiques, multiples et toujours plus agressives, soulèvent encore des questions quant aux couvertures d'assurance permettant aux entreprises de s'en prémunir et d'y faire face. La couverture des cyber-risques se développe mais plusieurs freins restent à lever pour consolider les modèles sur ce nouveau segment de marché. **L'absence d'antériorité sur ce risque récent** complique la tâche des assureurs pour trouver la bonne indemnisation.

En plein essor, l'économie collaborative ouvre des perspectives particulièrement attractives pour les assureurs. Elle se déploie dans différents secteurs, tels que la mobilité à travers l'autopartage par exemple, l'habitat ou la location de biens et de services. Les partenariats avec les plateformes de l'économie collaborative constituent **un canal de distribution nouveau et prometteur**.

L'innovation technologique au service de l'innovation servicielle

Si l'intégration des nouvelles technologies par les assureurs illustre la volonté d'offrir de nouveaux services aux assurés, **elle bouleverse surtout la place de l'humain** dans la chaîne de valeur de l'assurance. Les acteurs du secteur se recentrent progressivement sur une relation client à plus forte valeur ajoutée en complément de la technologie. Ils automatisent le traitement des demandes ne nécessitant pas de contact direct avec la clientèle pour redonner **du sens au rôle des agents**. Délestés des tâches chronophages, ces derniers peuvent concentrer leur énergie à entretenir des liens de proximité avec leurs assurés lorsque ceux-ci ont besoin d'écoute et de conseils, en particulier lors de moments marquants de leur vie ou de sinistres.

L'humain prend ainsi une part majeure dans l'amélioration de l'expérience client. Le marketing digital devient décisif pour mieux connaître ses clients et répondre de manière individualisée à leurs demandes. Dans ce contexte, **une place centrale est redonnée aux agences physiques** qui, après avoir été délaissées par les assureurs lors de la vague de transition numérique, redeviennent centrales. Pour les assureurs, l'enjeu consiste à combiner le réseau physique avec les atouts du digital, tout en proposant un parcours client homogène. Ils s'appuient **sur le modèle du phygital** afin de répondre à la demande d'immédiateté et de relationnel de leur clientèle.

Ce retour aux fondements de l'assurance

s'accompagne d'un **basculement vers une logique "servicielle"** fortement disruptive, où la valorisation du capital humain est indispensable. Les assureurs dépassent leur champ de compétences traditionnel pour investir, plus globalement, le quotidien des usagers, notamment grâce à l'Internet des objets. **Ils se rapprochent d'acteurs positionnés sur des marchés différents de celui de l'assurance** afin de bénéficier de leur expertise, complémentaire de la leur. Certains s'allient avec des plateformes d'e-mobilité quand d'autres investissent le créneau de la maison connectée pour protéger leurs assurés des risques domestiques.

Ce véritable changement de culture pour les assureurs représente aussi un moyen de **créer plus de valeur pour le consommateur**. Les données se placent au cœur de leur transformation, non pour personnaliser l'offre et le prix selon le comportement, mais pour offrir une innovation de service, soit en amont du parcours client (dans la prévention), soit en aval dans la détection du risque.

Quelle que soit leur approche ou leur positionnement, les assureurs traditionnels profitent de la transformation numérique pour élaborer leur modèle économique de demain et réinventer l'expérience d'assurance. Tous cherchent à se positionner comme le partenaire privilégié des clients avec l'offre la plus complète du marché, construite sur **le triptyque associant garanties, services et accompagnement humain**.

POINTS-CLÉS ET ENJEUX

Ce qu'il faut retenir

LES MOTEURS

- Les innovations numériques
- La connectivité croissante des Français
- La force de frappe financière des assureurs
- La collecte de données massives issues du Web
- Les nouveaux besoins d'assurance liés aux attaques informatiques et à l'économie collaborative

ASSUREURS ET DIGITAL

LES FREINS

- Un secteur ultra-réglementé
- La concurrence des pure players
- Les questionnements relatifs à la protection des données
- La crainte d'une disparition de l'humain
 - Le risque de la fin de la mutualisation

UN VIRAGE TARDIF MAIS OFFENSIF

Un secteur traditionnel contraint de se transformer

Un marché toujours dynamique...

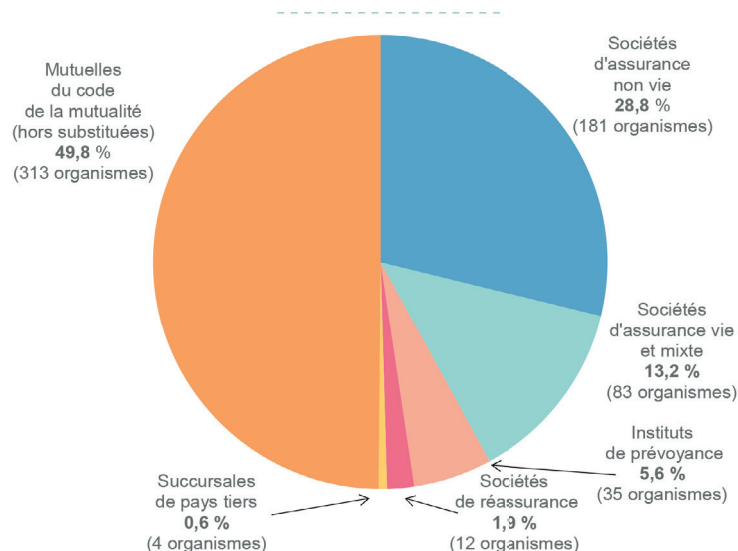
Longtemps en retard sur le volet du numérique en comparaison avec d'autres secteurs d'activité tels que celui de la banque, **les assureurs français ont désormais pleinement entamé leur transformation digitale**. Également appelée "digitalisation", celle-ci désigne "les changements liés à l'intégration de la technologie digitale dans la société humaine et dans les entreprises", selon la définition du cabinet de conseil expert en transformation digitale Digital Conseil. Plus d'un assureur sur trois réfléchit en effet à l'évolution de son business model selon le livre blanc *L'innovation numérique, enjeu clé de l'assurance pour 2020*, publié par le cabinet d'analyse et de conseil PAC-CXP Groupe en juin 2018, suite à des entretiens réalisés auprès de plus de 150 professionnels du secteur.

Pour engager cette orientation, les compagnies d'assurances, au nombre de 628, bénéficient de **la stabilité économique du secteur**. En 2018, le marché français de l'assurance a vu son chiffre d'affaires croître de 3,7 %, pour atteindre 219,4 milliards d'euros, selon le bilan dressé par la Fédération française de l'assurance (FFA). Cette dynamique concerne tant le segment des assurances de personnes (en hausse de 4 % à 163,4 milliards d'euros) que celui des assurances de biens et de responsabilité (en progression de 2,8 % à

56,1 milliards d'euros). Sur ce dernier, les assurances auprès des particuliers représentent une proportion très importante avec un chiffre d'affaires de 35,5 milliards d'euros, en croissance de + 3,1 %, tandis que les assurances dédiées aux professionnels s'élèvent à 20,6 milliards d'euros, en hausse de 2,4 %.

Ces résultats permettent à la France de se positionner **en cinquième place sur le marché mondial**, derrière les États-Unis, le Royaume-Uni, le Japon et la Chine, selon *La Tribune de l'assurance*, en 2019. À l'échelle européenne, la France

RÉPARTITION DES 628 ORGANISMES D'ASSURANCE AGRÉÉS EN FRANCE EN 2018



Traitement IndexPresse. Source : *L'assurance française : données clés 2018*, Fédération française de l'assurance

représente le deuxième marché sur le segment de l'assurance-vie (17,9 %), derrière le Royaume-Uni, et le troisième marché sur le segment de l'assurance non-vie (avec un poids de 14,7 %) derrière l'Allemagne et le Royaume-Uni.

Toutefois, les perspectives pour l'année 2020 s'annoncent moins positives selon l'agence de notation Moody's, qui prévoit une diminution de la rentabilité des assureurs en raison des taux bas ayant affecté leur solvabilité en 2019.

CHIFFRES CLÉS DE L'ASSURANCE (AFFAIRES DIRECTES) EN FRANCE

	2017 (en milliards d'euros)	2018 (en milliards d'euros)	Évolution (en %)
COTISATIONS EN ASSURANCES DE PERSONNES	157,1	163,4	+ 4,0
Vie et capitalisation	134,6	139,7	+ 3,8
Maladie et accidents corporels	22,5	23,7	+ 5,1
COTISATIONS EN ASSURANCES DE BIENS ET DE RESPONSABILITÉ	54,5	56,1	+ 2,8
Automobile	21,4	22,1	+ 3,4
Dommages aux biens des particuliers	10,4	10,7	+ 2,4
Dommages aux biens des professionnels et agricoles	7,7	7,9	+ 2,8
Responsabilité civile générale	3,7	3,7	+ 0,2
Autres assurances*	11,4	11,7	+ 3,0
COTISATIONS TOTALES	211,7	219,4	+ 3,7

Traitement IndexPresse. Source : L'assurance française : données clés 2018, Fédération française de l'assurance

* Protection juridique, assistance, pertes pécuniaires, transports, construction et crédit-caution

... mais mesuré en matière de digital

Malgré des résultats financiers positifs, la filière française de l'assurance est marquée par "une culture de la prudence et des structures organisationnelles, opérationnelles et juridiques rigides", qui ralentissent sa mue numérique, comme le décrit la journaliste Sabine Germain, au sein de *L'Argus de l'assurance*. **Le canal de la distribution en ligne représente ainsi un poids encore minime dans le secteur de l'assurance.** En effet, seulement 20 % des internautes ont déjà souscrit une assurance sur Internet, hors assurance-vie, selon l'édition 2017 de l'étude e-Assurance publiée par CCM Benchmark, offrant les données les

plus récentes sur le sujet. Ce chiffre était cependant en croissance de 12 % par rapport à 2015, grâce à la loi Hamon encourageant les résiliations de contrats et les nouvelles souscriptions. Cette hausse était également liée aux efforts des assureurs pour proposer des parcours de souscription *full Web*, soulignait alors *Le Journal du Net*. **L'assurance auto-moto arrivait en tête des produits d'assurance les plus achetés sur Internet**, avec 52 % des souscripteurs en ligne ayant déjà initié et finalisé ce type de contrats sur Internet (hors envoi de justifications), suivie de l'assurance habitation (44 %) et de l'assurance santé (24 %).

La souscription d'assurance-vie en ligne, pourtant née au début des années 2000, ne représentait quant à elle que 3 % de la collecte brute en assurance-vie, soit environ 4 milliards d'euros en 2017, d'après les chiffres publiés par *L'Argus de l'assurance*.

Ainsi, en 2017, 80 % des internautes n'avaient pas encore souscrit d'assurances en ligne, et 46 % des assurés se montraient même réfractaires à cette idée. Toutefois, deux ans plus tard, en 2019, Xerfi note que, si le simulateur et la souscription en ligne ne font pas encore l'unanimité, "il ne fait pas l'ombre d'un doute qu'à **plus ou moins court terme la souscription 100 % en ligne sera amenée à prendre de l'importance**." Selon le tour d'horizon dressé par le cabinet, ce type de contractualisation est déjà proposé par de nombreux assureurs français (dont Axa, Allianz, Aviva,

PROFIL DES SOUSCRIPTEURS D'ASSURANCE SUR INTERNET

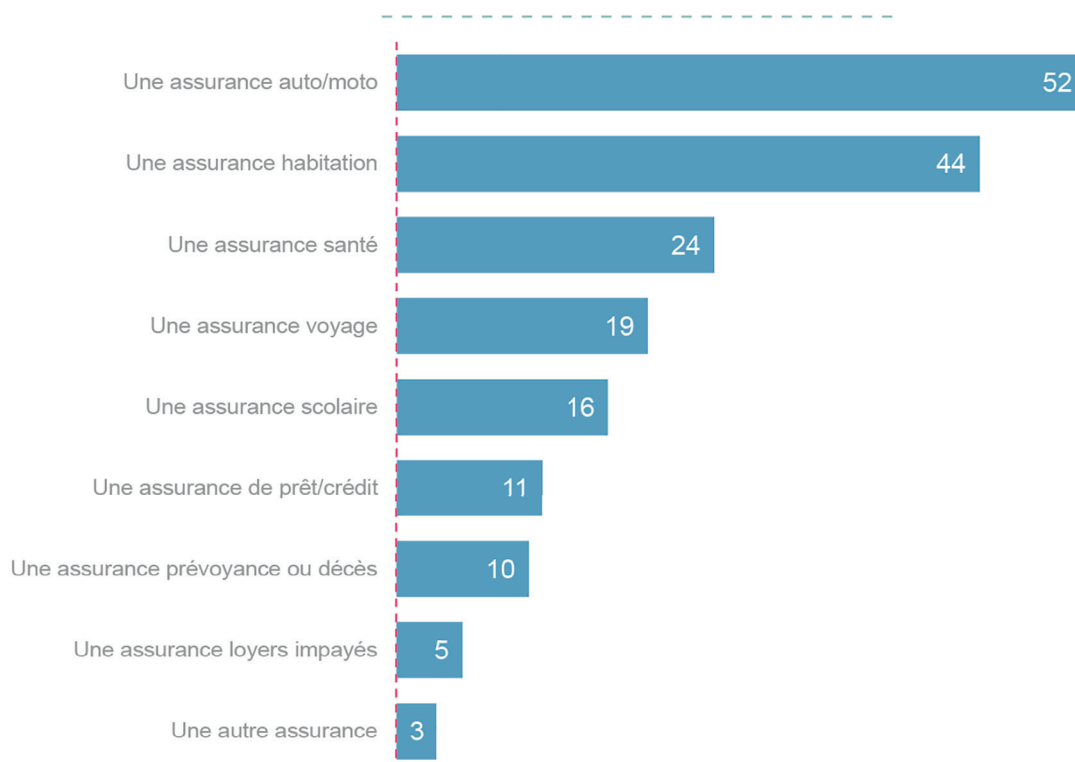
Les internautes souscrivant un contrat d'assurance en ligne sont en grande majorité des hommes (69 % des souscripteurs, contre 31 % de femmes). Les personnes âgées de 25 à 49 ans représentent la première cible (59,7 % des clients en ligne), contre 26,8 % pour les moins de 25 ans et 13,6 % pour les plus de 50 ans.

Source : *banquesenligne.org*, 2019.

Groupama, Maif, Matmut, MMA et Swiss Life) et par des filiales d'assurance de banques françaises (telles que celles de la Banque populaire, la Caisse d'Épargne, la Banque postale et LCL).

LES CONTRATS D'ASSURANCE SOUSCRITS SUR INTERNET

(Réponse, en %, à la question : "Avez-vous déjà souscrit sur Internet les assurances suivantes ?", en 2017)



Traitement IndexPresse. Source : étude e-Assurance, CCM Benchmark, *Journaldunet.com*, 2017

Sur les canaux digitaux, **les assureurs doivent progresser, que ce soit dans le domaine des souscriptions de contrat ou celui de la communication**, comme l'a constaté en 2019 l'étude *Digital CX: Presence & Satisfaction 2018*. Celle-ci a été conduite par D-Rating, une agence de notation de la performance digitale des entreprises, soutenue par la banque publique d'investissement Bpifrance. Son analyse, réalisée auprès de 21 marques d'assurances en France, issues de plusieurs catégories d'acteurs, révèle une présence encore faible des organismes d'assurances sur les canaux digitaux, au regard d'autres secteurs. Le trafic Web mensuel du panel de l'assurance reste par exemple 16 fois inférieur à celui de la banque de détail, en France, avec seulement 16 millions de visites dénombrées. Les principales failles des assureurs concernent le canal mobile, avec seulement 49 % des sites Web *mobile responsive*, c'est-à-dire adaptés à la lecture sur smartphone, comme le souligne *L'Argus de l'assurance*. Leurs applications mobiles s'avèrent également nettement moins utilisées que celles des banques. Les réseaux sociaux restent aussi peu

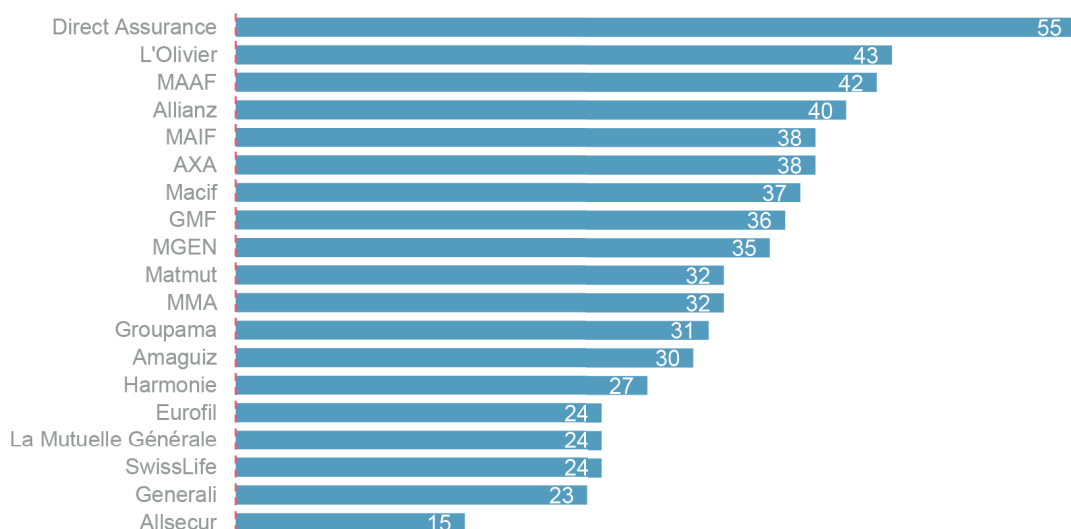
LES GRANDES CATÉGORIES D'ASSUREURS ANALYSÉES PAR D-RATING

- **LES MUTUELLES D'ASSURANCE**: Groupama, Macif, Matmut, la Maif, MMA, GMF, Maaf.
- **LES COMPAGNIES GÉNÉRALISTES**: Allianz, Axa, Swiss Life, Generali.
- **LES ASSUREURS DIRECTS**: Amaguiz (filiale de Groupama), Direct Assurance (filiale d'Axa), L'olivier, Eurofil (filiale d'Aviva), Allsecur (filiale d'Allianz).
- **LES MUTUELLES SANTÉ**: Harmonie Mutuelle, La Mutuelle Générale, MGEN.
- **ET AUSSI**: CNP Assurances et Alan, ayant fait l'objet d'une analyse à part étant donné leurs spécificités, à savoir un modèle opérationnel spécifique pour CNP Assurances et une base client trop réduite pour Alan.

Source : L'Argus de l'assurance, août 2018.

CLASSEMENT DES ORGANISMES D'ASSURANCES SELON LEUR PRÉSENCE SUR LES CANAUX DIGITAUX ET LA SATISFACTION CLIENT

(Selon leur score)



Traitement IndexPresse. Source : *Digital customer experience in the Insurance sector in France*, D-Rating, août 2018

investis par les assureurs. Toutefois, sur ce média, les mutuelles d'assurance enregistrent de meilleures performances note l'étude. À l'inverse, dans le domaine des objets connectés, les offres se développent, mais elles concernent encore essentiellement l'assurance dommages.

L'étude menée par D-Rating a permis de dresser un classement des organismes d'assurances selon leur présence sur les canaux digitaux et le niveau de satisfaction auprès de la clientèle. Direct Assurance se place en tête du podium grâce à une stratégie mixant site Web, application mobile et IoT (Internet des objets). Sa bonne performance est également due à son offre d'assurance connectée YouDrive. L'olivier ainsi que la Maaf se distinguent en atteignant respectivement la deuxième et la troisième place du classement. Generali et Allsecur se situent en dernière position. Le classement révèle **un score plus élevé pour la catégorie des mutuelles d'assurance** (enregistrant une note moyenne de 35,4), suivie de près par celle des assureurs directs (33,5) et des compagnies généralistes (31,3). À l'inverse, les mutuelles santé affichent une moyenne inférieure de 28,7. L'écart entre les différentes catégories d'assureurs est peu marqué. Cela montre que l'ensemble de la profession avance à un

même rythme sur le volet de la digitalisation.

Toutefois, cette orientation stratégique nécessite la mobilisation d'importants moyens financiers afin de moderniser les systèmes d'information, acquérir ou développer de nouvelles technologies, ou encore recruter. Or, les assureurs attribuent parfois la priorité à d'autres impératifs. Thierry Martel, directeur général du groupe Groupama, notait ainsi en 2019 auprès de *Réalités Industrielles*: "Malheureusement, aujourd'hui, le réglementaire consomme une partie importante de nos ressources, souvent au détriment de notre capacité à investir dans notre modernisation, et tend à favoriser les plus gros acteurs." En effet, "les évolutions réglementaires sont de plus en plus complexes, coûteuses et éloignées du pilotage opérationnel, voire du 'sens commun'", ajoute-t-il. Certaines évolutions réglementaires représentent néanmoins une opportunité dans la digitalisation des entreprises, note le dirigeant. C'est le cas, notamment, avec le Règlement général sur la protection des données (RGPD), sensibilisant les clients à la protection de leurs données, ou encore la Directive sur la distribution d'assurances (DDA) qui introduit de nouvelles règles pour la distribution d'assurances.

Une transition nécessaire et source d'opportunités

Les assurtech bousculent les acteurs traditionnels

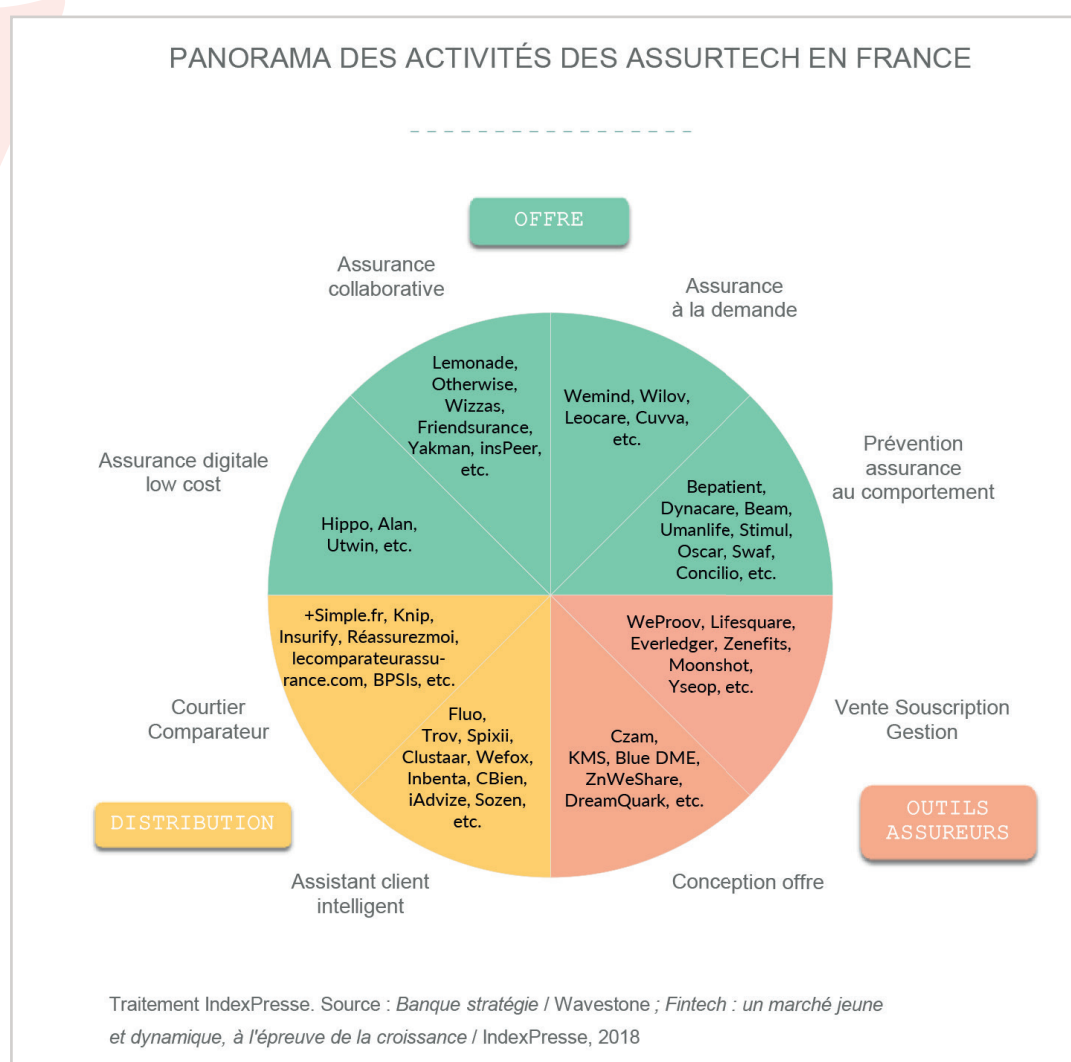
Selon l'analyse de l'agence de notation de la performance digitale des entreprises D-Rating, **l'insatisfaction des clients en matière d'assurance digitale expose la filière à l'émergence de nouveaux entrants** sur le marché, tels que les assurtech (ou *insurtech* en anglais), prêts à bousculer les codes du secteur. Ces start-up se définissent

comme des entreprises innovantes utilisant les technologies numériques dans le domaine de l'assurance. *La Tribune de l'assurance* explique leur essor en partie par l'évolution de la réglementation. La loi Hamon, datant de 2014, a facilité la résiliation d'un contrat pour changer d'assureur. L'amendement Bourquin (aussi appelé loi Sapin 2)

permet quant à lui, depuis début 2018, de résilier un contrat d'assurance de prêt immobilier chaque année. Les start-up de l'assurtech "ont su se faire une place sur un secteur jusqu'alors très fermé en réussissant un double pari, à savoir la révolution de l'expérience client et la dématérialisation des processus", explique l'étude *Fintech, un marché jeune et dynamique, à l'épreuve de la croissance*, réalisée par IndexPresse en 2018. Grâce à leur positionnement sur le digital, elles répondent en effet aux nouveaux modes de consommation et aux nouveaux usages des consommateurs.

Ces jeunes entreprises se développent autour de trois segments d'activité principaux. Le premier regroupe **des start-up développant leurs**

propres offres auprès des assurés. Celles-ci se caractérisent par des tarifs bas et des solutions rapides et simples d'usage, que ce soit à l'étape de la souscription ou dans le cadre de l'indemnisation d'un sinistre. Les assurtech ainsi positionnées développent également de nouveaux modèles d'assurance, tels que l'assurance collaborative, sur-mesure ou à la demande. Un deuxième segment concerne **la distribution de produits d'assurance.** Les assurtech s'y positionnent essentiellement comme des courtiers proposant des solutions d'assurance sans en couvrir le risque. Elles ont alors recours à des technologies telles que l'optimisation du référencement sur le Web, pour attirer un maximum de clients,



ou encore des algorithmes intelligents permettant de proposer une hyperpersonnalisation des produits. Dans le domaine de la distribution, des comparateurs se déploient également, avec la promesse de permettre aux clients de trouver les prix les plus bas du marché. Un troisième segment intègre **les assurtech fournissant des outils pour assureurs et assurés**. Elles optimisent les processus pour la mise en œuvre d'un produit d'assurance. Elles s'illustrent également dans l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée, la relation client, la cybersécurité, etc.

Au total, 12 % des assurtech sont positionnées sur le segment de l'offre selon une étude de Capgemini. Si la proportion est pour l'instant plus grande à l'étranger (de l'ordre de 20 %), ce segment pourrait se développer à l'avenir en France grâce à l'arrivée de concepts inédits en provenance des marchés extérieurs, particulièrement dans les domaines des nouveaux risques digitaux, du sur-mesure et de la protection. Le collaboratif et le modèle de l'usage, à l'inverse, semblent moins porteurs. Le segment de la distribution représente quant à lui 42 % des assurtech. Aux côtés des courtiers et comparateurs de prix, les courtiers digitaux B to C et les solutions de gestion des finances personnelles semblent deux voies promises à un bel avenir. **La catégorie la plus importante reste le segment de la fourniture de solutions**, qui représente 46 % des entreprises françaises de l'assurtech.

Si le marché des assurtech a émergé plus tardivement en France que dans d'autres pays, il connaît toutefois une accélération de son développement. Les investissements dans ces entreprises ont connu une progression annuelle

moyenne de 342 % entre 2014 et 2017, passant de 2 à 80 millions d'euros. En comparaison, sur la même période au niveau mondial, les investissements dans les assurtech ont progressé de 36,5 % en moyenne chaque année pour atteindre 2,212 milliards d'euros en 2017, contre 869 millions de dollars en 2014.

Ainsi, **certaines assurtech s'avèrent attractives et connaissent une croissance rapide**, à l'instar de l'assureur en ligne Luko par exemple. Née en 2016, cette start-up française a annoncé en novembre 2019 une première levée de fonds d'un niveau record de 20 millions d'euros auprès des sociétés d'investissement en capital-risque Accel Partners (États-Unis), Founders Fund (États-Unis), SpeedInvest (Europe) et quelques *business angels*. "Les attentes des consommateurs ont radicalement changé", note Raphaël Vuillerme, président et cofondateur de l'entreprise, auprès du journal *Les Échos*, pour expliquer les raisons du succès de sa levée de fonds. La croissance de ces start-up pourrait alors être perçue comme une menace pour le secteur de l'assurance. Luko vise par exemple à devenir un leader européen de l'assurance en ligne. Assurant déjà 20 000 Français grâce à ses solutions technologiques dédiées à la gestion de sinistres via l'intelligence artificielle, il poursuit son développement à travers de nouveaux lancements (dont une assurance maison par image satellite), des investissements dans sa R&D (de l'ordre de 7 millions d'euros en 2020), des recrutements et des ouvertures de bureaux à l'étranger. Toutefois, les nouveaux venus de l'assurtech contribuent également à faire évoluer le modèle de l'assurance.

Une coopération gagnante avec les nouveaux entrants

D'abord perçues comme une nouvelle concurrence, les assurtech représentent désormais **pour les grands groupes de l'assurance une opportunité d'accélérer leur transformation numérique**, comme le souligne *Informations Entreprise*. Interrogées par Capgemini et Efma en 2018, dans

le cadre de la première édition du *World Insurtech Report*, les assureurs historiques s'accordent ainsi sur la transformation de leur secteur générée par ces nouveaux venus. Celle-ci concerne **en premier lieu le domaine de l'expérience client**. Elle entraîne également une amélioration de

l'efficacité opérationnelle et la création de nouveaux business models. En effet, "les efforts des assurtech portent sur quatre priorités de la relation digitale", note Patrice Bernard, consultant Conix auprès de *RB Revue Banque*, à savoir : la personnalisation, la réactivité, la simplicité et la transparence. Ainsi, "les produits deviennent faciles à souscrire, instantanément, d'un simple geste dans une application mobile".

Désormais, 96 % des assureurs traditionnels souhaitent s'allier avec les assurtech selon l'étude Capgemini/Efma. "Ces collaborations constituent **une forme d'externalisation de la R&D** pour sortir du cadre habituel des assureurs, avec des start-up qui ont une autre forme de pensée, une autre manière de travailler", observe Florian Hervéou, responsable des programmes d'accélération au sein de Startup Palace, gérant l'accélérateur French assurtech. Les assureurs attendent de ces collaborations "une meilleure capacité à améliorer l'expérience client (77,2 %), un délai de mise sur le marché plus rapide (59,5 %), de nouvelles capacités digitales (46,8 %) et un avantage concurrentiel (40,5 %)". Ils privilégient particulièrement les alliances avec les spécialistes des données, des solutions de gestion de sinistre, de front-office et des technologies. Ces alliances sont également bénéfiques pour les assurtech, en quête de croissance, comme l'explique Salim Échoukry, fondateur du cabinet Klein Blue Partners, interviewé par *L'Argus de l'assurance* : "Il subsiste plus généralement un plafond pour les assurtech, entre le développement affinitaire et l'industrialisation nécessaire pour accroître leur activité. Plusieurs d'entre elles comptent environ 10000 utilisateurs, mais pour passer la vitesse supérieure, conclure des partenariats avec des acteurs traditionnels est une étape obligée – les coûts d'acquisition de nouveaux clients deviennent sinon rédhibitoires."

Le mouvement des alliances entre compagnies d'assurance traditionnelles et assurtech a déjà été amorcé, y compris en France. CNP Assurances est par exemple entré au capital d'Alan (assurance santé en ligne) dès le lancement de cette dernière en 2016. Crédit Mutuel Arkéa (groupe de bancassurance), quant à lui, a pris une participation au sein du courtier comparateur d'assurance Fluo en 2017. Toutefois, plus que les entrées au capital, les

dirigeants d'entreprises manifestent une préférence pour les partenariats visant à **créer de nouvelles solutions** (selon 77,9 % des interrogés dans le cadre du *World Insurtech Report*) ou encore **une approche Solution-as-a-Service - SaaS** (75,8 %). Ainsi, seuls un tiers des dirigeants de compagnies d'assurances envisagent des acquisitions.

Ces différentes stratégies d'alliance avec les assurtech possèdent chacune des avantages et des inconvénients pour les assureurs, selon le panorama dressé par *Banque & Stratégie*. Si les entrées au capital des assurtech permettent aux assureurs d'accéder à la technologie sans risque interne et d'envisager des retours sur investissement, ils nécessitent d'avoir à sa disposition des capacités financières. L'incubation, quant à elle, apporte aux assureurs un contrôle total de la technologie et des compétences en interne, mais présente des risques en ce qui concerne l'investissement. Voie plébiscitée, les partenariats limitent la prise de risque des investisseurs, mais ne leur assurent qu'un accès limité à la technologie

Ainsi, les stratégies des assureurs varient. Des fonds d'investissement ont été respectivement lancés par Apicil (InsurTech Capital), Malakoff Médéric Humanis (MM Innov) et Allianz (InnovAllianz). Axa (Kamet) et la Banque Postale ont créé leur propre incubateur ou programme d'incubation. Ces derniers permettent notamment de faire émerger de nouveaux produits et services. D'autres compagnies s'associent, à l'image de Groupama, IMA, Maaf, Macif, Maif, Mutuelle de Poitiers et P&V Group, réunis autour de la création d'un accélérateur en 2018, accompagnant la croissance des entreprises soutenues. Axa, quant à lui, a opté pour la combinaison de plusieurs dispositifs, en mettant en place une stratégie globale sous la bannière Axa Next, qui regroupe l'incubateur Kamet, le fonds d'investissement Axa Venture Partners, ainsi que trois laboratoires d'innovation mondiaux (Axa Labs).

"Dans un écosystème en constante évolution, la collaboration est un modèle que les assureurs et *insurtech* perçoivent comme la clé de la réussite pour réinventer l'expérience client, enjeu prioritaire pour l'ensemble des acteurs du secteur. Les leaders de demain devront trouver le bon mode de collaboration pour rester agiles sur le

long terme", note Anirban Bose, directeur général de la Strategic Business Unit Services financiers de Capgemini et membre du comité de direction générale du groupe. L'alliance représente une opportunité d'autant plus forte, qu'une **nouvelle forme de concurrence, plus menaçante encore, émerge en provenance des GAFA** (Google, Apple, Facebook, Amazon). Après le lancement (sans succès toutefois) d'un comparateur d'assurances en 2015 par Google, Amazon a fait une incursion dans le secteur en 2018. Le géant américain de l'e-commerce a noué un partenariat avec Aviva, groupe d'assurances d'origine britannique. Ce dernier a recours à la solution Amazon Pay dans le cadre de la souscription en ligne. "On ne peut pas dire qu'il s'agisse d'un véritable premier pas [d'Amazon] dans l'assurance", observe Anna Nesvijevskaia, responsable de la division

banque-assurance de Quinten, un cabinet spécialisé dans l'intelligence artificielle. Selon elle, cette initiative ressemble davantage à une opération marketing des deux marques et donne surtout une visibilité supplémentaire à la solution de paiement en ligne du géant de l'e-commerce. Toutefois, 81 % des compagnies d'assurances interrogées par Capgemini/Efam perçoivent en Amazon leur principal concurrent potentiel. En s'alliant avec des GAFA, les assureurs prennent **le risque de sacrifier le lien direct avec le client**, s'inquiètent certains professionnels. La menace est d'autant plus présente que 52 % des Français et 80 % des millennials se déclarent prêts à souscrire une assurance auprès d'un nouvel entrant (GAFA ou assurtech) selon une étude du cabinet Bain & Company réalisée en octobre 2018.

LES INCUBATEURS DES ASSUREURS

	Nom de la structure	Type	Date de lancement	Éventuel financement
Apicil	Insurtech Capital	Fonds d'investissement	Fin 2018	10 millions d'euros gérés par le fonds Odysseus Alternatives ventures.
Axa	Kamet	Incubateur	Fin 2015	100 millions d'euros (désormais au sein d'Axa Next).
Malakoff Médéric Humanis	MM Innov	Fonds d'investissement	2017	150 millions d'euros consacrés.
Groupama, IMA, Maaf, Macif, Maif Mutuelle de Poitiers et P&V Group	French Assurtech	Accélérateur	Février 2018	Budget de 2 millions d'euros sur trois ans. Les entreprises partenaires auront un accès prioritaire à l'investissement dans les sociétés accélérées.
La Banque postale	Platform 5	Programme d'incubation	Février 2019	Dédié aux start-up en phase d'amorçage (dix par an au maximum). Ces dernières bénéficieront d'un accompagnement par des experts de la Banque postale, sans limite de durée et sans prise de participation au capital de ces jeunes pousses.
Pro BTP	Santé - Prévention dans le BTP	Incubateur santé et prévention lancé par le CCCA-BTP*, l'OPPBTP**, PRO BTP, la fondation d'excellence SMA et Impulse Partners	-	-
Allianz	InnovAllianz	Fonds d'investissement	Juin 2016	Géré par l'dinvest Partners, fonds associé avec un accélérateur à part.
Crédit agricole, Banque populaire, Caisse d'épargne et Natixis Assurances	FinTech AssurTech LegalTech Cybersécurité	Incubateur lancé au sein d'EurtaTechnologies à Lille, totem historique du label French Tech	-	-

Traitement IndexPresse. Source : L'Argus de l'assurance, juin 2019

* Comité de concertation et coordination de l'apprentissage du bâtiment et des travaux publics

** Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics

En quête d'un nouveau modèle d'assurance

La nécessaire amélioration de la relation client

Encouragés par une forte concurrence, **les assureurs se saisissent du levier de la digitalisation, avec l'objectif d'améliorer l'expérience client.**

Jugée comme la faiblesse de l'assurance, selon la revue professionnelle *Informations Entreprise*, celle-ci s'impose comme un enjeu majeur. En effet, seulement 28 % des consommateurs expriment leur satisfaction envers leur assureur d'après le cabinet Deloitte. Les contextes économique et sociétal actuels poussent également à percevoir cet axe stratégique comme un impératif. Comme l'explique Thierry Martel, directeur général du groupe Groupama, auprès de *Réalités Industrielles*, "la révolution numérique soumet l'entreprise à deux forces externes: d'un côté, une évolution rapide de l'offre (via les technologies disponibles et toutes les innovations qu'elles rendent possibles), et de l'autre, une transformation de la demande (les attentes des clients)". En effet, le niveau d'exigence des consommateurs s'est élevé au cours des dernières années. Ils attendent désormais des interactions numériques aussi fluides que celles dont ils disposent avec les géants de l'économie numérique tels que les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon). De plus, le parcours des consommateurs a changé, intégrant désormais le digital dans leurs relations avec les marques. Parallèlement, de nouveaux modèles de consommation et de nouveaux risques se sont développés, liés à la naissance de l'économie de partage et de l'économie collaborative, par exemple dans les secteurs de l'automobile et de l'hébergement touristique.

Ainsi, "investir le digital, c'est suivre le changement de comportement d'achat de nos clients", explique Pascal Chapelon, président du Syndicat Réussir (Axa France) et président de la commission digitale d'Agéa auprès de *La Tribune de l'assurance*. Les clients désirent de **la rapidité et une**

facilité des usages, pouvant être apportée par les services en ligne. Désormais, 41 % des clients souhaitant changer d'assureur envisagent de souscrire leur prochain contrat sur Internet, selon *banquesenligne.org*. Leurs motivations concernent les économies réalisées avec une souscription en ligne, mais aussi le gain de temps et la précision des informations. Dans le cadre d'un sinistre, deux assurés sur trois affirment être prêts à effectuer leurs démarches en ligne, d'après le Baromètre Assurance réalisé par le cabinet Deloitte en 2019. Ils invoquent des bénéfices pratiques, comme l'absence de déplacement, l'accès au dossier 24 heures/24, etc.

Les nouvelles habitudes et attentes des consommateurs entraînent une **inversion du rapport de force entre l'offre et la demande**. Les assureurs doivent dès lors revoir leur modèle historique et adopter des approches différentes, comme le souligne Patrice Bernard, consultant Conix. Il leur faut notamment "développer une offre axée sur la demande", selon Norbert Girard, secrétaire général de l'OEMA, interrogé par *La Tribune de l'assurance*. Ces changements prennent la forme d'une assurance personnalisée, à la carte ou sur-mesure. Dans un contexte où le numérique remet en cause la chaîne de valeur et l'économie du secteur de l'assurance, il s'agit d'améliorer la relation et d'apporter davantage de services dans la protection des clients et leur accompagnement lors d'un sinistre, en anticipant les besoins, et ce dans les différents domaines de leur vie quotidienne.

Ce constat impose une véritable rupture aux assureurs ayant construit leur culture sur l'offre de produits, souligne *La Tribune de l'assurance*. **Il s'agit pour eux de s'orienter vers une "culture client"**, à travers la numérisation. Outre le front-office, celle-ci concerne plus généralement l'ensemble

de l'entreprise, de ses outils à son organisation, afin de favoriser l'émergence d'un nouveau type de relations. Elle induit la modernisation des systèmes d'information au profit de la dématérialisation des documents, par exemple, ainsi que le développement des outils informatiques. Une

automatisation des tâches répétitives et des processus permet une orientation des moyens vers l'innovation et le service client. Le changement inclut la formation des collaborateurs et l'intégration de nouveaux talents, ainsi que la mise en place de nouveaux modes organisationnels.

Les technologies au service d'une offre innovante

Comme le résume Thierry Martel, directeur général de Groupama: "L'exigence des clients est stimulée par les innovations apportées par les acteurs qui les intègrent le plus rapidement possible; et la mobilité plus forte des clients pousse les entreprises à accélérer leurs processus d'innovation." Les nouvelles technologies représentent alors un levier dans l'évolution de l'assurance et la création de valeur. Parmi elles, **l'intelligence artificielle (IA), est citée comme celle ayant le plus fort impact** dans le secteur de l'assurance, dans le cadre d'une enquête mondiale "Technology Vision 2019" menée par Accenture. Elle s'applique à deux secteurs principaux: les outils d'aide à la vente et la gestion de sinistre. Dans ce domaine les assurtech utilisent notamment les techniques de *machine learning* et de réseaux neuronaux.

La technologie est également employée pour améliorer les processus de décision. Toutefois, l'efficacité des solutions IA tient à la richesse des données dont l'assureur dispose, comme le souligne *L'Argus de l'assurance*. Désormais de nouveaux acteurs, tels que les GAFA, collectent de grandes masses de données leur offrant une connaissance poussée des habitudes des consommateurs et des risques associés. Une menace repose sur le fait qu'ils risquent de "capter une partie de la valeur, à travers la monétisation de ces données et qu'ils jouent un rôle de courtier auprès des assureurs", alerte Thierry Martel. Il s'agit donc pour les assureurs de développer leurs propres capacités de collecte. Ils doivent également parvenir à concevoir des propositions de valeur innovante autour de ces données.

L'API, UN AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR L'AVENIR

Dressant un panorama des technologies essentielles dans la transformation des assureurs, *L'Argus de l'assurance* identifie également la technologie API (*application programming interface*, pour "interface de programme d'application") comme une véritable opportunité pour les assureurs. La mise en place d'un API permet l'interopérabilité entre plusieurs systèmes d'information. Ainsi les API représentent "une porte ouverte vers des partenaires extérieurs pour créer un écosystème de services". Elles permettent également aux assureurs de se rapprocher d'autres acteurs pour distribuer leurs produits. Si cette technologie impose parfois de repenser les processus, du fait de son interconnexion avec d'autres systèmes informatiques existants, elle permet de s'adapter aux nouveaux besoins du marché. Particulièrement prometteuse, cette technologie est perçue comme "un outil central de la prochaine génération d'assurance". À travers elle, certaines assurtech investissent des niches de marché comme l'assurance des impayés pour les TPE, l'assurance à la demande dans les mobilités urbaines, etc.

Source: *L'Argus de l'assurance*, juin 2019.

Le big data, visant à créer de la valeur autour des data, représente en conséquence une autre technologie prometteuse. Environ 2 milliards d'euros ont ainsi été investis par les assureurs dans des projets relatifs à cette technologie dans le monde, selon *L'Argus de l'assurance*. Ce montant devrait croître de 50 % d'ici 2021, d'après les estimations du rapport SNS Telecom & IT de 2018, *Big data in the insurance industry: 2018-2030*. Ces promesses expliquent le montant des moyens qui lui sont alloués. Le big data permet en effet d'améliorer le profilage des assurés et de cibler leurs besoins, tout en leur apportant une offre individualisée et de nouveaux services en prévention de sinistres, avec à la clé une amélioration des coûts tant pour les assurés que pour les assureurs. Déjà employée sur des segments comme l'assurance automobile, la lutte contre la fraude et les catastrophes naturelles, cette technologie représente cependant un point sensible dans des secteurs comme l'assurance-vie ou la santé, car les consommateurs manifestent des inquiétudes quant à l'usage de leurs données personnelles.

L'IoT (Internet of Things ou Internet des objets) suscite également l'intérêt des assureurs. Cette technologie s'applique particulièrement aux segments des assurances des personnes et à l'assurance automobile connectée. Après un fort engouement en 2015, l'IoT continue de concentrer les investissements des assureurs, mais les business models qu'il engendre sont fragiles. Cependant "nous sommes convaincus que l'IoT constituera un levier de croissance indéniable, puisqu'il entraînera une évolution de nos modes

de consommation, qui seront davantage tournés vers l'usage que vers la possession", expliquent Patrick Durand et Laurent Félix, du cabinet de conseil en transformation des entreprises Wavestone.

Plus jeune, la technologie de **la blockchain (technologie de stockage et de transmission des informations)** suscite aussi l'intérêt des assureurs. Il leur appartient de "saisir dès aujourd'hui les opportunités de cette technologie en devenir", estime Emmanuelle Caudron, consultante chez CSA consulting et coauteure d'une étude sur ce thème, interrogée par le site Mutualité française. La blockchain permet de dématérialiser des tâches à faible valeur ajoutée. Les premières expériences dans ce domaine en France concernent surtout les assurances incendies, accidents et risques divers, mais pas encore l'assurance de personnes, contrairement aux États-Unis. Elle permet d'exécuter des *smart contracts* ("contrats intelligents") facilitant le croisement d'informations entre systèmes informatiques avant indemnisation de l'assuré. De nouvelles applications pourraient être déployées à l'avenir, 14 assureurs s'étant associés, fin 2017, au sein du groupe de travail Blockchain de la commission numérique de la Fédération française de l'assurance (FFA).

Plus ou moins avancées, les nouvelles technologies apportent ainsi de nouvelles opportunités aux assureurs, tout en favorisant les collaborations. Autour d'elles, les compagnies d'assurances activent déjà leurs stratégies pour améliorer l'offre et le service apportés aux clients, tout en créant de la valeur grâce aux données.

LA DATA AU SERVICE DE LA PERSONNALISATION

Le parcours client bascule vers le multicanal

La distribution en ligne se généralise

La démocratisation du digital a transformé les usages des clients des assureurs. Ils ont un besoin d'immédiateté, ils demandent des réponses instantanées aux assureurs. En 2019, les consommateurs **utilisent de plus en plus de canaux différents**, combinant à la fois canaux physiques (courrier, point de vente ou agence) et canaux numériques (Web ou mobile) durant leur parcours. Un client peut utiliser le site Internet de l'assureur comme premier point d'information, contractualiser en agence, puis revenir au site Internet ou à l'application mobile de l'assureur pour la gestion de son contrat, ou encore utiliser le téléphone pour déclarer un sinistre. Selon l'enquête du cabinet d'analyse et de conseil PAC-CXP Groupe menée en 2018, les assureurs estiment que plus de **50 % de leurs clients combineront des canaux physiques et numériques d'ici à 2020**.

Pour répondre aux nouvelles exigences de leurs assurés ultra-connectés, les compagnies d'assurances se sont progressivement dirigées vers **la vente de contrats en ligne**. Depuis 2008, la majorité des compagnies d'assurances proposent des souscriptions directement depuis leurs sites Internet, comme le signalait en 2010 un article de *L'Argus de l'assurance*. Après plusieurs années d'expérimentation, la compagnie française Axa a par exemple choisi de généraliser la vente en ligne de ses produits d'assurance à partir de 2015. Son approche du digital reposait alors sur le multi-accès, avec un choix hybride pour l'assuré : le virtuel (souscription en ligne) et le réel (rencontre avec l'agent). Cette offensive stratégique s'était

accompagnée du lancement de son application mobile "Mon Axa".

Les portails des assureurs visent quatre grands objectifs. Premièrement, ils permettent de diffuser des informations sur les produits, les prix ou l'actualité de l'assurance. Ensuite, **ils renforcent le lien entre l'assureur et ses clients** puisque 100 % des sites donnaient en 2017 la liste des agences physiques, 99 % proposaient un contact par e-mail avec les conseillers et 95 % renvoyaient sur les réseaux sociaux. Les deux derniers points font l'objet, encore en 2019, de nombreux efforts de la part des assureurs : **donner les moyens aux assurés de gérer eux-mêmes leurs contrats** et proposer des produits ou services innovants.

Parallèlement à la mise en place des sites des assureurs, les applications mobiles se sont elles aussi fortement multipliées durant la dernière décennie. Selon le site spécialisé *Mobnews*, **la progression a été fulgurante entre 2013 et 2017 avec un bond estimé à 348 %**. La Matmut s'est montrée particulièrement offensive dans ce domaine. Elle souhaite utiliser **toutes les nouvelles possibilités offertes par les outils numériques** afin de renforcer la satisfaction de ses assurés, comme l'indique Éloïse Legoff, journaliste de *L'Argus de l'assurance*. La compagnie a refondu en 2016 son application mobile offerte à ses trois millions de sociétaires (les particuliers assurés de la Matmut et d'AMF Assurances, filiale dédiée à l'assurance des agents de la fonction publique). Par ce biais, les assurés peuvent consulter et gérer leurs contrats d'assurance, tous les jours, à toute

heure. Ils ont également la possibilité de consulter leurs remboursements de santé et de contacter un conseiller. La compagnie, qui propose aussi les applications e-constat auto, e-déclaration Matmut et Assistance Matmut, veut avant tout **“offrir au sociétaire un parcours fluide”**.

Autre exemple, en Belgique, le bancassureur Belfius a lancé en 2016 son plan stratégique Ambition 2020 avec pour objectif de convertir ses clients à l'achat mobile de produits bancaires ou d'assurance. Il a lancé en 2018 une nouvelle application mobile consacrée à l'assurance auto baptisée “app-normale” **qui simplifie le parcours client des assurés**, à la fois pour la souscription d'un nouveau contrat et pour la déclaration d'un sinistre. Dans la pratique, il suffit aux clients ayant téléchargé l'application de prendre une photo de leur plaque d'immatriculation et, deux minutes plus tard, Belfius leur envoie une proposition de contrat adaptée à l'âge et à la valeur du véhicule. Le client peut la signer avec son doigt et recevoir immédiatement l'attestation d'assurance. **Déclarer un sinistre devient également plus simple**. “Il est désormais possible de déclarer un accident via l'application, en répondant à quelques questions et en téléchargeant une photo du constat rempli par les deux parties prise avec son smartphone”, explique un représentant du groupe dans un article de la revue *Trends*. Le lieu de l'accident est immédiatement identifié grâce à la géolocalisation.

L'usage croissant du mobile par les assurés n'a pourtant pas empêché Axa de retirer au début de l'année 2019 son application mobile “Mon Axa” des stores dédiés aux achats et téléchargements en France, alors même qu'elle faisait partie des pionnières de la transformation numérique dans le secteur. Son application permettait aussi bien à un client de gérer l'ensemble de ses contrats (auto-mobile, habitation, vie) que de déclarer et suivre ses sinistres. Malgré l'attachement des assurés, notamment les plus jeunes, pour les applications mobiles, seulement **un quart d'entre eux gèrent leur contrat d'assurance depuis leur smartphone** comme le révèle le site *lassuranceenmouvement.com*. Ce taux se révèle faible comparé à celui du secteur bancaire (plus de 50 %). Les raisons de ce succès limité sont simples. Avec la démocratisation des smartphones, les utilisateurs utilisent

uniquement 4 à 5 applications au quotidien. Les e-mails, les réseaux sociaux (tels que Facebook, Instagram, Twitter), la météo, les médias et les applications bancaires figurent parmi les applications les plus consultées. **Les applications d'assurance ne ressortent pas parmi les plus utilisées**. Un assuré ne recourt à son application d'assurance qu'en cas de modification de son contrat ou de sinistre, des situations peu fréquentes. En revanche, les applications bancaires permettent aux clients de suivre le solde de leurs comptes au quotidien pour piloter leur budget. Si les applications mobiles n'ont pas forcément permis aux assureurs de conquérir de nouveaux clients, **cette démarche participe néanmoins à rajeunir l'image des compagnies**, car elles prouvent ainsi leur capacité à suivre les innovations numériques. Les assureurs misent donc encore en nombre sur la valeur ajoutée de ces outils.

Secteur traditionnel et historique, l'assurance voit des opportunités nouvelles s'ouvrir avec la multiplication des canaux de distribution et d'échanges. Au sein de la compagnie d'assurance mutualiste française MGEN, par exemple, 69 % des adhérents gèrent aujourd'hui leur assurance en ligne, selon les résultats du baromètre digital du groupe publié en 2019. La mutuelle constate **un trafic croissant sur son site et ses applications mobiles**, avec 19,4 millions de visites enregistrées en 2018, soit une hausse de 23 % par rapport à 2017. “Le premier motif de visite des adhérents est **l'accès à leur espace personnel** pour voir leurs remboursements”, indique Astrid Quenum, directrice digital du groupe MGEN, interrogée en avril 2019 par *L'Argus de l'assurance*. Selon le baromètre digital, le téléchargement de documents (54 %) arrive en deuxième position après le suivi des remboursements (77 %). Si le site mgen.fr demeure la première voie d'accès des adhérents à leur espace avec 11 millions de visites en un an, l'application dédiée affiche 3,7 millions de visites en 2018, en hausse de 57 % par rapport à 2017.

Pour aller plus loin que la simple numérisation de leurs transactions, les assureurs se transforment en profondeur afin d'offrir une expérience client optimisée. **Cette expérience client apparaît comme un levier de création de valeur et de fidélisation**, explique Franck Gehrig, spécialiste de l'assurance du cabinet allemand de conseil en

stratégie Simon-Kucher, interrogé en avril 2019 par *Informations Entreprise*. Ce dernier préconise de s'inspirer de Netflix, la plateforme américaine de streaming vidéo qui a augmenté ses prix à deux reprises au cours des dernières années tout en continuant d'enregistrer un nombre record d'abonnés, grâce à son excellent taux de satisfaction. Pour les assureurs, cet enjeu apparaît décisif, d'autant plus que l'expérience client est considérée comme le "talon d'Achille" de l'assurance. Le secteur partage avec la banque le record de l'insatisfaction client. Selon le cabinet d'audit Deloitte, **seulement 28 % des consommateurs expriment leur satisfaction vis-à-vis de leur assureur** en 2019. Ce faible score ouvre la voie aux assuretech, qui consacrent 60 % de leurs investissements à l'expérience client, selon le cabinet de conseil McKinsey. De la distribution à la souscription, en passant par la gestion du quotidien, l'expertise et l'indemnisation, elles imposent leur approche en misant sur la simplicité et la fluidité du parcours.

Si les acteurs traditionnels ont pris la mesure des enjeux de la transformation digitale, ce sont les assuretech qui poussent à faire évoluer les modèles établis. Ces acteurs sont parvenus à **disrupter la**

logique de souscription des assureurs. C'est le cas par exemple du courtier en assurance professionnelle +Simple, qui donne la possibilité aux TPE de s'assurer en quelques clics pour leurs risques principaux puis de gérer en ligne leur contrat. Autre choix stratégique, l'assurtech peut se positionner comme un prestataire et proposer ses solutions aux distributeurs, qu'ils soient courtiers en assurance, banquiers ou assureurs.

De son côté, la start-up parisienne Alan, créée en 2016, dépasse aujourd'hui son public de jeunes pousses et de travailleurs indépendants en développant des offres à destination des particuliers, des fonctionnaires, des retraités ainsi que des professionnels du secteur de l'hôtellerie-restauration. Dotée d'un agrément d'assureur, elle revendique en 2019 37 000 utilisateurs et 2 850 entreprises clientes, selon *La Tribune*. Elle met en avant la simplicité de son offre 100 % digitale, **en rupture avec "la complexité et l'opacité des mutuelles classiques"**, explique son cofondateur et directeur général, Jean-Charles Samuelian. La jeune pousse, qui a levé 40 millions d'euros en février 2019 et 75 millions d'euros au total depuis sa création en 2016, est rentable et

COVERLIFE RÉVOLUTIONNE LA DISTRIBUTION D'ASSURANCE

Le courtier Coverlife, spécialiste de l'assurance santé individuelle, révolutionne la distribution d'une assurance simple en apparence mais complexe et coûteuse à vendre, grâce à la qualification numérique des prospects et à des parcours de vente où ergonomie et interactivité conduisent le consommateur dans un tunnel de conversion jusqu'à l'acte d'achat. En seulement quatre ans, la jeune start-up affiche une des plus belles croissances de ce marché et vient de mettre en place des algorithmes basés sur l'intelligence artificielle (IA) et l'analyse sémantique des appels, qui permettent de réaliser des actions commerciales ultra-personnalisées en temps réel.

Source : Informations Entreprise, avril 2019.

dispose d'une trésorerie confortable, précise-t-il. Elle prévoyait d'atteindre un chiffre d'affaires de 28 millions d'euros au 1^{er} janvier 2019.

"Sans aller jusqu'à vendre des assurances complexes en ligne, le digital va permettre: d'un côté, d'identifier et de qualifier **les entreprises ayant une volonté de changement**; de l'autre, d'éviter les démarches longues et coûteuses auprès

de prospects très sollicités qui n'attendent peut-être rien au moment où ils sont contactés", résume Philippe Dayan, journaliste d'*Informations Entreprise*. Au-delà de la technologie, s'inscrire dans une distribution multicanale représente **un important changement de culture pour les assureurs** notamment en ce qui concerne la réponse en temps réel aux assurés.

La technologie, clé de voûte de l'expérience digitalisée

Le virage stratégique de la souscription en ligne de contrats d'assurance bouleverse les modèles en place. Il requiert **une adaptation rapide de la part des acteurs traditionnels** du marché. Surtout, il nécessite l'intégration des nouvelles technologies numériques au parcours de leurs clients, à l'instar de ce qu'ont connu d'autres secteurs fortement remis en question par le numérique, comme la distribution. Une étude du cabinet Deloitte sur l'avenir de l'assurance en Europe, publiée début 2019 confirme ce constat. La transformation numérique incite les assureurs **à réfléchir à de nouveaux services basés sur les nouvelles technologies**.

Plusieurs innovations se sont déjà généralisées, à commencer par **la signature électronique, étape incontournable pour la vente sur Internet**. Elle offre aux clients une contractualisation en ligne sans interruption et permet d'éviter la perte de certains prospects au moment d'imprimer un contrat et de le retourner par voie postale. Élément juridique clé des processus de souscription ou de contractualisation en ligne, elle repose sur deux piliers forts, à savoir **la capacité à prouver l'intégrité du document signé** sur la durée et l'identité du signataire, précisait en 2018 *L'Argus de l'assurance*.

L'assureur mutualiste des fonctionnaires GMF a franchi le pas dès 2009 en ouvrant son assurance-décès à la signature électronique, y compris pour de nouveaux prospects, ce qu'aucun assureur ne faisait jusqu'alors. La compagnie proposait une adhésion en ligne complète pour son contrat Accolia. Pour valider sa demande

d'adhésion en ligne, **il suffisait au client de cliquer sur le bouton "Je signe"** lui permettant signer le document. De son côté, l'union nationale Mutualia a proposé en 2015 aux entreprises clientes une souscription 100 % en ligne à son offre Vivactiv'Santé, afin de leur permettre de se mettre rapidement en conformité vis-à-vis de la généralisation de la complémentaire santé à tous les salariés (au 1^{er} janvier 2016), grâce à la signature électronique. Dans son interface personnelle, le chef d'entreprise pouvait indiquer toutes les informations nécessaires à l'enregistrement

UNE SIGNATURE ÉLECTRONIQUE SPÉCIFIQUE AUX COURTIER

Afin de faciliter le travail des courtiers, l'entreprise française EDI Courtage a imaginé en 2018 une solution de signature électronique, fruit de trois ans de travail. Cette fonction s'intègre dans une plateforme plus générale d'automatisation d'échange de messages de gestion entre courtiers et assureurs. Elle permet aux premiers de gagner du temps sur des tâches répétitives et administratives. Créée spécifiquement pour les courtiers, elle respecte aussi toutes les obligations réglementaires qui leur sont imposées.

Source: *L'Argus de l'assurance*, septembre 2018.

SIGNATURE ÉLECTRONIQUE : TROIS NIVEAUX DE SÉCURITÉ

Avec la mise en œuvre en 2016 de la réglementation européenne eIDAS (*electronic IDentification, Authentication and trust Services*), trois niveaux de sécurité ont été institutionnalisés en Europe pour la signature électronique de documents. Seule la signature qualifiée peut se prévaloir devant les tribunaux d'une valeur probatoire équivalente à celle d'une signature scripturale. La signature qualifiée est marquée par la présence obligatoire en face-à-face du souscripteur et de l'émetteur du contrat, ce qui la rend peu adaptée au commerce électronique. La signature avancée n'oblige plus à cette rencontre, mais suppose que le signataire soit en possession d'un certificat numérique nécessitant au préalable que celui-ci transmette un justificatif d'identité qui sera validé par une Autorité de Confiance. Finalement, c'est la signature simple qui apparaît comme la plus adaptée pour le développement de parcours client entièrement dématérialisés leur demandant de s'engager sur des contrats à faible criticité. Il suffit d'un échange de mots de passe, envoyés sur le téléphone du client, pour sécuriser le processus.

Source: IT for Business, septembre 2018.

du contrat (liste des salariés ou encore RIB) et **signait électroniquement le document grâce à Contralia**, un partenaire de Mutualia.

Les systèmes d'interaction tels que les tchats se démocratisent également. Les groupes de protection sociale et les mutuelles se montrent particulièrement offensifs en la matière. Malakoff Médéric Humanis et Maaf assurances, par exemple, **jouent la carte de la proximité à travers leur tchat** comme à travers le canal du courrier électronique. Ces acteurs ont su s'approprier et automatiser les processus, notamment grâce au RPA (*Robotic Process Automation*), une technologie de création de robots par apprentissage du comportement d'un usager sur une interface graphique. Cette technologie est au cœur **des projets de déploiement des robots conversationnels, ou chatbots**. Entre 2018 et 2019, Natixis Assurances a lancé deux chatbots. Le premier, prénommé Anna, a été déployé pour les collaborateurs du bancassureur travaillant sur le métier assurances de personnes. Le second, baptisé Nico (pour Natixis Insurance Collaborator), s'adresse aux salariés non-vie. Leur objectif est de faciliter l'accès à l'information des chargés de relation client, notamment en situation d'appel. De son côté, Generali France a développé une assistante virtuelle, Letizia, pour ses agents généraux, ainsi qu'un agent conversationnel nommé Leo pour ses clients et prospects. Huit mois après son lancement, ce chatbot avait déjà couvert 80 000 conversations.

LES ALGORITHMES DE QUALIFICATION DE LA MUTUELLE GÉNÉRALE

Les assureurs innovent sur Internet pour améliorer leur relation client. Afin de gérer le courrier de ses assurés, le pôle data science de La Mutuelle Générale a conçu, en interne, deux nouveaux algorithmes de qualification (facture, devis, feuille de soins...) et d'indexation du courrier (identité du bénéficiaire) recourant à l'intelligence artificielle. Baptisée DeepDive, cette solution a permis à la compagnie d'accroître ses performances. Les délais de clôture des demandes ont été raccourcis de plus d'une journée et la productivité a été améliorée de près de 30 % grâce à la réduction des tâches de ressaisie manuelle. Résultat : une qualité de service en hausse, ce qui est un facteur différenciant dans le domaine de la relation clients, mais aussi des coûts moins importants (infrastructure, frais de licence). Pour cette innovation, La Mutuelle Générale a reçu un Argus d'or en 2019 dans la catégorie "relations clients - innovations métiers et produits".

Source : L'Argus de l'assurance, avril 2019.

Ces assistants virtuels présentent des atouts certains, à l'heure où **les points de contact entre un client et son assureur se multiplient** (courrier, téléphone, e-mail ou réseaux sociaux). "Les clients sont de plus en plus demandeurs d'informations sur leurs dossiers. Ils veulent savoir à l'instant T où en sont leurs demandes, notamment de remboursement", observe Tanguy Vincent, responsable

solutions digitales et innovation expérience client d'AG2R La Mondiale, interrogé en juillet 2019 par *L'Argus de l'assurance*. "Les bots leur apportent ces réponses simples et immédiates", poursuit-il. Capables de **traiter en masse les requêtes récurrentes lors des pics d'activité**, ces robots intelligents ont, en outre, l'avantage d'être accessibles 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.

La blockchain, relais de croissance de demain

Les smart contracts ("contrats intelligents") s'imposent comme l'une des technologies clés pour appréhender l'assurance de demain. Comme le définit le cabinet PwC dans son étude de 2017 sur la blockchain, "un *smart contract* est un contrat entre deux ou plusieurs parties, électroniquement programmable et dont l'exécution se fera automatiquement via sa blockchain sous-jacente en fonction de l'apparition d'événements tels que codés au sein du contrat". Concrètement, les *smart contracts* permettent une automatisation complète de la procédure de paiement, et donc **un raccourcissement des délais de paiement pour les assurés**. Au lieu d'attendre plusieurs semaines, voire mois, pour être dédommagés, les clients sont remboursés quasi instantanément. L'utilisation des *smart contracts* est particulièrement pertinente dans le cas de risques dits "paramétriques", pour lesquels la mesure d'un événement spécifique et tangible permet de générer automatiquement des dédommagements à l'assuré. Ils recèlent un énorme potentiel dans l'assurance des retards d'avion et de train, ou des sinistres liés à des catastrophes naturelles.

"La technologie encore émergente de la blockchain se diffuse progressivement dans la chaîne de valeurs de l'assurance grâce à ses trois atouts : sa rapidité d'exécution, sa fiabilité et sa décentralisation", remarque *L'Argus de l'assurance* fin 2019. Au sein d'un secteur où la relation entre l'entreprise et le client s'avère primordiale, la blockchain apparaît en effet comme une opportunité majeure d'améliorer les services et la gestion quotidienne.

L'automatisation amenée par les *smart contracts* ouvre la voie à **un fonctionnement simplifié et plus confortable pour les assureurs et les assurés**. "Le potentiel des *smart contracts* est très important, en particulier pour l'accélération du développement de nouveaux modèles comme l'assurance à la demande/à l'usage", confirme PwC. Selon *La Tribune*, le marché de l'assurance blockchain pourrait représenter **1,4 milliard de dollars à l'horizon 2023**.

PwC identifie cinq bénéfices principaux pour les compagnies d'assurances, liés à la création de nouveaux services, à la prise en charge automatique de tâches à faible valeur ajoutée ou encore à la meilleure connaissance de ses clients. Ils trouvent un écho particulièrement fort dans certains types de contrats comme l'assurance indicielle, qui repose sur un indice comme la pluie, la température, le rendement des cultures, etc. Grâce à la blockchain et aux *smart contracts*, un agriculteur confronté à la sécheresse pourrait être indemnisé automatiquement lorsque le niveau de précipitations ne dépasse pas un certain seuil. Alimenté en données fiables, provenant par exemple du service national de météorologie, le *smart contract* se déclencherait automatiquement et pourrait devenir "une alternative aux systèmes classiques d'assurance agricole". L'assureur Allianz Risk Transfer expérimente un fonctionnement de ce type concernant les indemnités liées aux catastrophes naturelles, en collaboration avec Nephila, un fonds d'investissement spécialisé dans le risque météorologique.

Les *smart contracts* trouvent également **une utilité particulière dans le cas d'assurances liées à un événement**. La compagnie Axa apparaît comme un précurseur dans ce domaine. Lancée en 2017, son offre Fizzy, première assurance française basée sur la blockchain, permettait d'indemniser automatiquement un assuré en cas de vol retardé. Mais celle-ci n'a rencontré qu'un succès limité. Seulement quelques centaines de polices ont été vendues. L'application a définitivement fermé à l'automne 2011. Cet échec revêt une dimension symbolique "à l'heure où les différentes applications de la blockchain dans le domaine de l'assurance **ne sont pas encore parvenues à bouleverser cette industrie**", indique Juliette Raynal, journaliste de *La Tribune*. Pour autant, les *smart contracts* seront sources d'opportunités d'affaires

dans les années à venir. Ils pourront notamment être utilisés pour certains aspects de l'assurance habitation grâce au développement des capteurs et objets connectés dans les domiciles, par exemple dans le cas de ruptures de canalisation ou encore de perte d'aliments congelés due à une coupure électrique ou une panne d'appareil. Sur un autre plan, il sera également possible de garantir l'authenticité des données provenant d'une voiture autonome et de faciliter les indemnisations en cas d'accident, par exemple.

En dehors des *smart contracts*, la blockchain apporte sa plus-value dans **la simplification des relations entre acteurs du monde de l'assurance**, comme le signale PwC. La convention IRSA (Indemnisation directe de l'assuré et de Recours entre Sociétés d'Assurance automobile), qui régit

APPORTS DE LA BLOCKCHAIN DANS L'ASSURANCE

Blockchain

Amélioration du processus de KYC (*Know Your Customer*, connaissance client)

Les données clients sont partagées plus facilement entre filiales, partenaires, voire entre acteurs de différents secteurs (assurance, banque, secteur public). Les frais liés à la collecte et au traitement sont réduits, les données récoltées sont plus nombreuses et permettent de mieux connaître ses clients.

Diminution du risque de fraude et de vol des biens assurés

En intégrant dans la blockchain les métadonnées d'un produit assuré, il devient plus compliqué de le dupliquer illégalement et sa valeur est fixée. La création de registres universels participerait également à la lutte contre le recel et le trafic.

Automatisation de tâches et procédures à faible valeur ajoutée

Les *smart contracts* permettent de déclencher automatiquement certaines procédures sans intervention humaine nécessaire. En cas de catastrophe naturelle, le versement des indemnités sera par exemple activé automatiquement si les conditions prédéterminées dans les contrats et encodées dans la blockchain sont réunies.

Avancée dans la tarification évolutive

Des informations sur le comportement des assurés, récoltées via des objets connectés puis stockées et sécurisées dans la blockchain, pourraient permettre d'ajuster plus précisément les tarifs, parfois en temps réel. "Il s'agit là de sujets encore très innovants, qui nécessitent encore beaucoup d'analyse et de recherche", précise PwC.

Ouverture à de nouveaux marchés et services

L'ensemble de nouveautés qu'apporte la blockchain incite les assureurs à se tourner vers de nouveaux marchés. Cela concerne aussi bien la personnalisation et l'élargissement des services qu'une présence accrue sur des marchés géographiques auparavant peu disputés, comme l'Afrique, grâce aux nouveaux moyens disponibles pour connaître et couvrir ses clients.

Traitement IndexPresse. Source : PwC

la gestion des indemnisations et recours à distribuer en cas d'accident de voiture impliquant des véhicules assurés par des compagnies différentes, demeure un processus long, complexe, impliquant plusieurs entreprises. Il s'agit donc "typiquement d'une situation où plusieurs acteurs sont organisés autour d'un processus consensuel, avec des mécanismes automatiques, que l'on pourrait imaginer partagés au sein d'une blockchain 'de consortium'", défend PwC. La blockchain devient dès lors un tiers de confiance capable de garantir l'intégrité des décisions prises, accélère les processus de gestion et diminue les coûts de structure des assureurs impliqués. Le schéma de la réassurance présente des similitudes: la mise en place d'une telle couverture requiert de nombreux échanges en interne, avec des courtiers ou avec des réassureurs professionnels. La blockchain apporte une solution à cette situation complexe. Dans le cas d'une réassurance interne, la blockchain privée peut même être privilégiée, rappelle PwC. En 2016, cinq assureurs et réassureurs européens (Aegon, Allianz, Munich Re, Swiss Re, Zurich Re) s'étaient réunis pour lancer une première initiative test concernant l'utilisation de cette technologie.

L'expertise et la lutte contre la fraude représentent deux autres volets que la blockchain peut améliorer dans le secteur de l'assurance. Le segment de l'assurance dans le domaine de l'art apparaît comme l'un des plus concernés de par la nature des objets à protéger. La start-up française Monuma est devenue la première à proposer, en 2018, "un service d'évaluation et de

certification à distance des objets de valeur basé sur la blockchain". Elle a enregistré 1 500 usagers pendant son premier exercice et envisage désormais de se diversifier en incluant dans la blockchain les inventaires des magasins de luxe prêteurs d'objets et des fonds d'atelier d'artistes, afin de garantir l'originalité et la valeur des objets rapportés et lutter ainsi contre la contrefaçon. Emmanuel Moyran, cofondateur de Monuma, se montre très confiant quant à l'avenir de la blockchain dans le domaine artistique: "Le marché de l'art viendra à la blockchain. Ils en ont besoin pour fluidifier les transactions et les sécuriser. Cette technologie permettra aussi de lutter contre les faux."

Forte d'une utilité réelle dans l'assurance, la blockchain intéresse donc les entreprises du secteur qui y voient un ensemble de nouvelles solutions concrètes pour mener à bien leur activité. Les expérimentations sont de plus en plus nombreuses à voir le jour. Cependant, **les opportunités naissantes ne se limitent pas aux grands groupes et de nombreuses start-up s'implantent dans le secteur** afin d'apporter leurs solutions novatrices. Elles peuvent également s'affirmer comme des partenaires technologiques privilégiés pour les acteurs traditionnels du milieu. Selon PwC, l'intérêt des assureurs se manifeste aussi par des collaborations avec de jeunes sociétés et des prises de participation au sein de ces dernières. Axa Strategic Ventures est par exemple entré au capital de Blockstream, une start-up canadienne spécialisée dans les *sidechains*, des "blockchains sous-jacentes à une blockchain".

**1,4 milliard
de dollars**

Le marché de
l'assurance blockchain
à l'horizon 2023.

Les offres et les services au plus près des besoins des clients grâce au big data

L'amélioration de la connaissance client

L'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (OEMA) a publié en décembre 2018 une étude sur l'impact du digital sur le secteur, qui relève trois déterminants clés de la transformation numérique. Au-delà du dépassement de l'offre de produits par des services à valeur ajoutée et de l'inflation réglementaire, il s'agit surtout d'améliorer **la personnalisation et la réactivité de la réponse apportée au client**. "Les outils numériques, quant à eux, ne sont que les auxiliaires de cette transformation et y jouent des rôles multiples", précise l'enquête.

Philippe Dayan, journaliste d'*Informations Entreprise*, confirme que les attentes des clients particuliers comme des entreprises n'ont jamais été aussi fortes, en 2019, en matière de réactivité, d'individualisation des offres, d'apport de services, d'indemnisation ou encore de personnalisation de la relation. Pour autant, la réalité des assurés, surtout lorsqu'ils sont victimes d'accidents ou de sinistres, montre que **les relations avec leurs compagnies d'assurances restent difficiles**. Les contacts manquent de fluidité et d'instantanéité, et les assurés prennent encore beaucoup de temps pour chercher des documents destinés à faire foi de la valeur des biens endommagés (factures d'achats, certificats, photographies, etc.). **Les assurtech sont nées avec l'objectif de remédier à ce temps et cette énergie perdus**. En s'appuyant sur les nouvelles technologies, elles repensent le parcours client en misant notamment sur la personnalisation de l'offre. Des start-up de l'assurance collaborative, comme Otherwise ou WeCover, proposent des offres santé ou automobile **calibrées à partir de l'usage et des habitudes des individus**. Si l'assuré déclare peu de sinistres, il récupère une partie de ses cotisations à la fin de l'année. Sur le créneau de l'assurance à la demande, plusieurs jeunes

pousses proposent une souscription express en ligne avec des modalités modulables, pour des besoins ponctuels, comme c'est le cas de l'assurance de smartphone Lovys, l'assurance habitation Luko et l'assurance automobile Wilov.

En réponse à l'offensive de ces nouveaux acteurs, **les assureurs traditionnels ont suivi la tendance de l'individualisation** en multipliant les initiatives en faveur des offres sur-mesure. Le big data se place au cœur de leurs stratégies de digitalisation. Terme anglais signifiant "méga données", le big data renvoie à un ensemble d'outils technologiques qui permettent de produire de nouvelles connaissances et solutions à partir de l'extraordinaire collecte des données produites à travers les entreprises du numérique.

À titre d'exemple, Humanis est engagé depuis 2016 dans un plan de transformation digitale. En 2017, l'accent a été mis sur la relation client avec notamment la refonte de son site Internet et le déploiement de ses bouquets de services pour chacune des activités (santé, retraite, prévoyance, etc.) dans les Espaces clients et les applications. Ces efforts ont permis à Humanis d'augmenter son audience de 10 % et d'atteindre plus de 7 millions d'utilisateurs comme il l'indique sur son site. Cette même année, le groupe de protection sociale a lancé un plan d'investissement sur cinq ans dans l'objectif de se doter d'un "véritable système de gestion de la donnée transversal à l'entreprise", expliquait Pascal Courthial, directeur des systèmes d'information, interrogé par *L'Argus de l'assurance*. Le groupe a fait de la personnalisation sa priorité. "Aujourd'hui, l'enjeu n'est plus tant le système d'information **que la capacité à faire parler les données**. L'avantage concurrentiel ira au plus performant en la matière", analysait Pascal Courthial. La manipulation des données apporte depuis à Humanis une connaissance précise de

ses clients. Grâce au big data, il développe “des **tarifications collectives encore plus fines** et des nouveaux services de prévention toujours mieux adaptés aux besoins individuels”, expliquait en 2017 le directeur général du groupe, Jean-Pierre Menanteau. Dans le cadre de son plan de transformation digitale, le groupe a retenu Microsoft APS (Analytics Platform System), une plateforme de données conçue pour l'entreposage des données et l'analytique du big data.

Antoine Jousse, responsable des applications décisionnelles et big data chez Covéa (société de groupe d'assurance mutuelle française réunissant notamment Maaf, MMA et GMF), expliquait début 2018 à *La Tribune de l'assurance*: “Pour les assureurs, la bataille de la donnée est primordiale. **Sa maîtrise est clé et permet d'être plus performant** par rapport à la connaissance de nos clients et la maîtrise de nos risques. Cela nous permet également d'être en capacité de développer de nouveaux services innovants.” En 2018, Covéa s'est engagée dans la conduite d'un projet big data afin de mieux servir ses clients. Elle a retenu la plateforme Talend Real-Time Big Data, tant pour l'intégration et le traitement de ses données que pour une meilleure maîtrise de ses risques.

APIDATA VEUT NORMER LES DONNÉES CLIENT

La fintech française Apidata s'engage auprès des assureurs en leur proposant une solution automatisée de traitement des données, ces dernières restant majoritairement traitées “manuellement”, tant pour la gestion des portefeuilles d'assurés et la mise en conformité réglementaire, que pour la gestion des risques. Baptisée Apitracker, la solution entend normer les masses de données des clients assureurs en s'appuyant sur une brique technologique maison.

Fin 2018, Apidata comptait une trentaine d'assureurs de personnes, seul domaine couvert pour le moment.

Source: *La Tribune de l'assurance*, décembre 2018.

La généralisation du modèle “One to One”

Les technologies big data jouent un rôle **essentiel** pour faciliter l'adoption de modèles d'assurance personnalisés. Elles permettent notamment d'améliorer le profilage des assurés et le ciblage de leurs besoins, avec **une individualisation très fine de l'offre d'assurance** et le développement de nouveaux services de prévention. Elles sont particulièrement utilisées dans les domaines des assurances vie et automobile, ainsi que dans celui des assurances de santé. Selon le rapport publié en 2018 par le cabinet de conseil international SNS Telecom & IT, les investissements big data dans l'industrie mondiale de l'assurance se sont élevés à 2,4 milliards de dollars en 2018. D'ici à 2021, **ils augmenteront à un taux de croissance annuel de 14 %**, pour atteindre 3,6 milliards de dollars.

L'assurance à la demande se développe lentement. Elle consiste à souscrire en quelques clics **une assurance pour un besoin ponctuel**, pour une durée limitée (une journée par exemple), qui peut être résiliée à tout moment. Ce concept, visant à mieux coller aux habitudes de vie et de consommation des particuliers, a fait ses premiers pas aux États-Unis en 2012 avec la naissance de la start-up Trov. Il s'est ensuite développé dans l'Hexagone avec des acteurs comme Valoo, Tulip pour les objets du quotidien (smartphones, appareils photos, vélo, kitesurf), Wilov ou encore Leocare pour l'assurance automobile et habitation. Plusieurs assurtech ont tenté de démocratiser l'assurance à la demande ou à l'usage sur le marché français. En déficit de notoriété, elles peinent cependant **à trouver des modèles économiques**

viables. Les grands assureurs, eux, commencent à s'y essayer. Par exemple, la mutuelle d'assurance Maif propose depuis 2018 une nouvelle offre d'assurance navigation à la journée, destinée aux propriétaires de bateaux de plaisance: 100 % mobile et "à la demande", elle offre une couverture d'assurance au plus près des besoins pour un budget maîtrisé, indiquait le journal *La Tribune* durant l'été 2019.

En 2018, dans une tribune du journal *Les Échos*, des professionnels du secteur de l'assurance identifiaient la personnalisation de l'offre comme une opportunité à saisir dans le contexte de digitalisation du secteur. Alors que l'évolution du comportement des consommateurs redessine les stratégies marketing des assureurs, il s'agit pour ces derniers de passer du "One to Many" au "One to One", expliquait Paul Dupeyrat, directeur du courtage chez Hiscox France. En assurance automobile, par exemple, **les approches "Pay As You Drive" et "Pay How You Drive" répondent à la demande de personnalisation des offres.** Elles consistent pour les assureurs à moduler les primes en fonction de l'usage réel du véhicule assuré et de la qualité de conduite. Venu des États-Unis, le "Pay How You Drive" est arrivé en France en 2015 avec une première offre lancée par Allianz, basée sur la télématique embarquée

et permettant aux bons conducteurs d'obtenir une remise sur leur cotisation. Concrètement, le dispositif repose sur un boîtier électronique TomTom Tèlématics (sans GPS) installé dans la voiture et couplé à un smartphone. Ce capteur permet de recueillir des informations sur le style de conduite (virages, coups de freins, accélérations), mais aussi sur l'usage et la fréquence d'utilisation du véhicule, précise le journal *Les Échos*. Les assurés se voient récompensés de leurs comportements vertueux au volant par des réductions sur leur prime d'assurance.

Via sa filiale d'assurance en ligne Direct Assurance, le groupe Axa a suivi le mouvement en lançant la même année son offre d'assurance automobile tarifiée en fonction du comportement du conducteur baptisée "You Drive". Dans la pratique, les assurés installent dans leur véhicule un dispositif baptisé "Drivebox" intégrant un capteur GPS et un accéléromètre. C'est à partir de ce boîtier permettant d'analyser leur comportement au volant que le montant de leur prime est réévalué chaque mois. Les automobilistes qui optent pour cette offre ont accès, sur un espace personnel, aux détails de l'analyse de leur comportement afin de les aider à en mesurer l'impact sur leur facture. L'assureur leur fournit également **des conseils pour améliorer leur score et donc leur conduite.**

RÈGLEMENTATION

PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Depuis l'entrée en vigueur du Règlement général sur la protection des données (RGPD) le 25 mai 2018, tous les organismes (privés et publics) et toutes les entreprises doivent mettre en place une organisation adaptée à leur taille et au risque de traitement des données personnelles qui leur sont confiées.

Le RGPD a induit un chantier colossal pour les assureurs et intermédiaires, qui manipulent nombre de données sensibles. En novembre 2018, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a dressé un premier bilan de sa mise en œuvre dans le secteur. Elle constatait une "appropriation progressive", à l'image de ces centaines de notifications de violations de données – désormais obligatoires – qu'elle avait reçues. Bien que les professionnels soient en ordre de marche, des ajustements sont encore nécessaires.

Source: usinenouvelle.com, avril 2019.

Une analyse prédictive plus pointue

Évaluer et prévenir les risques en temps réel

Grâce au big data, les assureurs sont désormais capables de prévenir les risques que peuvent subir leurs assurés. Les nouvelles sources de collecte comme les objets connectés (boîtiers intégrés aux véhicules par exemple, ou encore objets connectés dans la maison) et les applications mobiles facilitent et optimisent le traitement des données clients. Avec l'essor du *machine learning* et l'apparition d'algorithmes plus puissants et auto-apprenants, capables d'analyser un énorme volume de données, **l'assurance évolue d'un modèle probabiliste (fondé sur le passé) à un modèle prédictif (basé sur la prévention des risques)**. En fonction des données collectées et des sinistres relevés, les assureurs ont la capacité de mettre en avant des comportements à risque liés à certaines habitudes des assurés (individus roulant vite, consommation électrique anormale laissant présager un problème électrique, sédentarisation de l'individu...). Une fois ces comportements mis en évidence, les assureurs peuvent mettre en place un plan de prévention adapté à l'assuré. Ainsi, "les assureurs ne sont plus de simples preneurs de risques mais sont partie prenante de manière active dans la gestion des risques", affirme Aurélie Abadie, journaliste de *L'Usine Nouvelle*. "L'analyse prédictive n'est pas une nouveauté. L'objectif de l'assureur a toujours été de prédire au mieux combien cela va lui coûter. Aujourd'hui, les nouvelles méthodes de data science permettent aux actuaires (les spécialistes des données et des statistiques chez les assureurs) **d'être plus précis dans le provisionnement et la tarification**", explique en 2019 Nathalie Ramos, actuaire data scientist chez Galea & Associés.

"Les assureurs ne sont plus de simples preneurs de risques mais sont partie prenante de manière active dans la gestion des risques."

Aurélie Abadie, journaliste

Selon *RB - Revue Banque*, la santé apparaît comme un secteur clé. L'enjeu est important, alors que l'État se désengage de plus en plus de la Sécurité sociale. À l'avenir, les assureurs auront une véritable mission de santé publique. Ils pourront par exemple aider à la lutte contre le diabète ou encore au dépistage plus rapide du cancer. Certains assureurs proposent déjà **des offres d'assurance couplées à de la prévention**. Axa a été l'un des précurseurs en la matière. En 2014, la compagnie a lancé un programme proposant aux 1000 premières personnes souscrivant à sa complémentaire santé Modulango de recevoir gratuitement un bracelet connecté de la marque Withings. Ce bracelet pouvait calculer les heures de sommeil, le nombre de pas et les calories brûlées sur une journée, voire le rythme cardiaque de l'assuré. Les possesseurs d'un bracelet étaient invités à participer à un concours où ceux qui avaient la meilleure hygiène de vie gagnaient des bons de réduction.

Generali va encore plus loin en proposant **une offre de santé incitant les assurés à améliorer leur style de vie**. La compagnie recueille des données sur ses assurés, comme l'activité sportive, l'achat de nourriture saine ou encore les visites préventives chez les médecins. Elle propose à ceux ayant un rythme de vie sain des réductions tarifaires de 11 à 16 % ou des bons de réduction dans des enseignes entrant dans la logique d'amélioration de la santé (sport, nourriture, bien-être). Sur le créneau de l'assurance des biens, les modèles s'affinent également. "À l'ère du *customer centric* (approche centrée sur le client), les assureurs introduisent de nouvelles pratiques et technologies afin d'améliorer l'expérience client

SANTÉ : LES CONSCIENCES S'ÉVEILLEN

- Selon une étude Deloitte de 2017, plus de deux tiers des Français souhaitent se prendre en main pour améliorer leur santé. Et plus de 50 % estiment que les comportements à risque devraient être dissuadés par une contribution financière, afin de compenser les frais de santé supplémentaires qu'ils génèrent.
- Sur le site MonAssuranceCitoyenne.com d'Axa, 67 % des sondés considèrent qu'un assureur est légitime pour aider son client à rester en bonne santé.

Source : leparisien.fr, décembre 2017.

liée au sinistre", explique en 2019 Thierry Martel, directeur du Groupe Groupama. Le métier d'assureur repose sur **une appréciation fine des risques et sur la capacité à évaluer les sinistres à venir**. Pour répondre à cet enjeu, les compagnies cherchent à valoriser les données récoltées en les transformant en services utiles pour leurs clients. Par exemple, lors des inondations dans l'Aude en octobre 2018, Groupama s'est appuyé sur son service dédié Groupama Predict. "À partir des données climatiques collectées depuis de nombreuses années et des analyses des experts de Météo-France, nous sommes en mesure **d'informer nos assurés le plus en amont possible pour anticiper et gérer les risques hydrométéorologiques**: inondation, tempête, submersion marine, fortes chutes de neige", indique Thierry Martel. Ainsi, dans l'Aude, 1 800 communes ont pu être averties et sensibilisées avant la survenue des événements, 20 ont même pu être placées en alerte maximale. Au total, plus de 150 000 mails et SMS ont été adressés aux collectivités et aux assurés Groupama, permettant de mettre en sécurité, le plus en amont possible, une grande partie de la population.

En 2017, Axa a mis en place dans six pays européens (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie et Suisse), la plateforme en ligne Give Data Back, permettant **d'évaluer le risque de cambriolages et de dégâts des eaux dans une commune**. Celle-ci partageait publiquement les données de la compagnie d'assurances permettant à chacun de découvrir les risques encourus, la fréquence des sinistres, leur coût moyen et les mois à surveiller plus particulièrement. L'objectif de ce site n'était pas d'adapter les primes mais, au contraire, de faire de la prévention et d'aider à réduire les sinistres. D'ailleurs chaque recherche effectuée sur le site s'accompagnait de conseils de prévention donnés par des experts.

L'évaluation des risques en temps réel peut prendre plusieurs formes dans le monde de l'assurance. En 2019, Axa a souhaité compléter son assurance traditionnelle avec une assurance paramétrique. Cette dernière présente l'intérêt de couvrir l'impact négatif **que peuvent avoir les phénomènes climatiques sur l'économie**. La priorité d'Axa est ainsi de définir avec ses clients leur sensibilité au risque climatique et météorologique afin de leur proposer des solutions adaptées. Des secteurs comme l'agriculture, l'énergie, la construction ou encore les télécommunications peuvent être concernés par cette couverture. Avec des sources de données volumineuses, la précision toujours plus fine des images satellitaires et la multiplication des objets connectés, "il est par exemple possible de détecter l'émergence des algues pouvant menacer les élevages de saumon, de suivre les hauteurs de vague, de surveiller la chaîne du froid dans les camions ou d'établir des combinaisons d'indices permettant de mesurer le défaut de production végétale", indique Tanguy Touffut, fondateur de Descartes Underwriting et ancien dirigeant d'Axa Global Parametrics, interrogé en mai 2019 par le journal *Les Échos*. L'assurance paramétrique est de plus en plus recherchée par les entreprises. "Avec le développement de maisons intelligentes équipées de capteurs, on peut tout à fait imaginer qu'elle s'applique aussi pour l'assurance habitation", anticipe ainsi Antoine Denoix, directeur général de l'entité d'Axa Climat.

Pour les assureurs traditionnels, l'intégration du big data apporte un véritable avantage

concurrentiel. Pour profiter de cette opportunité, Groupama a repensé l'ensemble de sa chaîne de traitement des sinistres (prévision – prévention – protection – réparation). Le premier objectif visé consiste à **éviter les sinistres en améliorant les capacités de prévision de la compagnie**. Par exemple, certains des sociétaires agriculteurs de Groupama utilisent des sondes qui permettent de surveiller en continu la température des bottes de foin et ainsi d'éviter des feux de grange. **L'identification en temps réel des sinistres** apparaît comme le second enjeu. Les assurances connectées permettent de détecter des chocs et d'être proactif dans la gestion du sinistre, y compris pour informer les services d'urgence. Enfin, la finalité de cette transformation de la chaîne de traitement des sinistres est de pouvoir **les traiter et les régler plus efficacement**. Avec "exo. expert", Groupama signe par exemple sa première solution "drone robot" au service des experts d'assurance. Équipé d'une caméra qui capture des images aériennes des sinistres, l'engin permet une évaluation des dommages plus rapide, plus fiable et donc plus juste. L'intelligence artificielle ouvre ainsi la possibilité d'analyser automatiquement des photos de dommages, d'automatiser certaines tâches comme le traitement des factures, ou d'identifier des cas de fraude.

Globalement, la data transforme le métier de l'assureur. Calcul des primes, prévention et gestion des sinistres, temps réel et personnalisation sont au cœur des enjeux. Si les grands groupes d'assurance disposent d'une forte base de données clients et se positionnent fortement sur la récolte et l'exploitation de la donnée, parallèlement des start-up possèdent une expertise digitale et s'imposent comme **des pure players du traitement de la donnée**. La société Inquest, spécialiste de la gestion de sinistres pour le compte des compagnies d'assurances, a mis en place en 2019 une cellule Incendie & Intervention. Elle vise à intervenir de la prévention (étude de risque sur site, sensibilisation des salariés, etc.) jusqu'à l'investigation post-sinistre (recherche des causes, laboratoire d'analyse en électricité...), comme l'explique le journal *Informations Entreprise* dans un article datant d'avril 2019. Cette nouvelle offre s'appuie sur une équipe de trois spécialistes dotée des dernières technologies d'aide à l'investigation.

Encore peu utilisées pour appuyer les enquêtes, celles-ci vont des drones au scan et à la modélisation 3D, en passant par un logiciel de simulation permettant de valider la cinétique du feu.

La start-up parisienne Shift technology développe de son côté une solution SaaS en big data reposant sur l'intelligence artificielle et l'automatisation de la détection de la fraude. Autre exemple, Cytora révolutionne le métier de l'actuaire grâce à l'intelligence artificielle. Elle utilise des algorithmes pour **améliorer les processus de quantification et de tarification des risques**. Elle est ainsi en mesure de quantifier un risque en indexant des données issues de sites Web, d'articles de presse et de documents publics. Descartes Underwriting, créée par l'ancien directeur général d'Axa Global Parametrics, est spécialisée quant à elle dans la couverture des risques climatiques. Elle travaille pour le compte de réassureurs et d'assureurs grands risques, et distribue ses offres grâce au courtage. Au regard de ces quelques exemples, il apparaît qu'un nouveau marché s'ouvre aux spécialistes de la donnée qui s'imposent en tant que partenaires des assureurs.

LE PARTAGE DE DONNÉES POUR LUTTER CONTRE LA FRAUDE

L'Agence française pour la lutte contre la fraude à l'assurance a mis en place, avec le concours de la start-up Shift Technology, un outil pour collecter les data issues des sinistres automobiles recensés chaque année et détecter les éventuelles escroqueries.

En France, les assureurs auto enregistrent environ 8 millions de sinistres par an, soit 22 000 déclarations par jour. Le big data permet désormais de trouver rapidement dans cette masse d'informations des indices de potentielles fraudes.

Source : usinenouvelle.com, avril 2019.

Vers la fin de la mutualité?

La mutualisation des risques est historiquement l'un des piliers de l'assurance. Cependant, l'individualisation de l'offre, rendue possible avec le big data, fait naître un questionnement nouveau pour le secteur: **un modèle prédictif poussé à l'extrême pourrait mettre fin à la mutualisation**, essence même de l'activité d'assurance.

Gontran Peubez, directeur conseil chez Deloitte, résume la situation de la manière suivante, dans un article de *RB - Revue Banque* datant de décembre 2016: "Pour l'industrie de l'assurance, un des pièges à éviter est de pousser à ses limites un système fondé sur la mutualisation. En effet, si à la fois les données plus nombreuses et les moyens d'analyse plus pertinents permettent par exemple une tarification extrêmement fine, quasiment individualisée, quelle place restera-t-il à la mutualisation? [...] Dans une industrie friande de modèles prédictifs, la capacité d'anticipation devenue 'infaillible' sonnerait la fin de l'incertitude et de l'assurance".

Cette fin de la mutualisation aurait pour conséquence **que les mauvais risques ne soient plus compensés par les bons risques**. Le marché

tarifierait donc les contrats d'assurance individuellement, selon le risque réel de sinistre, l'aléa n'existant plus. Chaque assuré verserait une partie de ses revenus en vue de se préparer financièrement aux sinistres qu'il va subir tout au long de sa vie. Il ne s'agirait plus d'assurance, mais plutôt d'un produit d'épargne. Les banquiers pourraient donc être mieux placés pour commercialiser ce type d'offre et viendraient ainsi concurrencer les assureurs sur leur terrain de prédilection.

Toutefois, selon Frédéric Lejeune, consultant au sein du cabinet SQLI Consulting, auteur d'une tribune en 2016 pour *L'Argus de l'assurance*, il ne s'agit pas pour les assureurs traditionnels d'abandonner leurs méthodes assurantielles historiques. Celles-ci restent d'autant plus d'actualité que la rupture organisationnelle est poussée par la fusion des métiers, dans un contexte de digitalisation du secteur. "L'assureur, au-delà de l'exigence client, doit tout de même porter le risque tout en restant solvable...", analyse l'expert avant de conclure: **"Privilégier l'expérience client au seul principe d'indemnisation est un pilier sur lequel toutes les activités d'assurance devraient, à terme, s'appuyer."**

Le marketing digital comme outil de fidélisation

Le big data pour mieux connaître ses clients

Les assureurs utilisent le big data afin d'améliorer leur connaissance client et leur efficacité commerciale. Sur le plan marketing, il est employé pour **mesurer le degré de satisfaction des clients**, alors que l'assurance souffre encore d'une mauvaise image auprès du grand public,

comme le souligne *RB - Revue Banque*. En effet, pour le consommateur, l'assurance représente une somme souvent injuste à dépenser, avec toujours cette sensation de "payer pour ceux qui ont des sinistres", comme l'indiquait le journal en 2016. **Un meilleur profilage des assurés** apparaît

comme une des pistes de réflexion pour atténuer ce sentiment de manque d'équité.

Mais bien exploiter les données peut s'avérer périlleux. La connaissance de ses clients impose aujourd'hui une véritable réflexion en interne **sur les enjeux et les limites de la collecte de données**. La mise en place d'un logiciel CRM, mais aussi d'outils complémentaires tels qu'un chatbot ou un espace de dialogue communautaire, ont la capacité de produire des informations en quantité sur chacun des clients. Face à cette multitude de données, le principal défi des entreprises consiste aujourd'hui non plus à obtenir des données, **mais à les exploiter d'une manière efficiente**.

Pour aider ses commerciaux à mieux connaître leurs clients, la compagnie Swiss Life a développé un assistant vocal. "Avant, on déversait les informations dans le CRM (le logiciel de gestion de la relation client) ou dans un fichier Excel", expliquait en septembre 2018 le directeur marketing stratégique du groupe, Eddie Abecassis, interrogé par le magazine *Action Co*. "C'était difficile pour les commerciaux, qui ont 2000 ou 3000 clients chacun, d'éplucher ces listes", poursuivait-il. Le service marketing a alors entamé un processus de *design thinking* en partenariat avec les commerciaux afin de trouver le meilleur moyen d'aider la force de vente à exploiter l'ensemble du potentiel des différents outils de connaissance client. Un assistant vocal intelligent baptisé Aida a été mis au point. Celui-ci "n'a pas vocation à remplacer la préparation d'un rendez-vous commercial", expliquait à l'époque Eddie Abecassis, "mais il permet d'apporter un complément d'information". Grâce à cet outil, il suffit aux commerciaux de demander à l'application mobile à voix haute ce qu'ils désirent savoir sur leurs clients avant un rendez-vous et **l'application accède automatiquement à la fiche client** pour leur apporter

une réponse. Aida donne également la possibilité au commercial de dicter un compte rendu à l'application qui le lui envoie ensuite par mail, géolocalise ses clients proches de sa position actuelle, ou encore lui rappelle les dates d'anniversaire.

Selon les consultants du cabinet français de conseil spécialiste de la transformation des entreprises Wavestone, **l'enjeu pour les assureurs est de transformer l'opportunité business qui se cache derrière le big data en opportunité client**.

"Le prisme retenu pour assurer un développement transparent de l'usage des données doit être celui des clients", affirmait ainsi Louis-Emmanuel Ginot, dans un article publié en 2018 sur le blog de Wavestone. Thierry Martel, directeur du groupe Groupama partage cette idée. Selon lui, les données et le développement de l'intelligence artificielle offrent de réelles opportunités d'amélioration de l'expérience client et donc de différenciation, "dans un contexte où le rapport de force a clairement basculé du côté du client", explique-t-il en 2019 pour *Réalités Industrielles*.

Répondre à cet enjeu passe obligatoirement par **une relation de confiance entre l'assureur et ses assurés**. Si l'assureur parvient à démontrer une utilisation efficace et respectueuse des données qui sont en sa possession, l'assuré pourra voir en lui un interlocuteur de confiance, et un partenaire. Tarifs, nouveaux services, confiance: l'assuré doit être convaincu que l'usage fait de ses données est dans son intérêt. Pour cela, communiquer sur un usage responsable des données, centré sur l'intérêt du client, est primordial. En clôturant son compte Facebook, la Caisse Nationale Assurance Vieillesse (CNAV) a invoqué la protection des données de ses assurés. Cette attitude responsable va dans le sens **de l'attention portée par les organismes vis-à-vis des données clients**.

"Le prisme retenu pour assurer un développement transparent de l'usage des données doit être celui des clients."

Thierry Martel, directeur
du Groupe Groupama

Soigner son e-réputation via les réseaux sociaux

La digitalisation du secteur de l'assurance influence également les campagnes de communication qui vont désormais au-delà du canal télévisé pour se tourner davantage vers le Web **et en particulier vers les médias sociaux**. GMF, assureur mutualiste des fonctionnaires, a choisi par exemple de diffuser en 2018, sur les réseaux sociaux, des films faisant intervenir de véritables agents du secteur hospitalier dans leur environnement. Le but était de donner de la visibilité à "ceux qui ont décidé de mettre leur vie et leur énergie au service des autres". Sa démarche a été primée lors des Argus d'or 2019 dans la catégorie "meilleure campagne de communication / communication sociétale".

Les réseaux sociaux deviennent des relais de transmission privilégiés et surveillés par les assureurs. Via son baromètre digital, la société mutualiste MGEN observe les supports et les réseaux utilisés par ses adhérents. "Nous nous devons d'être là où ils sont", justifie la directrice digital du groupe MGEN, Astrid Quenum, interrogée au printemps 2019 par *L'Argus de l'assurance*. Leurs réponses en ce qui concerne la fréquentation des réseaux sociaux **déterminent ainsi des axes de travail très opérationnels**. "En 2018, le premier usage concerne YouTube, ce qui signifie que nous

devons renforcer notre présence sur ce réseau. On constate également une forte présence sur Whatsapp et Messenger, a contrario d'un mouvement plus stable pour Twitter", analysait Astrid Quenum.

Si les réseaux sociaux représentent un canal de communication incontournable, **ils peuvent aussi être la source de dérives**, de *bad buzz*, qui doivent impérativement être gérés par les assureurs. L'assurance, comme les autres secteurs financiers, est sévèrement touchée par les avis négatifs sur Internet. "L'assurance s'inscrit dans notre quotidien et recouvre des sujets complexes, qui peuvent donner lieu à des réclamations. C'est une activité qui n'est souvent pas comprise, car il s'agit d'un métier très juridique et technique", constatait en 2018 Éric Lemaire, directeur de la communication chez Axa France, interrogé par *La Tribune de l'assurance*. D'autant que l'assurance est souvent en première ligne: "Elle est par exemple fortement exposée lors de grands événements climatiques ou de problèmes graves, comme un accident d'avion ou une crise sanitaire", poursuit-il. C'est dans ce genre de cas que le décalage entre une situation difficile et le traitement d'un dossier par l'assureur peut donner lieu à une incompréhension, à des plaintes, voire à des polémiques sur Internet.

Les assureurs doivent impérativement se prémunir contre la naissance et la propagation d'un *bad buzz*. Axa France, qui faisait l'objet de 5 000 mentions par an en 2008 et qui a été cité environ 200 000 fois en 2018, a mis en œuvre une politique offensive dans ce domaine. Pour sensibiliser ses collaborateurs à la e-réputation, la compagnie a lancé en avril 2018 la *social room*, chargée **de surveiller tout ce qu'il se dit à propos d'elle sur Internet**, et notamment sur les réseaux sociaux. Située au siège de l'entreprise, à Nanterre, cette pièce est équipée de nombreux écrans qui peuvent être personnalisés selon les besoins métiers (veille concurrentielle, veille technologique ou encore actualités du secteur). "Il y a cinq ans, nous avons réalisé un audit de réputation sur les réseaux sociaux", expliquait en

LES ASSURTECH INVESTISSENT LE CANAL TÉLÉVISÉ

Pour accroître leur notoriété auprès du grand public, les assurtech se montrent à la télévision. Par exemple, la start-up Alan a lancé durant l'été 2019 une campagne télévisée d'un montant d'environ 2 millions d'euros. Un film publicitaire a été diffusé sur les grandes chaînes avec un message décalé: "Alan est une marque fraîche dans une industrie qui manque de légèreté".

Source: La Tribune, août 2019.

juin 2018 Marie-Christine Fontaine, Social media & Reputation manager Axa France, interrogée par le digital think tank Hub Institute. Celui-ci a révélé qu'Axa était la marque d'assurance la plus citée sur le Net, mais que l'entreprise ne prenait que très peu part à cette conversation. "Cela a été le point de départ de notre démarche, soutenue par le Comex, de s'engager dans une communication plus conversationnelle et d'internaliser la veille et l'interprétation des data", poursuivait Marie-Christine Fontaine.

Axa France s'appuie sur trois community managers dédiés à la surveillance des réseaux sociaux et chargés de piloter la *social room*. "Nous faisons une veille très large pour pouvoir déceler les signaux faibles. Lorsque nous identifions un cas particulier problématique, nous essayons tout de suite de le documenter avec nos équipes d'experts pour évaluer la dangerosité du sujet, l'historique et les arguments", explique Éric Lemaire. "Dès qu'il y a un sujet sensible identifié, nous préparons un *position paper* dans l'urgence. **Car la crise se gagne surtout en amont et dans la rapidité**", poursuit-il. La veille permet ainsi de coller aux attentes des consommateurs et d'anticiper

AVIVA CONNECTE SES AGENTS

Afin d'être plus performants dans le domaine du marketing social et digital, les agents de l'assureur européen Aviva sont équipés depuis 2016 de la solution de gestion de sites Web et de réseaux sociaux Hearsay, une plateforme regroupant tous les outils numériques en un seul endroit. Celle-ci permet des gains de temps lors des relations avec les clients, et a fait augmenter de 50 % le volume des contacts commerciaux.

Source : La Tribune de l'assurance, septembre 2017.

une polémique. Au-delà des services de communication, les services clients ont également été formés à répondre aux interrogations ou aux critiques des clients suite à une polémique. Et les porte-parole de l'entreprise sont préparés à parler aux médias.

L'assurance e-réputation

Pour se prémunir contre le risque d'atteinte à la réputation, et à l'e-réputation en particulier, les assureurs peuvent souscrire des couvertures dédiées. Lancées au début des années 2010, elles se démocratisent peu à peu. Les contrats d'assurance e-réputation peuvent être souscrits seuls, mais ils sont de plus en plus intégrés aux contrats multirisques professionnels. Des compagnies comme Swiss Life, Axa ou Aviva offrent la possibilité d'être protégé (en tant que particulier ou professionnel) contre la publication de données privées (par exemple sur un dirigeant d'entreprise) ou l'usurpation d'identité, d'être accompagné par un service juridique en cas de souci (dénigrement, diffamation...), voire de procéder à un "nettoyage d'informations". Ce dernier permet de supprimer des contenus portant atteinte à la réputation de l'entreprise, comme le fait Swiss Life avec son offre "Reputation Squad". Axa propose par ailleurs aux entreprises un site dédié à la réputation, comprenant des fiches pratiques, un système d'alerte pour être averti de commentaires positifs ou négatifs, ainsi qu'une évaluation de sa "maîtrise du Web".

Source : Réalités Industrielles, février 2019.

L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX SEGMENTS PORTEURS

Le cyber-risque face à des défis

Une montée de la menace cyber

Interrogé en 2019 par *L'Argus de l'assurance* sur les segments de l'assurance de demain, Jacques Richier, PDG d'Allianz France, identifie parmi les principales activités celles liées au cyber-risque. Ce segment de marché, relativement jeune, sera en effet amené à croître, le **risque cyber étant positionné en tête des risques principaux d'ici à cinq ans**, d'après le baromètre des risques émergents dressé par la Fédération française de l'assurance pour l'année 2019.

Le cyber-risque se définit comme "tout risque de perte financière, d'interruption des activités ou d'atteinte à la réputation d'une entreprise en raison d'une défaillance des systèmes de technologies de l'information", selon la société d'assurance Northbride. Les risques peuvent prendre les formes suivantes :

- "une intrusion volontaire et non autorisée dans un système afin d'obtenir des renseignements sécurisés aux fins d'espionnage, d'extorsion ou d'humiliation ;
- une intrusion involontaire ou accidentelle d'un système sécurisé, dont les risques doivent tout de même être gérés ;
- des risques opérationnels liés aux technologies de l'information en raison d'une mauvaise intégrité des systèmes ou d'autres facteurs."

Ces risques s'amplifient en raison de la digitalisation croissante de la société et de la forte

dépendance de cette dernière, et notamment des entreprises, aux systèmes informatiques, comme le souligne *Option finance*. De plus, la médiatisation de plusieurs attaques survenues depuis 2017 a amplifié le niveau de sensibilisation à ce risque. En mars 2017, le virus WannaCry a paralysé plus de 230 000 ordinateurs de multinationales et de services publics dans 150 pays, avec des pertes économiques estimées entre 4 et 8 milliards de dollars. En juin de la même année, le ransomware NotPetya a touché les banques, les aéroports et des structures gouvernementales en Ukraine, avant de frapper des industriels dans plusieurs pays étrangers, pour une facture estimée à 10 milliards de dollars, dont 3 milliards de dollars de perte. Une des conséquences fut par exemple l'interruption des chaînes de production du groupe pharmaceutique Merck, l'empêchant de produire un vaccin contre le cancer du col de l'utérus. En France, Saint-Gobain a estimé que le virus lui avait coûté 220 millions d'euros de chiffre d'affaires sur un semestre et 4,4 % de son résultat d'exploitation.

"Depuis ces deux cyberattaques d'ampleur mondiale, **on constate un glissement progressif du marché**", témoigne Emmanuel Le Floc'h, directeur technique Réassurance solutions chez Aon France, dans *L'Argus de l'assurance*. Tandis qu'auparavant la majorité des déclarations concernaient des vols ou des pertes de données personnelles, les incidents de 2017 ont conduit à **un développement du marché**

80 millions d'euros

Les primes du segment de la cyber-assurance en France en 2018.

“sur la couverture des pertes d'exploitation et de l'outil productif des entreprises, ainsi que les services en cas d'incidents”, commente-t-il. L'évolution du marché se poursuit, comme le constate Fabrice Domange, président du courtier Marsh France, dans le journal *Les Échos* en 2019: “Depuis un an, nous sommes de plus en plus sollicités pour quantifier les impacts financiers d'une cyberattaque, les conséquences opérationnelles étant, elles, déjà relativement bien connues par les entreprises.”

Ainsi, le risque cyber fait partie des incidents émergents ouvrant **un nouveau segment d'activité aux assureurs**. “Une manne bienvenue”, selon la journaliste Emmanuel Mayega de *La Tribune de l'assurance*, du fait de la possible contraction à venir de certains des segments principaux de

l'assurance, notamment celui de l'assurance auto avec l'arrivée de la voiture autonome. La branche de la cyber-assurance a déjà atteint un volume de primes de 80 millions d'euros en 2018 selon la Fédération française de l'assurance (FFA). Le journal *Les Échos* évoque un marché “en plein essor” en France. Alimenté par une trentaine d'assureurs, il pourrait atteindre une capacité théorique totale de 700 millions d'euros. Allianz Global Corporate & Speciality (AGCS) et AIG France témoignent également d'une explosion de la demande. “Entre 2016 et 2017, notre portefeuille avait doublé de taille. Il a encore augmenté de 50 % en 2018”, se réjouit Sophie Parisot, responsable produit Cyber chez AIG France, identifié par *Les Échos* comme l'un des leaders du segment.

Un marché nouveau et prometteur

Le marché de la cyber-assurance est né aux États-Unis au début des années 2000, en partie à cause de l'évolution de la réglementation en matière de données personnelles. En Europe, il ne s'est développé que dans un second temps. En effet, la réglementation y a été plus tardive. Parue en 2016, la directive NIS (*Network and information security*) a notamment imposé aux membres de l'Union européenne un renforcement de la cybersécurité des “opérateurs de services essentiels” et la notification des incidents ayant un impact sur leur continuité. En 2018, le règlement général sur la protection des données (RGPD) a quant à lui imposé de nouvelles obligations aux entreprises, dont l'alerte en cas de graves intrusions ou de cyberattaques.

En France, l'activité s'est développée sous l'impulsion des réassureurs, comme Munich Re, ou d'assureurs grands risques, comme AIG Chubb. Ces derniers ont fourni à leurs clients, les assureurs, des produits d'assurance accompagnés d'une plateforme de gestion post-incident ainsi qu'une couverture en réassurance. Les assureurs ont ainsi pris part au marché sous le **modèle de distribution dit “en marque blanche”** ou de la

cocréation de l'offre avec les réassureurs. Par exemple, le réassureur Swiss Re met à la disposition de ses clients les éléments permettant de créer un produit. Il leur fournit une police d'assurance, un questionnaire de souscription pour les TPE-PME, une méthodologie d'analyse du risque, une approche de tarification et un accès à des prestataires de services, explique *L'Argus de l'assurance*. La stratégie des assureurs a toutefois évolué dernièrement. Ainsi “les compagnies nationales ont délaissé cette démarche [de la marque blanche] pour concevoir leur propre offre”, selon Emmanuel Le Floc'h, directeur technique reinsurance solutions chez Aon France. Mais elles continuent de s'adresser aux réassureurs traditionnels pour les couvrir. En conséquence, **une vingtaine d'assureurs proposent désormais la souscription d'un risque cyber en France**. Parmi eux, Axa, Allianz, Generali, Zurich Insurance Group ou encore QBE (Australie) sont particulièrement offensifs.

Le marché comprend deux types de couvertures du cyber-risque. Le premier intègre des couvertures “non affirmatives” (également appelées couvertures “silencieuses”). Il s'agit de garanties liées

au risque cyber implicitement couvertes dans les polices dommages aux biens et responsabilité civile générale des entreprises. Le second type comprend des couvertures dites "affirmatives" ou "explicites". Il s'agit de polices spécifiques dédiées au cyber-risque ou d'extensions dans les contrats existants. La coexistence de ces deux types de couverture complique l'activité de réassurance du cyber-risque. En effet, les couvertures dites "silencieuses", c'est-à-dire intégrées dans les polices dommages et responsabilité civile, nuisent à l'identification des risques auxquels sont exposés les réassureurs. Ces derniers incitent alors les assureurs à réaliser des cartographies des risques. Swiss Re déploie par exemple une Cyber analytics platform auprès de ses clients, dans le but de faciliter l'identification et la gestion du cumul de risque.

À l'avenir, les couvertures spécifiques de cyber-assurance (ou "explicites") pourraient

se développer selon l'issue d'un contentieux judiciaire opposant le groupe agroalimentaire Mondelez et la filiale américaine du suisse Zurich. Touché par la cyberattaque NotPetya, Mondelez s'est retourné contre son assureur Zurich qui refusait de l'indemniser. L'assureur a activé une clause d'exclusion dans son contrat d'assurance dommages aux biens pour les dégâts causés par "un acte hostile ou un acte de guerre" mené "en temps de guerre ou de paix" par "un gouvernement ou un pouvoir souverain". Si Zurich parvient à prouver que NotPetya est dû à une attaque hostile menée par le gouvernement russe, et ainsi à justifier la non-indemnisation de Mondelez, **des entreprises, se jugeant mal couvertes, pourraient vouloir revoir leurs contrats d'assurance.** Elles pourraient souscrire des couvertures affirmatives ou explicites, afin de ne pas se retrouver dans une situation semblable à celle de Mondelez, mal couvert contre le cyber-risque via son contrat d'assurance dommages aux biens.

ASSUREURS GRANDS RISQUES DU MARCHÉ FRANÇAIS, PRÉSENTS SUR LE SEGMENT CYBER

Nom	Pays d'origine	Nom	Pays d'origine
Allianz	Allemagne	HDI	Allemagne
AIG	États-Unis	Hiscox	Bermudes
AXA	France	Liberty	États-Unis
AXA Insurance Reinsurance	France	MSIG	Japon
Beazley	Allemagne	QBE	Australie
Chubb	Suisse	SMA	France
CNA/Hardy	États-Unis	Starstone	Royaume-Uni
Covea	France	Swiss Re	Suisse
FM Global	États-Unis	Tokio Marine	Japon
Generali	Italie	Zurich	Suisse

Traitement IndexPresse. Source : La Tribune de l'assurance, février 2019

Des stratégies encore prudentes

Malgré les perspectives de croissance du segment de la cyber-assurance, les réassureurs et les assureurs se montrent prudents autour de cette activité. En effet, le risque cyber reste perçu comme à la limite de l'assurabilité en France, contrairement aux États-Unis où le marché est déjà mature. Récent, **ce risque est difficile à identifier et à modéliser**, par manque d'antériorité. De plus les assureurs sont confrontés à la réticence des entreprises à communiquer les incidents à des tiers, y compris aux assureurs. Cette situation rend "quasi impossible l'évaluation correcte de la prime corrélative", selon *Option finance*. La transparence des entreprises s'avère en effet indispensable à la lutte contre le risque cyber. Pour faire face à l'absence de données autour de ce dernier, en 2018 Axa a choisi de s'appuyer sur SecurityScorecard, une start-up américaine analysant et notant la cybersécurité des entreprises, explique le journal *Les Échos*. Axa se servira des notations fournies par la société américaine pour déterminer l'assurabilité du risque, ainsi que pour évaluer les tarifs des contrats de cyber-assurance.

La prudence des acteurs du secteur s'explique également par **l'ampleur du risque cyber**. Ce dernier est particulièrement élevé, en raison des incidences parfois mondiales d'une attaque. Par exemple, en 2017, dans le cas du virus précédemment cité NotPetya, la propagation, à partir de la mise à jour d'un logiciel de comptabilité ukrainien, a contaminé plusieurs pays du monde : la Grande-Bretagne, la Norvège, les Pays-Bas et la France, en cinq heures seulement. **Il convient alors de raisonner en prenant en compte l'ensemble des acteurs de l'écosystème** auquel l'assuré appartient. Cette démarche est particulièrement importante, car les chaînes logistiques des entreprises intègrent aujourd'hui de nombreuses entreprises. "Aucun assureur n'est à ce jour réellement capable d'analyser la problématique de cumuls sur les vulnérabilités cyber de la supply chain", analyse Jérôme Chartrain, souscripteur cyber pour l'assureur grands risques Allianz.

Les risques sont également **colossaux d'un point de vue financier**. Le CyRIM, une plateforme de

recherche à laquelle a participé Scor, Trans Re, le Lloyd's, Aon et MSIG, estime ainsi qu'une catastrophe cyber pourrait entraîner des pertes économiques comprises entre 85 et 193 milliards de dollars au total. Leur scénario Bashe attack est basé sur l'hypothèse d'une cyberattaque de type ransomware (logiciel de rançon ou d'extorsion en échange de données personnelles).

En conséquence, "sur les programmes à 300 millions d'euros pour des institutions financières ou des entreprises industrielles, par exemple, et avec

LES PROTECTIONS DES ASSUREURS EN RÉASSURANCE

Les réassureurs peuvent intervenir selon différents modèles de protection auprès des assurances. Ces protections peuvent être proposées via des montages en "facultative". Ici, les assureurs proposent leurs risques un par un au réassureur ou via des traités dédiés à l'ensemble des cyber-risques de l'assureur lorsqu'il s'agit de couvertures affirmatives.

Les couvertures du risque proposées par les réassureurs sont principalement proportionnelles. Le réassureur participe aux sinistres assumés par l'assureur dans la proportion des primes qu'il a perçu. Toutefois, les couvertures non proportionnelles se développent. Le réassureur intervient alors uniquement pour les sinistres dépassant un certain montant, initialement défini dans un contrat. Dans ce cadre, la forme la plus répandue est la franchise "aggregate". Il s'agit d'une franchise additionnelle grâce à laquelle le réassureur n'intervient qu'après un certain nombre de sinistres.

Source : L'Argus de l'assurance, septembre 2019.

des couvertures très spécifiques, les discussions avec les assureurs peuvent parfois être un peu plus difficiles”, signale Fabrice Domange, le président du courtier Marsh France. **Les assureurs baissent leurs capacités pour se protéger et rester pérennes** sur ce segment de marché en développement, tel qu’AIG France qui accorde généralement entre 15 et 25 millions d’euros de garanties, explique le journal. “La difficulté avec le cyber-risque, c’est qu’il peut se produire partout, dans tous les secteurs, dans les toutes les entreprises et au même moment. Nous sommes donc très attentifs au risque de cumul”, résume Corinne Cipièrre, directrice générale d’Allianz Global Corporate & Speciality - AGCS France (filiale d’Allianz). Ce dernier a descendu ses limites autour de 25 millions d’euros. Les acteurs historiques, tels que Chubb et XL, restent prudents. Malgré leurs quinze années d’expérience, ils n’ont pas augmenté leurs capacités selon les observations

du risk manager Leopold Larios pour l’Amrae (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l’Entreprise).

Dans ce contexte, pour les assurés positionnés sur des activités fortement exposées au risque et dont les demandes sont en forte croissance, il existe **un recours accru à la coassurance**, car “nombre d’assureurs historiques ne sont pas prêts à augmenter significativement leurs engagements individuels”, explique Christophe Zaniewski, directeur général d’AIG France. Ce dernier témoigne d’une prudence dans la manière de déployer ses capacités, “affaire par affaire”. Ainsi, **le segment de la cyber-assurance reste “embryonnaire”** et “ne pourra se structurer que si le volume de primes total continue de progresser”, commente Jean-Philippe Pagès, directeur opérationnel de la division grandes entreprises de la société de conseil en assurance Bessé.

Les ETI et les PME, prochaines cibles à accompagner

Le segment de la cyber-assurance fait face à un double challenge, selon Jean-Philippe Pagès, directeur des pôles industrie, services et flottes chez Bessé. D’une part, il doit créer des garanties innovantes tout en structurant la mutualisation du risque et la maîtrise des scénarios de cumul. D’autre part, il doit **développer son portefeuille**. S’orienter vers de nouvelles cibles de clientèle représente un levier pour y parvenir.

Les grands comptes, notamment les sociétés cotées, ont ouvert la voie sur le plan de la cyber assurance, en raison de leur sensibilisation aux cyberattaques de 2017, mais aussi du fait des impératifs auxquels ils doivent répondre en termes de bonne gouvernance. Si la demande émanant de ces entreprises continue de favoriser le développement de la cyber-assurance à travers la souscription de couvertures supplémentaires, selon *Les Échos*, **les assureurs cherchent désormais à remporter l’adhésion des ETI (entreprises de taille intermédiaire) et des PME (petites et moyennes entreprises)**. Ainsi, Allianz a lancé en 2019 un produit destiné aux entreprises de moins

de 25 millions d’euros de chiffre d’affaires, dans le cadre de son offre Allianz Cyber Risks. Ces cibles de clientèle offrent un potentiel énorme. D’après Marsh France, seulement de 2 à 5 % des PME seraient équipées, contre plus de 75 % des entreprises du CAC 40 et plus de 40 % des sociétés du SBF120.

Mais, les ETI et les PME ne sont **pas encore sensibilisées aux risques qu’elles encourent**, notamment par manque d’information sur ce sujet. Ainsi, bien que 76 % des ETI aient subi un incident cyber en 2017 selon une enquête menée par le courtier Bessé avec PwC, “seuls 37 % des répondants se disent prêts à gérer un incident de ce type et disposent d’une procédure leur permettant d’y faire face”, explique Jean-Philippe Pagès. Ces entreprises reconnaissent ne pas avoir de vision stratégique des conséquences d’une cyberattaque. Mais elles ne sont pas non plus convaincues de l’intérêt de l’assurance pour les aider à traiter efficacement un incident. De plus, les polices sont jugées peu claires, avec des exclusions bloquantes, comme les conséquences de

l'atteinte à l'image et la réputation de l'entreprise, qui sont pourtant de véritables préjudices, souligne *Option finance*.

"Il faut donc **faire preuve de pédagogie**, en particulier dans les réseaux de distribution", conseille Emmanuel Le Floc'h, directeur technique Réassurance solutions chez Aon France. "Stimuler la demande requiert du temps, [...] ainsi que de former les intermédiaires en assurance à ces enjeux", selon Alexis Nardone, responsable du pôle nouvelles technologies et sécurité informatique chez GM Consultant. La communication auprès de la clientèle est d'autant plus essentielle qu'il existe un flou concernant **les différents types de contrat couvrant le risque cyber**. Elle devra notamment **porter sur la réglementation relative à la cyber-sécurité**. Les assureurs espèrent une prise de conscience de la part des entreprises, du fait du RGPD (Règlement général sur la protection des données) et du contrôle exercé par la Commission nationale informatique et libertés (CNIL) concernant la protection des données personnelles. Le RGPD, entré en vigueur le 25 mai 2018, oblige les entreprises victimes de graves intrusions ou de cyberattaques à alerter les personnes concernées et les autorités du pays (la CNIL, en France) dans les 72 heures après la découverte d'une fuite de données personnelles. Les cyber-risques sont différents selon les types de sociétés : une grande entreprise cotée, une

PME, un acteur du secteur de l'informatique ou de la finance, ou encore un fournisseur n'ont pas les mêmes besoins. Plutôt que de proposer des polices génériques, **les assureurs pourraient être amenés à se spécialiser** dans un certain type d'incident cyber ou un secteur d'activité, selon les hypothèses d'*Option finance*. Dans un premier temps les acteurs semblent s'orienter vers **la personnalisation des produits**. Allianz vise par exemple le développement de plusieurs offres personnalisées, en fonction du chiffre d'affaires et de la typologie des risques des entreprises dans le cadre de sa couverture Allianz Cyber Risks. L'assureur a d'abord lancé son produit Cyber 25 auprès des PME au chiffre d'affaires de moins de 25 millions d'euros. Interrogé par *L'Argus de l'assurance* en juin 2019, le dirigeant Jacques Richier annonçait le lancement prochain d'un produit du même type pour une autre cible d'entreprises.

Surtout, l'adhésion de la clientèle se remportera sur le volet de l'offre et du service. L'un des éléments essentiels des produits proposés par les assureurs sur le segment du cyber-risque repose en effet sur **l'accompagnement de l'assuré**. En amont de la crise, **l'objectif consiste à l'aider à définir un niveau de protection**. "Clairement, la première des garanties pour une entreprise, c'est d'avoir **une politique de prévention des risques cyber**", explique Robert Leblanc, PDG d'Aon France. Par exemple, QBE France propose à ses clients un service de tests d'intrusion externe associé à

LES PARTICULIERS : UNE CIBLE POTENTIELLE POUR LA CYBER-ASSURANCE ?

AvoCotés Assurances, marque du courtier ADLP Assurances, a lancé en 2019 une cyber-assurance pour les particuliers (et leur famille) au prix de 7,99 euros par mois. Elle inclut deux niveaux de prestations avec une assistance et un accompagnement juridique en cas de litiges relatifs à l'utilisation d'Internet et des réseaux sociaux dans l'Union européenne, l'atteinte à la réputation numérique de l'assuré, l'usurpation d'identité et un litige avec un e-commerçant.

Deux ans auparavant, un atelier organisé par BNP Paribas avait permis de noter le faible engouement des assureurs pour cette cible de clientèle en cyber-risque, les Français étant peu sensibilisés aux besoins de protection de leurs activités numériques. Les assureurs adoptaient alors une stratégie prudente. Ils optaient pour l'élargissement de la couverture de leurs assurances liées aux moyens de paiement ou IARD, avant une prise de conscience des Français.

Source : L'Argus de l'assurance, mai 2019 ; atelier.bnpparibas.fr

son offre d'assurance QBE Cyber Responsive. Au préalable, l'assureur a signé un partenariat avec Sysdream (division Cybersécurité du Groupe Hub One), spécialiste de l'audit, de la formation et de la réalisation d'événements en cybersécurité. Le test proposé gratuitement aux clients QBE, sous certaines conditions, mesure le risque associé à de potentielles attaques provenant d'Internet et identifie les pistes pour réduire ce risque. La prestation, menée par Sysdream, dure 5 jours. Elle inclut la rédaction et la remise d'un rapport communiqué uniquement à la société cliente. "Passer par une mise en situation réelle est bien souvent le meilleur moyen de prendre conscience du risque", déclare Sébastien Le Dé, chargé d'Affaires en Cybersécurité chez Sysdream.

En aval, dans le cas d'un incident, le produit d'assurance doit **offrir à l'assuré un service adapté dans le but de lui permettre de redémarrer son activité le plus rapidement possible**. Ainsi, outre le dédommagement, l'offre Allianz Cyber Risks

déployée par Allianz est destinée à aider l'entreprise dans sa reprise d'activité, après une cyber-attaque. Cyber 25 (dédié aux entreprises de moins de 25 millions d'euros de chiffre d'affaires) prendra en charge les frais afin d'identifier, comprendre et interrompre l'attaque. Elle supporte également les coûts liés à la notification auprès des personnes physiques en cas de perte de confidentialité des données. Elle met également à la disposition de ses clients, 7 jours/7, un service téléphonique de crise. Ce dernier, grâce à un partenariat avec une plateforme d'experts, permet de remédier au plus vite à l'attaque. Le service aide les entreprises à mettre en place des actions pour nettoyer et restaurer les données.

Bien qu'encore jeune, le marché de la cyber-assurance offre donc des opportunités de croissance aux assureurs, à la condition de déployer les services afin de cibler de nouvelles clientèles.

Assurer l'économie collaborative

Un nouveau mode de consommation, vecteur d'opportunités

Le fort développement de l'économie collaborative a ouvert un **nouveau segment de marché à investir pour les assureurs**. Ce modèle de consommation repose sur le partage ou l'échange de biens, de services ou de connaissances entre particuliers via une plateforme d'échange. Il se déploie dans différents secteurs, tels que la mobilité à travers l'autopartage par exemple, le logement sous la forme de l'hébergement chez l'habitant, la location de biens et de services autour des compétences individuelles, etc. **Ses perspectives sont prometteuses.**

En croissance continue, le marché mondial de

l'économie collaborative devrait passer de 15 à 335 milliards de dollars entre 2016 et 2025, selon le cabinet de conseil PwC. Il enregistre une progression annuelle moyenne de 36,4 %. La France n'échappe pas à ce phénomène. D'après les données les plus récentes, datant de 2016, publiées par la direction de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), le marché a généré un chiffre d'affaires de 3,5 milliards de dollars cette année-là. Avec 36 % de consommateurs ayant eu recours à cette forme d'économie, en 2016, la France enregistrait la proportion la plus élevée d'Europe d'après le

Parlement européen.

Tout en imposant aux assureurs de **revoir leurs business models afin de s'adapter à une économie passée de la possession à l'économie d'usage**, ce marché en développement leur offre

la possibilité de déployer de nouvelles activités. Y prendre part leur permet également de toucher de nouvelles cibles de clientèle, tels que les millennials, en France comme à l'étranger, les plateformes collaboratives ayant parfois une assise internationale.

Proposer des contrats à l'usage

“Nous y voyons **une opportunité de diversification**, un relais de croissance à long terme et le moyen d'offrir de nouveaux services, attendus par nos sociétaires qui pratiquent le ‘co’ pour 86 % d'entre eux”, expliquait Thomas Ollivier, responsable de l'économie collaborative de la Maif, auprès de *L'Argus de l'assurance* en 2017. Ainsi, les assureurs s'organisent depuis plusieurs années pour participer à l'essor du marché de l'économie collaborative, et faire évoluer leurs solutions de couverture. La Maif, par exemple, a dédié une équipe aux pratiques collaboratives et émergentes dès 2015. Axa a également adopté cette stratégie. En s'appuyant sur une réorganisation de leurs ressources internes, les assureurs travaillent à la définition de nouveaux modèles de contrats et tarifs adaptés aux usages.

Covéa a opté pour **l'enrichissement de ses contrats auto**. Le groupe d'assurance mutuelle française (Maaf, MMA et GMF) a lancé le pass Auto mobilité auprès des sociétaires de la GMF,

avant d'envisager de le déployer auprès de ses autres marques d'assurances. Cette offre s'apparente à une surcomplémentaire au contrat standard et protège l'assuré locataire d'une voiture pour quatre euros par mois. La Maif, Axa et Generali **ont fait évoluer les contrats standards vers des contrats à l'usage**, pour répondre aux demandes des plateformes collaboratives, qui sont à la recherche “d'assurance sur-mesure, en option ou en inclusion dans leur offre”, note *L'Argus de l'assurance*. Adopter une assurance représente pour elles un levier de croissance, en améliorant la confiance des consommateurs comme des fournisseurs de biens et de services. Une étude mondiale réalisée par le spécialiste de l'assurance et de la réassurance Lloyd's en 2018, révèle ainsi que 71 % des consommateurs seraient plus disposés à utiliser les plateformes de l'économie collaborative si une assurance était fournie.

Ainsi, **deux business models se distinguent pour l'assurance dédiée à l'économie collaborative**,

ASSURER LES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

Le rapport de l'Institut Montaigne évalue à 200 000 le nombre de travailleurs des plateformes en 2019. Ils représentent autant de travailleurs indépendants à assurer, en santé ou en prévoyance. Certaines plateformes se sont intéressées à ce sujet au cours des années 2018 et 2019, à l'image de Deliveroo, Stuart et Uber qui proposent des couvertures assurées par Axa France. Les chauffeurs du réseau G7 peuvent quant à eux être couverts en santé par Malakoff Médéric et +Simple.fr.

Mais une nouvelle forme de concurrence émerge à travers les assurtech, désireuses de se faire une place sur le marché de la protection sociale des travailleurs non salariés (TNS) en adoptant diverses stratégies. Parmi elles, Alan, Otherwise et Wemind ciblent particulièrement les travailleurs indépendants exerçant pour les plateformes.

Source: L'Argus de l'assurance, avril 2019.

comme l'expliquent Patrick Durand et Laurent Félix, du cabinet de conseil en transformation des entreprises Wavestone, prenant pour exemple le segment de la mobilité, symbolique du développement de l'économie collaborative. L'un repose sur la **“transformation des offres d'assurance B 2 C”** pour faire en sorte que ces dernières puissent être souscrites ‘à l'usage’ et permettent aux assurés d'être couverts pendant leur déplacement, et ce quel que soit le service de mobilité utilisé”. Un autre consiste à **“développer des offres B 2 B 2 C”** proposées aux plateformes d'autopartage et destinées à s'adresser aux utilisateurs de celles-ci”. Une des difficultés dans l'élaboration de l'offre

repose toutefois sur la définition d'une politique tarifaire adéquate, suscitant l'adhésion des usagers et supportant les risques liés à la couverture pour les assureurs. “Nous n'avons pas toujours la rentabilité technique la première année, mais on apprend énormément afin d'adapter, demain, notre organisation”, explique par exemple Karine Gangneux, directrice du développement des partenariats chez Generali France. Thomas Ollivier, responsable de l'économie collaborative de la Maif, est conscient que “le risque ne peut pas encore être structurellement rentable”. Il expliquait en 2017 plutôt viser un relais de croissance sur le long terme.

Des partenariats gagnants avec les plateformes collaboratives

Percevant des intérêts communs à s'allier pour développer leurs activités respectives, **les plateformes et les assureurs multiplient les alliances** depuis le début des années 2010. La start-up Koolicar (active dans l'autopartage) s'était par exemple associée à la Maif, en tant qu'assureur et assistant, à son lancement en 2011. Le service de location de voitures Getaround (ex-Drivy) s'est quant à lui adressé à Allianz, en 2014, afin de couvrir les propriétaires et les locataires. De son côté, la plateforme Airbnb a recours aux assureurs Lloyd's et Zurich Insurance pour assurer les dommages au sein des logements. À travers ces accords, les assureurs ont pris part aux différents secteurs concernés par l'économie collaborative, dont l'hébergement, le covoiturage et la location de services (telles que les plateformes de jobbing, permettant de mettre en relation des travailleurs indépendants et des particuliers à la recherche d'une aide temporaire).

“Axa, Allianz et la Maif font la course aux plateformes”, notait Bertrand Tournier, CEO et fondateur de Youpjob, en 2017. Les multiples partenariats conclus témoignent des fortes ambitions des assureurs. Guillaume Borie, le directeur de l'innovation d'Axa annonçait ainsi, en 2018, le

souhait de “passer d'un rôle de payeur de sinistres à celui de partenaire”. Plus encore, Axa se fixe l'objectif de devenir l'assureur préféré de l'économie de partage. Dans ce but, le groupe avait déjà conclu une cinquantaine d'accords en 2017, selon *L'Argus de l'assurance*.

En complément des partenariats, la Maif axe également sa stratégie sur **des investissements dans les plateformes d'économie collaborative**. L'assureur a soutenu en 2011 le lancement de Koolicar, en participant à sa première levée de fonds à hauteur de 2,6 millions d'euros. La start-up avait notamment pour ambition de révolutionner l'autopartage entre particuliers au moyen d'un boîtier électronique, la Koolbox, permettant de ne pas réaliser d'échange de clefs. La stratégie de l'investissement, toutefois, représente un risque plus élevé. Ainsi, Koolicar a dû mettre fin à son service en décembre 2018 et réorienter son activité pour des raisons financières. Elle s'est alors recentrée sur son service B to B OpenFleet, destiné aux professionnels et aux flottes automobiles d'entreprises. L'offre est la même que celle déployée aux origines de l'entreprise, mais elle s'adresse à une clientèle différente. Elle repose sur un service d'autopartage avec un boîtier sans

échange de clefs, une plateforme de réservation et un bouquet de services associés dont l'assurance et l'assistance. La Maif semble particulièrement investie dans l'accompagnement des plateformes dans leur stratégie de croissance. En 2017, l'assureur a également participé à une levée de fonds de 33 millions d'euros réalisée par la start-up française GuestToGuest pour racheter HomeExchange, le leader américain de l'échange de maisons entre particuliers.

La collaboration entre plateformes et assureurs peut également prendre la forme d'**une offre développée conjointement**. Partenaires depuis 2015, Blablacar et Axa ont par exemple annoncé en 2018 le lancement d'une nouvelle offre d'assurance automobile annuelle et commune, sous le nom BlaBlaSure. Destinée aux voitures immatriculées en France, elle se souscrit en ligne, depuis la plateforme de covoiturage. Elle se décline notamment en trois niveaux de garantie : Tiers + bris de glace, intermédiaire incluant vol et incendie, et tous risques. Le comportement plus responsable

des conducteurs offrant leurs services de covoiturage a permis d'adopter un tarif de couverture très compétitif. L'offre, gérée par Direct Assurance, comprend une exonération de franchise en cas d'incident sur les trajets Blablacar. Le lancement de ce nouveau produit nourrit à la fois les ambitions d'Axa et celles de Blablacar. "À long terme, les informations utilisées sur notre plateforme pour créer un service de covoiturage fiable telles que la vérification d'identité ou les évaluations entre membres vont nous permettre d'offrir un service d'assurance plus proche du profil de risque des conducteurs, et donc plus avantageux pour eux. Autrement dit, en connaissant mieux le profil de nos conducteurs, nous pourrions proposer à l'avenir des assurances plus personnalisées", explique Nicolas Brusson, cofondateur de Blablacar. Cette collaboration entraîne même un changement de statut de la plateforme d'autopartage. **Blablacar est devenu, en 2019, un distributeur de produits d'assurance**, en s'immatriculant en tant que courtier auprès de l'Organisme pour

L'ASSURANCE P2P

Dans la veine du développement de l'économie collaborative, l'assurance collaborative (également appelée P 2 P, pour "pair à pair") se développe. Le concept consiste à "créer des groupes affinitaires d'une centaine d'assurés, au sein desquels la notion de solidarité prend corps, concrètement par la proximité qu'induit l'appartenance à une communauté restreinte et par la responsabilisation directe des participants (par exemple via le remboursement partiel des primes en l'absence de sinistres)", explique Patrice Bernard, consultant Conix. En France, l'assurtech Otherwise propose ce service en assurance auto, santé, animale et responsabilité civile professionnelle. Wizzas (spécialiste du groupement d'achat d'assurances) est un des derniers entrés sur ce segment. Il propose trois contrats d'assurance, notamment co-construits avec les assureurs Albingia et Mavit, selon les besoins de la communauté des 30 000 propriétaires français d'un vélo à assistance électrique de la marque Moustache Bikes.

Toutefois, les compagnies d'assurances traditionnelles s'intéressent aussi à ce modèle. La Maif a ainsi développé en 2017 une offre d'assurance automobile collaborative sur-mesure, commercialisée sous la marque "Altima par Maif" (partenaire également de Wizzas dans son offre dédiée aux propriétaires de vélo Moustache Bikes). Elle s'adresse à des communautés ciblées. D'abord lancée auprès des conducteurs de véhicules électriques, l'offre a par la suite concerné une nouvelle communauté dédiée aux conducteurs de la nouvelle Nissan Leaf. L'enjeu est cependant de trouver un volume suffisant pour couvrir le risque de la communauté.

Source : L'Argus de l'assurance, mars 2018 ; RB - Revue banque, avril 2018.

le registre des intermédiaires en assurance (Orias). Ce choix nourrit les interrogations de *L'Argus de l'assurance*, en 2019, quant à l'évolution de la distribution. Les plateformes (incluant les plateformes de l'économie collaborative et les marketplaces) vont-elles s'imposer comme le canal de vente en ligne de l'assurance, voire booster l'assurance à l'usage? Olivier Jaillon, CEO de

la Parisienne Assurances en est convaincu. "Le développement de l'activité de 'plateformisation' va entraîner des changements en profondeur dans le secteur de l'assurance. **L'achat des couvertures assurantielles deviendra totalement transparent, la souscription sera embarquée avec l'usage**", selon lui. Il est ainsi important pour les assureurs de saisir l'opportunité dès à présent,

Les marketplaces, nouveaux canaux de distribution

En 2019, au-delà des plateformes de l'économie collaborative, le secteur de l'assurance tisse des liens avec l'ensemble des marketplaces (places de marché assurant le rôle d'intermédiaire entre acheteurs et vendeurs). Cette catégorie regroupe des entreprises de l'économie numérique telles qu'Amazon ou Alibaba, mais aussi des sociétés françaises comme Ornikar (plateforme spécialisée dans le permis de conduire), CityScoot (location de scooters électriques en libre-service), Wizbii (plateforme professionnelle pour l'emploi des jeunes). En forte croissance, les marketplaces devraient peser près de 130 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2021, soit un tiers de la vente en ligne, d'après Xerfi. Elles représentent donc des opportunités de développement pour les assureurs.

À l'image des plateformes de l'économie collaborative, les marketplaces ont également des intérêts à se rapprocher des assureurs. Toutes perçoivent dans l'assurance un moyen de développer leurs affaires, en améliorant la confiance en leur service auprès des consommateurs. Une fois que cette activité sera développée, certaines d'entre elles espèrent également tirer un revenu additionnel à travers la vente de solutions d'assurance. En lien avec Generali et La Parisienne Assurances, Wizbii (immatriculée auprès de l'Orias) a ainsi lancé en 2019 deux nouveaux services d'assurance 100 % digitaux dans les domaines de la santé et du logement des étudiants.

Les marketplaces permettent aux assureurs de bénéficier de nouveaux canaux de distribution, d'acquérir de

nouveaux clients et de développer de nouveaux services au-delà de leurs marchés de niche. Grâce à son partenariat avec CityScoot, Allianz France a par exemple pu prendre part au marché des nouvelles mobilités, en plein développement. *L'Argus de l'assurance*, avec son partenaire Astorya.vc, identifie plusieurs plateformes françaises ou étrangères, en pleine croissance et offrant un véritable potentiel dans le domaine de l'assurance. Parmi elles figurent : Ornikar (mise en relation de moniteurs et apprentis conducteurs), ManoMano (marketplace dédiée au bricolage développant également un service de bricoleurs pour réaliser de petits travaux à domicile sous le nom SuperMano), Malt (mise en relation des entreprises et des travailleurs indépendants), Evaneos (mise en relation de voyageurs avec des guides touristiques locaux), Withings (objets connectés dans le domaine de la santé), YesWeHack (dans le domaine de la sécurité informatique), Windfinder (prévisions météo), Odoo (groupe financier offrant notamment des outils de gestion aux TPE et PME), ou encore Qonto (néobanque).

Toutefois, les rapprochements entre plateformes et assureurs représentent de réels défis technologiques et organisationnels. Pour les relever, La Parisienne Assurances, qui développe une solution en marque blanche et est notamment partenaire d'Uber et Deliveroo, a opté pour une automatisation complète. Elle met à disposition une API pour la tarification de la souscription du contrat et a également recours à la blockchain. L'automatisation lui permet notamment de s'adapter au faible montant des primes perçues sur les plateformes partenaires. Parvenir à développer des contrats paneuropéens représente un autre enjeu pour les assureurs associés aux plateformes, ces dernières proposant également leurs services sur des marchés étrangers.

car “demain les places risquent d’être beaucoup plus chères”, explique David Dorn, Managing Director Insurance chez Accenture. Les domaines de l’économie collaborative à investir sont variés, et pourraient se développer davantage encore à l’avenir. Axa par exemple est également le partenaire, depuis 2018, de Kicklox, une plateforme d’ingénierie collaborative permettant aux entreprises de faire appel à une communauté d’ingénieurs qualifiés pour leurs projets de R&D.

L’accord permet de couvrir les prestations fournies par la communauté d’ingénieurs, avec une assurance responsabilité civile professionnelle spécifique. La couverture est assurée par Axa dès l’acceptation d’une mission par un expert, et pour toute la durée de celle-ci, à hauteur de 9 millions d’euros de dommages pouvant être causés accidentellement. D’autres catégories de services pourraient être intéressantes à explorer.

REDONNER UNE PLACE CENTRALE À L'HUMAIN

Les relations directes restent déterminantes

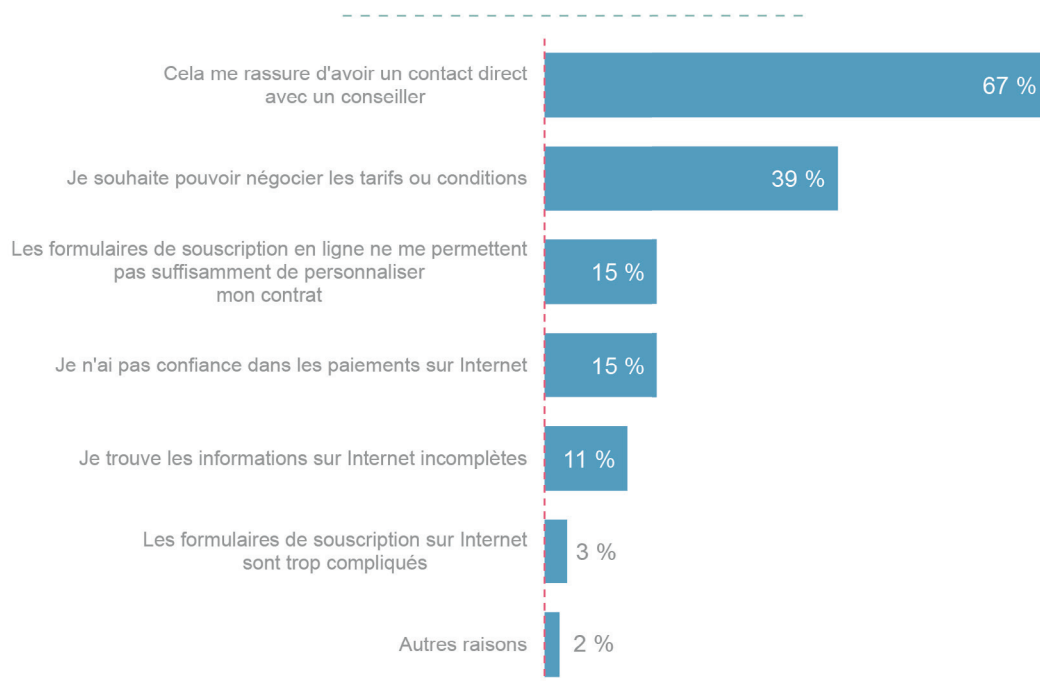
Le réseau d'agences et d'agents se consolide

Dans le secteur de l'assurance, "on estime le nombre de contacts à un tous les cinq ans en assurance auto et un tous les sept ans en MRH", affirme en 2019 Julien Maldonato, associé industrie financière chez Deloitte, interrogé par *L'Argus de l'assurance*. Joël Bassani, fondateur de Jinnbee, une start-up spécialisée dans la transformation

digitale, chiffre quant à lui les efforts des assureurs à un contact (physique, au téléphone, via une application ou un site Internet) tous les trois ans seulement avec leurs clients. Il souligne également que "la moitié d'entre eux n'ont aucun point de contact avec leurs clients pendant les deux premières années."

LES FREINS À LA SOUSCRIPTION EN LIGNE D'ASSURANCE, EN 2017

"Pour quelles raisons ne souhaitez-vous pas souscrire à une assurance entièrement sur Internet ?"



Traitement IndexPresse. Source : étude e-Assurance, CCM Benchmark, *Journaldunet.com*, 2017

Pourtant, **les clients plébiscitent encore largement le contact physique**. L'édition 2017 de l'étude "e-Assurance" publiée par l'institut de formation spécialiste des thématiques digitales CCM Benchmark a révélé que **67 % des Français déclaraient être rassurés par le fait d'avoir un contact direct avec un conseiller** lorsqu'ils souscrivent un contrat d'assurance. Leur souhait de pouvoir négocier en direct les tarifs ou les conditions du contrat apparaît également comme un frein majeur à la souscription en ligne des divers produits d'assurance.

Ces dernières années, le parcours de l'assuré a complètement changé, le digital prenant une place de plus en plus importante dans la relation qu'il entretient avec son assureur. Si le développement des services en ligne présente des avantages certains, la tendance est aujourd'hui à **un renforcement des échanges verbaux et physiques** afin de personnaliser au mieux les contacts avec les assurés ou les prospects. Après avoir misé pendant des années sur le tout digital, les assureurs amorcent donc un retour vers le contact direct avec l'assuré. "Le *chat* et les réseaux sociaux n'ont jamais pris", assure Julien Moldonato, associé industrie financière chez Deloitte, interrogé en mars 2019 par *L'Argus de l'assurance*. Jean-Manuel Mercier, de Société générale Assurances, confirme les limites de la digitalisation: "Quand survient un sinistre ou qu'ils ont un problème, les clients décrochent avant tout leur téléphone."

L'automatisation de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'assurance s'est accompagnée de **la tendance du selfcare**. Les clients sont invités à réaliser eux-mêmes certaines démarches, telles qu'un changement d'adresse ou la déclaration d'un sinistre basique (un dégât des eaux par exemple). Ainsi, pendant des années "un certain nombre d'acteurs ont expliqué aux clients comment se passer d'eux", constate Olivier Mariée, directeur des réseaux de distribution d'Axa France. "Le selfcare, oui, c'est très bien, mais on voit aussi que dans beaucoup de cas, il faut maintenir la relation avec le client", poursuit-il. Jamais les assureurs n'ont eu autant besoin d'échanges verbaux et physiques, de face-à-face, confirme de son côté Christine Mathé-Cathala, directrice générale adjointe de la Maif. C'est pourquoi la mutuelle d'assurance mise en 2019 sur **une relation la plus personnalisée possible avec chacun**

LE RETOUR DE L'HUMAIN CONCERNE AUSSI LES COURTIERST

Les relations humaines redeviennent prioritaires pour les courtiers grossistes, à l'instar d'April, qui a lancé l'opération "Cœur Client". Celle-ci se décline selon plusieurs axes: engagement des collaborateurs pour évaluer la qualité des échanges avec les clients, nomination d'une "Madame Voix du client" qui fait remonter toutes les informations, meilleure lisibilité de celles diffusées sur les plateformes téléphoniques, comités d'écoute ou encore journal interne sur l'expérience client.

Source: *L'Argus de l'assurance*, mars 2019.

de ses assurés. "Dans notre prochain plan stratégique, nous sommes au service du sociétaire et non l'inverse", précise Christine Mathé-Cathala.

Déjà en 2017, Franck Le Vallois, membre du Comex d'Allianz France, insistait auprès de *L'Argus de l'assurance* sur le fait que "le digital et les réseaux physiques ne sont pas opposés, mais bel et bien complémentaires". Une orientation client a été prise en 2019 dans ce sens, **autour de "l'empathie"**, comme l'explique Anne-Sophie Grouchka, membre du comité exécutif et directrice service client. Pour commencer, toutes les activités de la compagnie ayant un point de contact avec le client ou avec leurs courtiers partenaires ont été regroupées sous une entité commune. Au lieu d'envoyer un courrier, ce sont maintenant les conseillers Allianz qui décrochent leur téléphone pour prendre des nouvelles de leurs assurés en cas de besoin et "en même temps proposer des services via Allianz Services", complète Anne-Sophie Grouchka. Déployée sur l'activité prévoyance dans un premier temps, cette logique s'étendra ensuite auprès des assurés santé, et enfin sur l'ensemble des activités d'assurance. Ce programme s'accompagne **d'une augmentation des moyens alloués à l'expérience client**. "Ce n'est pas un sujet neuf, mais c'est très clairement aujourd'hui une priorité d'Allianz France", affirme la directrice du service client.

Le secteur est donc amené à se recentrer sur une relation client à plus forte valeur ajoutée en complément de la technologie, redonnant ainsi un rôle central aux agences et aux conseillers. Groupama y voit **une opportunité de valoriser ses collaborateurs**, comme l'explique Thierry Martel, le directeur général en 2019: "Si vous venez d'avoir un accident de circulation ou que vous faites face à un dégât des eaux, vous attendez autre chose de votre assureur qu'une simple aide pour remplir un formulaire, vous attendez un accompagnement complet, de l'empathie, de la rassurance et pas uniquement de l'expertise. À l'inverse, pour bon nombre d'actes pour lesquels la charge émotionnelle est plus faible (obtention d'un devis, d'une attestation...), les prospects et clients attendent des solutions immédiates, à toute heure du jour et de la nuit, et ce même si leur agence est fermée." Si les agences ont toujours été indiscutablement indispensables à l'activité d'assurance, de nouveaux modèles apparaissent aujourd'hui sans réseaux physiques et de nombreux assureurs ont pris le parti de fermer des agences. "Il est vrai que les réseaux physiques coûtent cher, trop cher si on les conçoit comme un simple canal de distribution", explique Thierry Martel. Le groupe mutualiste Groupama a fait le choix **de maintenir son ancrage territorial et son réseau d'agences**, "car nous sommes convaincus que c'est la pierre angulaire d'une proposition de valeur relationnelle renouvelée, où l'empathie et la proximité viendront sublimer l'excellence opérationnelle que les clients attendent de nous", précise le directeur général. Après un vaste plan de fermeture d'agences physiques opéré dans le cadre de sa stratégie de digitalisation, le groupe a entamé à partir de 2017 un plan de renforcement de son réseau physique. L'enjeu était alors de retrouver les clients perdus lors des fermetures d'agences réalisées auparavant.

En 2019, les assureurs veulent rassurer les clients en quête de conseils ou d'accompagnement en redonnant de l'importance à leur parc d'agences. L'heure est à **la rationalisation afin d'optimiser la présence des assureurs sur le territoire**, tout en gardant un maillage important afin de rendre les marques visibles. Par exemple, si le nombre d'agences de la Maaf est resté globalement stable au cours des dernières années, l'assureur n'a pas hésité à en fermer certaines, non fréquentées et

LES MÉTIERS DE L'ASSURANCE SE TRANSFORMENT AVEC LE DIGITAL

"Quasiment tous les métiers de l'assurance se transforment avec le digital. Mais l'automatisation croissante ne détruira pas nécessairement l'emploi", explique Thierry Martel, directeur général de Groupama. C'est davantage une évolution qualitative des postes qui se profile, avec la disparition des nombreuses actions répétitives au profit de tâches et de méthodes de travail plus flexibles, plus pluridisciplinaires et plus orientées vers l'innovation et l'intelligence émotionnelle. "Cela transforme non seulement le contenu des métiers et le profil des collaborateurs mais encore plus le discours managérial", précise Thierry Martel. Les assureurs ont un rôle majeur à jouer dans l'accompagnement de cette transition.

Source : Réalités Industrielles, février 2019.

non rentables, pour en ouvrir d'autres dans des zones où le potentiel de clientèle est plus important. À Paris, la compagnie a ainsi fermé l'agence d'Opéra qui, dans un quartier d'affaires, n'enregistrait aucun flux physique, ainsi que celle de Magenta près de la gare du Nord, dont le chiffre d'affaires baissait en raison de la paupérisation de la population, et une petite agence à Saint Martin, pour ouvrir une grosse agence dans le 10^e arrondissement de la ville.

Globalement, les assureurs traditionnels adoptent tous **la même logique de consolidation de leur parc d'agences et de leurs équipes de conseillers**. Allianz s'appuie sur un réseau de 1 800 agents et 2 500 points de vente, tandis qu'Axa mise sur un important réseau d'agents généraux de près de 3 000 professionnels. Gan Assurances dispose de 1 026 agences sur tout le territoire et Aviva s'est fixé pour objectif de dépasser la barre des 1 000 agents fin 2018. Enfin, si Generali ne dispose que de 800 agents, il met en avant ses 1 300 conseillers commerciaux.

L'avènement du modèle du phygital

Ayant pris conscience de l'intérêt de maintenir, voire de densifier la place de l'humain, les assureurs combinent la simplicité d'accès à l'information rendue possible par le digital et le respect de la volonté des clients de rencontrer physiquement leur conseiller dans les moments clés de leur vie. Ne pouvant pas proposer le click and collect présent dans les circuits traditionnels de la distribution, **ils développent des solutions on line** permettant la prise de rendez-vous rapide avec des conseillers ou des services de géolocalisation guidant le futur assuré jusqu'à ses interlocuteurs. Ils répondent ainsi aux exigences des clients **qui ne veulent plus se déplacer pour rien**, mais qui entendent pouvoir continuer à le faire quand ils le souhaitent.

À l'heure du digital, l'assurance est confrontée, comme les autres secteurs de services, à la baisse de la fréquentation de ses points de vente physiques. Le réseau n'en demeure pas moins incontournable pour les assureurs et les mutuelles dont les agences constituent la force de vente.

PHYGITAL : NOUVEAU TERME, NOUVEAU CONCEPT

Apparu en France en 2013, le terme de "phygital" est la contraction des mots "physique" et "digital". Il renvoie à une stratégie marketing. Un commerce dit *phygital* est un point de vente intégrant les données et les méthodes du monde digital dans l'optique de développer son chiffre d'affaires. En digitalisant son point de vente, le commerçant cherche à optimiser l'efficacité de sa stratégie commerciale et à attirer de nouveaux clients.

Le phygital s'appuie sur des outils innovants et des technologies de pointe à la portée du grand public. Il améliore ainsi l'expérience marketing en point de vente physique.

Source: e-marketing.fr

L'ensemble du parcours client devient alors phygital afin d'approcher le client de manière plus personnalisée. Par phygital, les spécialistes du cabinet d'audit et de conseil international Deloitte entendent **l'exploitation au maximum de la technologie numérique combinée à une présence humaine** aux moments qui comptent pour le consommateur. "Les clients ne veulent pas uniquement une compensation financière, ils veulent une solution à leur problème", explique Dirk Vlamincx, expert au sein du cabinet Deloitte Belgium, interrogé en 2019 par *Trends*. "En ce qui concerne les dommages causés aux voitures, par exemple, ils souhaitent une solution de mobilité leur permettant d'aller travailler ou de récupérer leurs enfants à l'école. En cas de cambriolage ou de fuite d'eau, ils veulent une réparation rapide. Et s'agissant de la santé, ils s'attendent avant tout à une approche préventive", précise-t-il.

Dans ce contexte, le phygital fait son apparition dans les agences, comme l'indiquait en 2018 *L'Argus de l'assurance*. Dans leur nouveau concept d'agence, la Macif et la Maaf ont créé, par exemple, un parcours client personnalisé **qui laisse la place à l'autonomie**. Dépossédés de leurs bureaux, ce sont les conseillers, équipés de tablettes, qui se déplacent jusqu'aux clients. Des outils connectés sont laissés à la disposition des sociétaires pour consulter des offres ou réaliser des opérations simples, comme imprimer des attestations.

Alors que le recours aux moyens à distance (téléphone et Internet) explose, s'adapter aux nouveaux comportements des clients est apparu comme une nécessité, soulignait en 2017, année de lancement du concept phygital, le directeur général de la Maaf, Stéphane Duroule. "Il faut que **la prestation en agence soit différenciante et apporte de la valeur ajoutée** par rapport au canal à distance", complétait Nathalie Ciornei, directrice département réseau agences Maaf. Optimiser l'expérience du client en agence et inscrire celle-ci comme une étape du parcours omnicanal apparaît également comme un objectif à suivre, confirmait Corine Magnoux, responsable réseau physique à la direction distribution de la

Macif. Les assureurs doivent également veiller à trouver le bon équilibre entre **la préservation de contacts physiques et l'utilisation du numérique** pour tout ce qui exige simplicité et rapidité. "Ce dosage, c'est le phygital et il est particulièrement présent dans le monde de l'assurance", synthétisait en 2017 Tanguy Polet, directeur de la division clients et transformation digitale de Swiss Life France, interrogé par *IT for Business*.

La filiale française de l'assureur italien Generali a ouvert sa première agence phygital à Nice, en septembre 2019. Celle-ci s'inscrit dans le cadre de son plan de transformation digitale Excellence 2022. "Cette nouvelle agence est emblématique des projets que nous avons pour les agents généraux : assurer la complémentarité entre la présence physique dans un lieu ouvert et interactif et la présence sur les réseaux sociaux, la présence digitale", explique Jean-Laurent Granier, le PDG de la filiale française, interrogé par *L'Argus de l'assurance*. "**Il s'agit d'offrir une interactivité à nos clients**, c'est un peu ça le concept phygital."

Cette agence est née du projet de trois agents généraux : Julie Parente, Nicolas Paoli, et Jean-Marc Segui, agents à Menton, Roquebrune-CapMartin,

et désormais à Nice. Ils ont investi près de 3 millions d'euros pour se développer, dont 1,5 million pour l'aménagement de l'agence. "Nos ambitions sont multiples. Nous voulons nous projeter, mais également projeter nos clients et collaborateurs dans l'avenir. Nous créons un outil pour être encore agent général dans dix ans. Pour être encore un pôle attractif", commente Jean-Marc Segui. En plus des services souvent proposés dans les agences traditionnelles, l'agence phygital de Generali crée une nouvelle expérience client **en cherchant à alerter sur les risques de manière ludique**. Par exemple, elle met à la disposition des assurés un casque de réalité virtuelle leur proposant de visualiser un trajet à vélo pour les sensibiliser aux dangers de la route. Côté interactions, les clients peuvent être accueillis par "Leo", hologramme du chatbot du site de Generali France, auprès duquel ils peuvent s'orienter en posant des questions simples. Des *social walls* (murs numériques regroupant des posts de plusieurs réseaux sociaux) ont également été installés dans l'agence pour permettre aux clients de voir les informations partagées par les agents sur leurs médias sociaux.

Les agents aussi se connectent

"Plus on est digitalisé et connecté, plus les gens viennent à vous physiquement", affirmait en 2018 Anne-Véronique Herrewyn, agent général Aviva à Rueil-Malmaison (Hauts-de-Seine). En deux ans, celle-ci est devenue omniprésente sur les réseaux sociaux. Après avoir créé sa page Facebook professionnelle, elle a utilisé LinkedIn afin de développer un réseau de connaissances qualifié. Son réseau affiche aujourd'hui 5 600 relations. Sur Twitter, elle compte 400 abonnés. En 2018, elle a pris la décision d'être visible sur la vitrine "Google My Business" en demandant à ses clients de poster un avis sur son cabinet. Pour alimenter ses réseaux sociaux, elle a choisi de faire appel à la start-up Artur'In. "Pour 220 euros par mois, un community manager externe me pousse du contenu sur les trois réseaux sociaux Facebook, LinkedIn et Twitter en lien avec l'assurance mais pas uniquement, car je veux casser cette image désuète qui colle encore au métier d'assureur mais qui est en train de changer : un homme pas très jeune en costume avec une mallette à la main !" Des idées de sorties à Paris, des informations relatives à la prévention routière ou encore des textes de loi sont autant de sujets qui viennent diversifier les contenus postés. De son côté, elle alimente les réseaux avec du contenu commercial et des vidéos sur les produits qu'elle réalise elle-même en mettant en avant le bon conseil. "Cela me permet de faire vivre mon cabinet, de me faire connaître et cela véhicule une image jeune, drôle et décalée de l'assurance, ce qui est primordial pour moi." Cette stratégie se révèle payante. Beaucoup de prospects lui écrivent en message privé sur Twitter et LinkedIn. "On me sollicite beaucoup pour du pro, de l'épargne, de la retraite et de l'assurance-vie car on commercialise le produit Afer qui est la référence sur le marché."

Source : La Tribune de l'assurance, décembre 2018.

“Cette agence va nous permettre de porter haut la marque Generali”, affirme Laurence Delacourt, directrice en charge du développement commercial des agents généraux. Elle poursuit: “Il s’agit d’un **laboratoire de l’innovation où l’on va tester un certain nombre de choses**, comme le dispositif de relation client, le CRM Salesforce installé ces dernières semaines. Nous allons également y tester la signature électronique.” Le groupe déclare dans un communiqué: “Ces innovations sont appelées à évoluer et à être renouvelées dans l’agence, permettant ainsi aux clients et autres parties prenantes de Generali de contribuer à l’amélioration et à la généralisation des innovations jugées les plus pertinentes en France et dans les autres pays où le groupe est implanté. Generali entend poursuivre et accélérer cette politique d’investissement dans les territoires, au plus près des clients particuliers, professionnels et entreprises.” En plus d’être phygitale, l’agence est également labellisée “bas carbone”. Son modèle est appelé à être dupliqué au sein de l’ensemble du réseau du groupe Generali.

MMA TESTE UN DRIVE

À l’automne 2018, Prest’Assur, agent MMA, a ouvert le premier drive assurance de la compagnie au sein de l’agence d’Yvré-l’Évêque, située dans la Sarthe. Pour profiter du service assur’dive, les clients professionnels et particuliers doivent au préalable prévenir de leur passage par téléphone ou par e-mail, se garer sur l’emplacement prévu et s’annoncer par un interphone. Un membre de l’équipe vient ensuite à leur rencontre pour lui remettre les documents qu’il est venu récupérer. Cette initiative a nécessité un investissement total de 800 000 euros.

Source: L’Argus de l’assurance, septembre 2018.

Quand les assureurs dépassent leur champ de compétences traditionnel

Investir le quotidien des usagers grâce à l’IoT

“Au fil des innovations, commence à s’installer l’idée que l’assurance doit s’insérer, de manière invisible [...] dans les actes et situations de la vie quotidienne”, explique Patrice Bernard, consultant au sein de la société de conseils et services IT Conix, auprès de RB - Revue Banque. Jusqu’à présent les contacts entre assureurs et assurés n’avaient lieu que lors d’un renouvellement de contrat ou d’un sinistre. Les nouvelles technologies numériques permettent désormais aux assureurs de renforcer leurs liens avec leurs clients

et de revêtir **un nouveau rôle d’accompagnateur** dans différents moments de vie ou de consommation de leurs assurés. **Les objets connectés et l’Internet des objets (ou IoT, pour Internet of Things) représentent une opportunité** pour parvenir à cet objectif.

En effet, les smartphones, les montres électroniques ou encore les systèmes de sécurité intégrant des capteurs semblent s’installer parmi les équipements habituels des consommateurs. Le cabinet d’audit PwC estime à sept le nombre

d'objets connectés qui seront utilisés par personne, dans le monde, d'ici 2020. Grâce à eux, les assureurs seront capables d'améliorer la prévention des risques, grâce au recueil des data, et **d'obtenir un engagement plus fort de leurs assurés** "à travers une approche marketing individualisée et appropriée à chaque comportement", explique PwC. La technologie permet également aux assureurs d'élargir leurs champs de compétences et de proposer une offre de service globale.

Faisant l'objet de nombreuses incursions de la part des assureurs, **le secteur des nouvelles mobilités représente une voie particulièrement porteuse** pour le développement de nouveaux services. La Macif a par exemple intégré le Lab de Michelin, à l'automne 2018, pour réfléchir collectivement à la mobilité du futur et notamment au développement des véhicules connectés et autonomes. Parallèlement, la Macif travaille avec la Fédération française de l'assurance sur un projet de voiture autonome et durable. Déjà partenaire de plateformes d'autopartage, la compagnie se fixe comme objectif de s'adapter aux nouveaux usages des consommateurs en ce qui concerne la mobilité et d'apporter des services adaptés à ses assurés. "L'innovation, ce n'est pas que de la prospective, elle doit aussi se traduire par une proposition de valeur pour simplifier la vie de nos sociétaires", explique Jean-Philippe Dogneton, directeur général délégué IARD de la Macif. Portée par cette volonté, la compagnie d'assurances a aussi élargi son domaine de compétences et son activité en lançant **une offre conjointe de location longue durée** avec le spécialiste LeasePlan France. Celle-ci inclut la location d'un véhicule neuf, l'assurance, l'assistance et l'entretien. La télématique embarquée et l'application Macif Drivers permettent d'agir sur la prévention, notamment auprès des jeunes conducteurs.

L'habitation représente un autre segment de marché sur lequel les assureurs déploient de nouveaux services en s'emparant de la connectivité. Allianz France a par exemple lancé en 2018 une offre pilotable depuis son smartphone afin **de protéger le domicile des particuliers contre les risques domestiques**, sous le nom d'Allianz Safe Home. Grâce à elle, l'assuré peut piloter à distance plusieurs objets connectés et notamment les détecteurs de fumée. Ce service permet

L'IOT, UNE TECHNOLOGIE EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT RAPIDE

L'Union internationale des télécommunications définit l'IoT (Internet des objets) comme une infrastructure permettant de disposer de services évolués et interconnectant des objets physiques ou virtuels. Développée depuis le début des années 2010 sur le marché français, l'IoT ne fait pas encore l'objet de déploiements massifs de services industriels, en raison du coût des projets reposant sur cette technologie (notamment du fait des capteurs qu'ils nécessitent), ainsi que de la méfiance des entreprises en termes de fiabilité et de sécurité de cette technologie encore jeune.

Cependant, dès à présent, les entreprises se préparent à son développement. En 2017, la France s'est placée comme première destination des capitaux dans le domaine de l'IoT en Europe. Ainsi, "l'accélération en France du développement de l'IoT est aujourd'hui un fait indéniable, et tout acteur des filières impactées qui n'intégrerait pas l'IoT dans sa stratégie risquerait de prendre un temps de retard, pouvant à terme entraver son développement", expliquent Patrick Durand et Laurent Félix du cabinet de conseil Wavestone.

Source : RB - Revue Banque, février 2019.

notamment d'être alerté en cas de fumée ou d'incendie et de prévenir les secours. "En intégrant tous les objets connectés sur une même application et en les liant à un **service d'assistance automatisée**, Allianz France franchit une étape clé pour le service rendu à ses clients dans la prévention personnalisée des risques domestiques", explique Alain Burtin, directeur marchés d'Allianz France auprès de *L'Argus de l'assurance*. L'offre Allianz Safe Home semble notamment s'inscrire dans la stratégie globale de l'assureur. Présentée en 2017 par Franck Le Vallois, directeur de l'unité distribution d'Allianz France, elle vise à apporter

à ses clients "immédiateté, personnalisation et usage" pour une "proximité augmentée". Pour cela, elle s'appuie sur ses réseaux physiques, censés offrir **des services connexes à l'assurance** pour accompagner les clients à d'autres moments que la survenance d'un sinistre et ainsi augmenter la fréquence de contact, expliquait le dirigeant. Sa vision consistait alors à "proposer et vendre des bouquets de services intégrant des briques assurantielles pour accompagner ses clients au quotidien". L'assureur prévoit d'intégrer d'autres services d'assistance dans cette offre, notamment pour prévenir les fuites d'eau par exemple. En effet, comme l'explique Olivier Willems, directeur en charge du développement au sein de Generali: "Dans le domaine de la maison connectée, **il y a beaucoup de problématiques à explorer**, comme la prévention des risques dégâts des eaux, incendie et cambriolage, avec des offres incluant une prise en charge accélérée et des services d'assistance encore plus réactifs en cas de pépin."

Le domaine de la santé offre également une voie de développement pour de nouveaux services. La Mutuelle Entrain met à la disposition de ses adhérents, depuis le début de l'année 2019, une application mobile santé et bien-être gratuite. Baptisée Prev'Entrain, elle doit permettre à chacun de prendre sa santé en main avec un coaching sur-mesure. Elle propose à son utilisateur de définir un profil santé en fonction de son environnement, de ses habitudes de vie, de son activité physique, de ses relations familiales et amicales, afin de lui suggérer **des programmes d'actions au quotidien** en fonction des objectifs fixés. Ces programmes d'action sont fondés sur des contenus personnalisés (coachings, conseils, vidéos, recettes, articles) élaborés par des médecins et des spécialistes, que ce soit dans le domaine de la nutrition, de l'activité physique, du sommeil, de la gestion du stress ou encore de l'amélioration de son habitat.

"Nous voulons encourager les assurés à être acteurs de leur santé en proposant, par exemple, des tests de glycémie sur smartphone pour les patients diabétiques (en Allemagne), ou encore en lançant des challenges collaboratifs auprès des salariés d'entreprise pour les aider à faire 10000 pas", expliquait de son côté un membre

de la direction de Generali. La démarche a abouti à la création du programme Generali Vitality, proposé avec les contrats santé ou prévoyance à destination des salariés et de l'entreprise. Il les encourage à prendre soin de leur santé à travers **des recommandations et des objectifs personnalisés**. Il s'appuie en partie sur le recours aux objets connectés. Ainsi, dans le cadre d'une alliance avec Nokia, Generali offre à ses assurés la possibilité de bénéficier de réductions sur des produits connectés proposés par le fabricant tels que des bracelets d'activités, des montres, des thermomètres ou encore des tensiomètres. Parallèlement, l'assureur a noué des partenariats avec d'autres acteurs de la santé et du bien-être. Son offre Vitality permet aux assurés de bénéficier de réductions et d'offres spéciales auprès des partenaires de Generali. Cependant, **"l'idée n'est pas du tout d'adapter les tarifs [de l'assurance] en fonction du niveau d'activité ou du mode de vie des assurés [...]**". La démarche s'inscrit dans une logique de prévention et de suivi des traitements", explique Perrine Besson, manager des solutions d'assurance santé collective chez Generali. Alors que **43 % des Français déclarent utiliser une application liée à la santé ou au bien-être** sur leur smartphone, selon une étude Ipsos réalisée pour AG2R La Mondiale, développer des services en lien avec l'assurance santé via les objets connectés pourrait représenter de nouvelles perspectives de croissance à l'avenir.

La cible des services reposant sur l'IoT **peut également s'élargir aux assurances pour entreprises**. Allianz France a par exemple développé, en 2017, une prévention connectée à destination de ses entreprises clientes du secteur du bâtiment. Celle-ci repose sur plusieurs capteurs surveillant les échauffements suspects, les courts-circuits ou les comportements anormaux des structures sur les chantiers, détaille un article d'*It for business*. Une telle surveillance permet d'éviter des sinistres comme les incendies et les effondrements, mais aussi les retards dans les livraisons, les frais de remise en état et les dommages corporels. Les informations sont centralisées sur un poste de surveillance. L'achat des capteurs est à la charge de l'entreprise cliente, mais l'assureur déploie ses experts sur les chantiers pour déterminer les emplacements. En contrepartie de cet

investissement, le constructeur bénéficie d'une adaptation du montant de sa prime, puisque le risque est diminué.

Ainsi, "en développant de nouvelles offres en phase avec les innovations digitales [dont les objets connectés], les assureurs vont indéniablement moderniser leurs produits et pouvoir proposer des services à forte valeur ajoutée pour les utilisateurs", note Otherwise, spécialiste de l'assurance collaborative. À travers cette technologie, ils passent d'un simple rôle d'indemnisation à un rôle de prévention et renforcent le lien de confiance avec leurs clients.

Toutefois, en s'appuyant sur des chiffres publiés par le Pipame et Ipsos en 2016, Patrick Durand et Laurent Félix, du cabinet de conseil en transformation des entreprises Wavestone, rappellent que la durée moyenne d'utilisation d'un objet connecté était seulement de quelques mois en 2015. La notation moyenne des applications s'élevait quant à elle à 4,7/10. Pour créer du lien avec les assurés, et pour qu'il soit pérenne, les services offerts à travers les objets connectés et l'Internet des objets devront être pertinents. Rappelons également que se saisir du levier des objets connectés représente un risque pour les

UNE ASSURANCE POUR OBJETS CONNECTÉS

Les objets connectés deviennent eux aussi des produits à assurer et ils font l'objet de quelques initiatives. JeChange (assistant personnel gratuit dédié à la réduction de factures courantes) et HomeServe (spécialiste des services d'assistance pour la maison) ont développé conjointement, en 2019, un nouveau contrat. Ce dernier assure les enceintes, les thermostats, les détecteurs de fumée, les caméras de surveillance, etc. Pour 5,99 euros par mois, il apporte une assistance illimitée par téléphone et une indemnisation en valeur à neuf en cas d'irrémédiable des objets connectés de la maison.

Source : lassuranceenmouvement.com, mai 2019.

assureurs, celui de devoir partager les données des usagers avec d'autres parties prenantes.

Coopérer avec des acteurs externes au secteur de l'assurance

Pour investir de nouveaux domaines de compétences et proposer une offre plus large, les assureurs adoptent **une stratégie de partenariat offensive**. Ils n'hésitent pas à se rapprocher d'acteurs positionnés sur des marchés autres que celui de l'assurance afin de **bénéficier de leur expertise, complémentaire de la leur**. Thierry Martel, directeur général de Groupama explique, en 2019, auprès de *Réalités Industrielles* : "Ce changement de paradigme [être le partenaire quotidien des sociétés] est lourd d'implications pour nous. Car il apparaît assez vite que si nous sommes légitimes dans tous les écosystèmes précités [parmi lesquels le foyer, la santé, et la mobilité notamment], nous ne sommes pas les seuls acteurs à pouvoir

y intervenir de façon pertinente; a fortiori, nous ne pouvons pas y agir seuls." L'assureur s'est par exemple allié au constructeur automobile Renault afin de construire avec lui une offre d'assurance auto Renault Assurances s'appuyant sur Amaguiz, une filiale de vente directe de Groupama.

Miser sur des alliances stratégiques au sein du segment des nouvelles mobilités représente un relais de croissance pour les assureurs. D'autant plus que l'assurance automobile pourrait se contracter sous l'effet des nouvelles habitudes des Français dans leurs modes de déplacements, à travers le recours aux services d'autopartage ou la location de deux roues en libre-service, par exemple. Un nouveau type d'offre d'assurance

pourrait ainsi rencontrer l'adhésion des consommateurs. Selon le Baromètre Assurance réalisé par Deloitte en 2019, **60 % des Français se montrent intéressés par un contrat de mobilité globale** couvrant l'ensemble de leurs déplacements quotidiens et moyens de transport (tels que la voiture, le roller, le vélo, la trottinette, etc.).

Les assureurs s'activent pour prendre place parmi les nouvelles habitudes de déplacement des consommateurs et couvrir les risques liés aux nouveaux moyens de mobilité, **notamment sous la forme de partenariats**. Ils anticipent par ce biais le prochain développement de la voiture autonome. Axa s'est par exemple allié à l'entreprise Navya, spécialisée dans la fabrication de véhicules autonomes, dont les navettes. Conclu en 2018 pour une durée de trois ans, ce partenariat permet à l'assureur d'améliorer sa connaissance du risque lié aux véhicules sans conducteur dans le transport collectif. Axa participe également au niveau européen à l'élaboration d'une définition de la notion de responsabilité associée aux véhicules autonomes.

La généralisation à venir des voitures autonomes entraîne des questions chez les assureurs. Elle devrait faire chuter le nombre d'accidents, mais aussi le volume des primes d'assurance. Les assureurs craignent donc de perdre une part significative de leur chiffre d'affaires. Pour autant, **l'assurance restera nécessaire pour ces véhicules** qui pourront toujours être impliqués dans des accidents, volés, endommagés par des intempéries ou des incendies. Le risque de piratage ouvrira aussi des opportunités nouvelles en matière de cyber-assurance. Pour le moment, les offres d'assurance pour les premiers modèles de véhicules autonomes sont encore rarissimes. Mais à terme, **l'ensemble du segment de l'assurance auto pourrait se transformer**. Il est possible que les constructeurs assurent eux-mêmes les véhicules autonomes qu'ils vendront ou mettront en location. Une telle configuration donnera nécessairement une prime aux grands assureurs et aux réassureurs, puisqu'il leur faudra être capables de négocier avec de grandes entreprises mondiales. Les compagnies de plus petite taille, elles, pourraient se retrouver en difficulté.

La question se pose également de savoir qui portera la responsabilité lors d'un sinistre de véhicule

autonome. La Société Générale Insurance travaille sur le sujet dans le cadre d'instances au sein de la Fédération française de l'assurance (FFA). Philippe Perret, le directeur général interrogé en 2018 par *RB - Revue banque*, a déclaré : "Nous sommes impliqués dans les groupes de travail qui réunissent des professionnels, les pouvoirs publics et les autorités de contrôle pour travailler sur la mise en place d'un cadre juridique adapté à cette problématique : qui porte la responsabilité ? La société qui a fourni le logiciel d'intelligence artificielle, le passager, le fabricant du véhicule ? La responsabilité civile des acteurs n'est pas encore définie au niveau européen et français."

Les alliances réalisées par les assureurs leur permettent également d'**intégrer les nouvelles technologies dans leur offre**, notamment celles liées à l'IoT. La compagnie La Parisienne Assurances s'est par exemple associée à l'opérateur de télécommunications et fournisseur de solutions de connectivité SigFox pour développer une offre d'assurance à l'usage utilisant des objets connectés sur le segment des mobilités (autos, motos, trottinettes électriques). Les particuliers ou petites flottes d'entreprise souscrivant l'offre reçoivent un capteur à installer sur leur véhicule. Intégrant un accéléromètre, il leur permet de bénéficier d'une assurance à l'usage réel, que ce soit à la minute, à l'heure ou au kilomètre. À travers ce partenariat technologique, La Parisienne Assurances envisage de déployer les capteurs personnalisés sur d'autres marchés, tels que l'habitation, le voyage ou la santé.

De son côté, Allianz s'est associé à ParaZero, une start-up israélienne, développant une solution garantissant la sécurité des vols de drones. Sa solution, SafeAir, permet de suivre les paramètres des vols et de détecter les anomalies. Lorsqu'un dysfonctionnement apparaît, le système permet de ralentir la chute du drone, protégeant ainsi les personnes au sol et les infrastructures. Grâce à ce partenariat, Allianz vise à offrir des avantages financiers et des conditions préférentielles aux utilisateurs ayant recours à la solution ParaZero. Cette stratégie pourrait être porteuse, alors que les drones à usage professionnel sont en pleine expansion selon *Air et Cosmos*, mais qu'ils exigent une couverture adaptée.

Les alliances prennent également la forme de **création d'entreprises conjointes**, à l'image de Protectline. Cette dernière, détenue à 51 % par l'opérateur de télécommunications Orange et à 49 % par Groupama, cible le domaine de la télé-surveillance. Elle vise à déployer une plateforme commune de production et de gestion des services de télésurveillance. Groupama apporte ainsi ses compétences et son savoir-faire, son usine logistique et informatique, ainsi que son réseau d'installateurs et sa maîtrise de la chaîne de valeur de ce métier. Pour se développer sur le marché, Orange, quant à lui, a pour atout sa base de données, sa marque et son réseau de distribution physique et digital.

Le réassureur Munich Re **a quant à lui opté pour une acquisition** d'une valeur de 260 millions d'euros afin de développer de nouvelles activités autour de l'IoT dans le secteur industriel, en 2018. Sa cible, la société de logiciels RelayR, propose toute une gamme de services aux industriels souhaitant se numériser, notamment sur le volet de la maintenance de leurs équipements. Son offre intègre des contenus liés à l'assurance depuis 2016, date à laquelle RelayR a commencé à collaborer avec Hartford Steam Boiler (filiale de Munich Re). Cette alliance entre dans la stratégie de Munich Re qui vise à bénéficier d'un accès direct au client.

L'assurance des drones

Les drones se développent et s'ouvrent à de nouveaux domaines d'application sur le segment professionnel, et tout particulièrement celui du transport de marchandises. Mais "il reste à envisager le cadre légal de ce type d'opération en France et du transfert de ces risques dans l'assurance", note *L'Argus de l'assurance*. En effet, l'European Union Aviation Safety Agency (EASA) a publié le 11 juin 2019 un cadre législatif d'application pour l'usage des drones en Europe, qui prendra effet à compter du 1^{er} juillet 2020. À partir de cette date, chaque État membre se devra d'y adapter son contenu. En France, c'est la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) qui en aura la charge. L'objectif est d'harmoniser l'usage des drones dans l'ensemble de l'Union européenne, qu'ils soient de loisir ou professionnels. Cette nouvelle réglementation pourra ainsi faciliter les livraisons par drones.

Pour l'instant, le vol des drones civils est encadré par deux arrêtés datant du 17 décembre 2015. Pour les usages professionnels, c'est la réglementation applicable aux

activités particulières qui s'applique.

La DGAC a confirmé que l'obligation d'assurance s'applique à tous les drones à usage professionnel. Comme l'explique *L'Argus de l'assurance*, le secteur de l'assurance offre des possibilités face aux risques liés à l'usage des drones, telles que les couvertures classiques : responsabilité civile, dommages corporels, matériel et immatériel. D'autres sont plus spécifiques, comme la responsabilité civile professionnelle (RC pro) pour les activités commerciales à enjeu financier (transport de marchandises par exemple). Certaines permettent également de couvrir les bris de machine (drones et charge utiles) et les risques d'atteintes à la vie privée et aux données personnelles. Mais il reste à l'exploitant du drone d'étudier les clauses d'exclusion d'assurance.

À l'avenir, les assureurs pourront davantage analyser les risques liés aux assurances de drones, et améliorer la définition des primes d'assurance de RC, grâce aux déclarations des incidents liés aux drones par les télépilotes, encouragées par la Commission européenne.

Source : *L'Argus de l'assurance*, novembre 2019.

L'économie servicielle transforme le modèle assurantiel

La généralisation des technologies numériques redéfinit l'offre de services associés, dans tous les domaines de la vie quotidienne. Xavier Quérat-Hément, vice-président de La Mutuelle Générale et auteur d'un article pour *L'Opinion* en janvier 2019, parle d'une révolution servicielle. Le dirigeant porte un regard positif sur l'utilisation du big data (et des technologies associées), pourtant vu par certains comme nocive pour les liens entre entreprises et consommateurs. Il affirme que **l'innovation technologique est indissociable de l'innovation servicielle**: "Faciliter le quotidien des consommateurs, les protéger, personnaliser toujours davantage les services qui leur sont rendus: la disruption technologique enjoint aux entreprises d'imaginer de nouveaux services, afin de toujours mieux accompagner leurs clients dans leur quotidien."

L'économie servicielle s'étend à tous les secteurs d'activité. Pour les secteurs industriels, ce mouvement s'opère avec une logique de **passage entre propriété et usage**, comme l'explique le cabinet de conseil en stratégie opérationnelle Tenzing Conseil. Le groupe français Michelin, par exemple, a choisi de dépasser la simple production de pneus en s'orientant vers un service de location et d'entretien de pneus pour poids lourds. Le fabricant d'appareils électroménagers Seb a fait le même pari stratégique en se positionnant sur le créneau de l'aide à la cuisine avec le rachat de 750g International, éditeur de sites et services culinaires.

Dans le secteur de l'assurance, les acteurs traditionnels ont davantage misé sur les services que sur les produits d'assurance pour se différencier au cours des dernières années. Ils se sont notamment positionnés **sur le créneau des services non assurantiels** relatifs au quotidien du client. Allianz avec "Allianz carte grise" permet aux clients de faire les démarches administratives pour obtenir leur carte grise directement chez un agent général Allianz; en partenariat avec Vinci autoroute,

"Allianz Badge Auto" permet de se garer ou de passer le péage sans avoir à présenter sa carte bleue. De son côté, la branche Protection juridique d'Axa a lancé au début de l'année 2019 un site de service d'achat en ligne de conseils juridiques, Dailydroits.fr, tandis que la Maif pilote une plateforme d'accompagnement de déménagement nommée Place du déménagement.

Le modèle serviciel favorise également la création de services innovants. Ceux-ci peuvent émerger dès la phase d'achat, **lorsque le distributeur propose au client une "assurance affinitaire"** (appelée couramment "extension de garantie"). Cette branche de l'assurance représente un marché particulièrement dynamique. En Europe, les leaders de l'assurance affinitaire ont totalisé 6 millions de clients et près de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018. L'activité affiche **une croissance spectaculaire de 2400 %** entre 2014 et 2018, indique Xavier Quérat-Hément.

Les services à la personne, notamment ceux à destination des personnes âgées, sont particulièrement concernés par ce changement de modèle. Pour prévenir la perte d'autonomie et pour leur permettre de rester chez eux en toute sécurité, les assureurs et les mutuelles **transforment leur modèle assurantiel en un modèle serviciel**, en s'appuyant sur les nouvelles technologies. Ainsi, des montres connectées et des capteurs installés dans la maison, couplés à l'intelligence artificielle, permettent de collecter des données sur les habitudes des personnes seules et de détecter des incohérences de comportement signalant la survenue d'un incident ou d'un accident.

Tous ces services non assurantiels ont en commun **d'élargir l'écosystème des assureurs**. Ces derniers cherchent aujourd'hui à capter les clients à travers un usage plus global dans lequel la couverture d'assurance ne devient qu'une étape. "Sur ce terrain plus aventureux, l'impact de ces services non assurantiels sur leur modèle opérationnel mais aussi économique est beaucoup plus

fort”, affirme Anne Douang, experte de Tenzing Conseil. Tirée par une logique d'écosystèmes d'usages, **la chaîne de valeur de l'assurance se voit reconfigurée**. Ce mouvement ouvre également la voie à de nouveaux concurrents : les pure players. L'enjeu pour les assureurs consiste à faire face à la montée en puissance des plateformes, en restant à la fois producteurs et distributeurs, car, à ce stade, le rôle des assureurs vis-à-vis des plateformes est restreint à celui de producteurs. L'assurance BlaBlaSure évoquée précédemment en est un bon exemple. En s'alliant à Axa, la plateforme Blablacar est devenue distributrice de produits d'assurance. Dans ce contexte, les assureurs doivent consolider leur modèle pour résister au phénomène d'ubérisation qui touche de nombreux secteurs d'activité, dont l'assurance.

À noter que si l'innovation technologique favorise la création de nouveaux services, l'inverse

est également vrai : “Le lancement de nouveaux services favorise le succès d'une innovation technologique”, rappelle le vice-président de La Mutuelle Générale. Pour se différencier de la concurrence, l'offre servicielle apparaît comme un atout décisif pour les entreprises. Elle leur permet de renforcer la proximité avec leurs clients. Cocréation avec les consommateurs, communautés, services digitaux, ou encore conseils délivrés par un spécialiste, sont autant de services plébiscités. “À une condition près : si l'innovation produit satisfait un besoin, l'innovation service doit elle aussi, et peut-être davantage encore, **correspondre à un besoin réel**, au juste prix et s'inscrire en cohérence avec le paysage de la marque et surtout ne pas concerner que les urbains les plus ‘geeks’”, explique Xavier Quérat-Hément. Elle doit apporter une véritable valeur ajoutée au produit et à l'expérience client. Le professionnel conclut : “L'innovation, oui, le gadget, non.”

LES FORCES EN PRÉSENCE

Liste des entreprises citées dans l'étude

Société / organisme	Activité de l'entreprise	Pays d'origine
Accel Partners	Société d'investissement en capital risque	États-Unis
ADLP Assurances	Société d'assurance	France
AG2R La Mondiale	Société d'assurance	France
AIG France	Société d'assurance	États-Unis
Airbnb	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	États-Unis
Alan	Assurtech	France
Albingia	Société d'assurance	France
Allianz	Société d'assurance	Allemagne
Allsecur	Société d'assurance	Allemagne
Altima	Société d'assurance	France
Amaguiz	Société d'assurance	France
Aon France	Réassureur	Royaume-Uni
Apicil	Société d'assurance	France
Apidata	Fintech	France
April	Société d'assurance	France
Aviva	Société d'assurance	Royaume-Uni
Axa	Société d'assurance	France
Banque populaire	Bancassurance	France
Banque postale	Bancassurance	France
Beam Advisory	Assurtech	France
Beazley	Société d'assurance	Allemagne
Belfius	Bancassurance	Belgique
Bepatient	Assurtech	France
BlaBlaCar	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	France
Blue DME	Assurtech	France
BNP Paribas	Bancassurance	France
BPSIs	Assurtech	France
Caisse d'Épargne	Bancassurance	France
Cbien	Assurtech	France
Chubb	Société d'assurance	Suisse
CityScoop	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	France
Clustaar	Assurtech	France
CNA/Hardy	Société d'assurance	États-Unis
CNP Assurances	Société d'assurance	France
Concilio	Assurtech	France
Covéa	Société d'assurance	France
Coverlife	Courtier	France
Crédit agricole	Bancassurance	France
Crédit Mutuel Arkéa	Société d'assurance	France
Cuvva	Assurtech	Royaume-Uni
Cytora	Assurtech	Royaume-Uni
Czam	Assurtech	France
Daily-Droits.fr	Start-up - Conseils juridiques en ligne	France
Dassault	Partenaire des assureurs - Entreprise active dans le domaine des mobilités	France

Société / organisme	Activité de l'entreprise	Pays d'origine
Deliveroo	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	Royaume-Uni
Direct Assurance	Société d'assurance	France
DreamQuark	Assurtech	France
Dynacare	Assurtech	France
Eurofil	Société d'assurance	France
Evaneos	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	France
Everledger	Assurtech	Royaume-Uni
Faurecia	Partenaire des assureurs - Entreprise active dans le domaine des mobilités	France
Fluo	Assurtech	France
FM Global	Société d'assurance	États-Unis
Founders Fund	Société d'investissement en capital risque	États-Unis
Friendsurance	Assurtech	Allemagne
Gan	Société d'assurance	France
Generali	Société d'assurance	Italie
Getaround	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	États-Unis
GMF	Société d'assurance	France
Groupama	Société d'assurance	France
GuestToGuest	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	France
Harmonie Mutuelle	Société d'assurance	France
HDI	Société d'assurance	Allemagne
Hippo	Assurtech	États-Unis
Hiscox	Société d'assurance	Bermudes
HomeServe	Assisteur	France
Humanis	Société d'assurance	France
iAdvize	Assurtech	France
Inbenta	Assurtech	États-Unis
Inquest	Partenaire des assureurs - Société spécialisée dans la maîtrise des risques et la gestion de sinistres	France
InsPeer	Assurtech	France
Insurify	Assurtech	États-Unis
JeChange	Assurtech	France
Kicklox	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	France
Knip	Assurtech	Suisse
Koolicar	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	France
La Macif	Société d'assurance	France
La MAIF	Société d'assurance	France
La Matmut	Société d'assurance	France
La Mutuelle Générale	Société d'assurance	France
La Parisienne Assurances	Société d'assurance	France
LCL	Bancassurance	France
LeasePlan France	Partenaire des assureurs - Entreprise active dans le domaine des mobilités	Pays-Bas
Lecomparateurassurance.com	Assurtech	France
Lemonade	Assurtech	États-Unis
Leocare	Assurtech	France
Liberty	Société d'assurance	États-Unis
Lifesquare	Assurtech	France
L'Olivier	Société d'assurance	France
Lovys	Assurtech	France
Luko	Assurtech	France
MAAF	Société d'assurance	France
Malakoff Médéric	Société d'assurance	France
Malt	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	France

Société / organisme	Activité de l'entreprise	Pays d'origine
ManoMano	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	France
Marsh France	Courtier	États-Unis
Mavit	Société d'assurance	France
MGEN	Société d'assurance	France
Michelin	Partenaire des assureurs - Entreprise active dans le domaine des mobilités	France
MMA	Société d'assurance	France
Moonshot	Assurtech	France
MSIG	Société d'assurance	Japon
Munich Re	Société d'assurance	Allemagne
Mutualia	Société d'assurance	France
Mutuelle de Poitiers	Société d'assurance	France
Mutuelle Entrain	Société d'assurance	France
Natixis assurance	Société d'assurance	France
Navya	Partenaire des assureurs - Entreprise active dans le domaine des mobilités	France
Nokia	Partenaire des assureurs - Acteur des objets connectés et/ou de l'IoT	Finlande
Northbridge Insurance	Société d'assurance	Canada
Odoo	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	Belgique
Orange	Partenaire des assureurs - Opérateur de télécommunications	France
Ornikar	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	France
Oscar	Assurtech	États-Unis
Otherwise	Assurtech	France
P&V Assurance	Société d'assurance	Belgique
ParaZero	Partenaire des assureurs - Entreprise active sur le marché des drones	Israël
Place du Déménagement (Maif Horizon)	Start-up - Plateforme de prestation de déménagement	France
Pro BTP	Société d'assurance	France
Protectline	Télésurveillance	France
QBE Insurance	Société d'assurance	Australie
QEV Tech	Partenaire des assureurs - Entreprise active dans le domaine des mobilités	Espagne
Qonto	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	France
Réassuremoi	Assurtech	France
RelayR	Partenaire des assureurs - Acteur des objets connectés et/ou de l'IoT	États-Unis
SecurityScorecard	Partenaire des assureurs - Start-up	États-Unis
Shift Technology	Partenaire des assureurs - Start-up	France
SigFox	Partenaire des assureurs - Acteur des objets connectés et/ou de l'IoT	France
SMA	Société d'assurance	France
Société générale assurances (Sogecap)	Société d'assurance	France
Sozen	Assurtech	France
SpeedInvest	Société d'investissement en capital risque	Europe
Spixii	Assurtech	France
Starstone	Société d'assurance	Royaume-Uni
Stimul	Assurtech	France
Stuart	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	France
Swaf	Assurtech	France
Swiss Re	Société d'assurance	Suisse
SwissLife	Société d'assurance	Suisse
Sysdream	Partenaire des assureurs - Société d'audits et formation en sécurité informatique	France
Thalès	Partenaire des assureurs - Entreprise active dans le domaine des mobilités	France
Tokio Marine	Société d'assurance	Suisse
Total	Partenaire des assureurs - Entreprise active dans le domaine des mobilités	France
Trov	Assurtech	États-Unis

Société / organisme	Activité de l'entreprise	Pays d'origine
Tulip	Assurtech	France
Uber	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	États-Unis
Umanlife	Assurtech	France
Utwinn	Assurtech	France
Valoo	Assurtech	France
Vinci Autoroutes	Partenaire des assureurs - Entreprise active dans le domaine des mobilités	France
Wecover	Assurtech	France
Wefox	Assurtech	Allemagne - Suisse
Wemind	Assurtech	France
WeProov	Assurtech	France
Wilov	Assurtech	France
Windfinder	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	Allemagne
Withings	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	France
Wizbii	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	France
Wizzas	Assurtech	France
Yakman	Assurtech	France
YesWeHack	Partenaire des assureurs - Plateforme d'économie collaborative et/ou marketplace	France
Yseop	Assurtech	France
Zenefits	Assurtech	États-Unis
ZenWeShare	Assurtech	France
Zurich Insurance Groupe	Société d'assurance	Suisse
+Simple.fr	Assurtech	France

Traitement et source : IndexPresse

Classement par chiffre d'affaires des groupes d'assurance et de protection sociale en France

Groupes d'assurance	Entreprises du groupe	CA 2018 (en milliards d'euros)	CA 2017 (en milliards d'euros)	Variation (en %)	Rang 2018	Rang 2017	Effectifs en France	Classement des assureurs selon l'expérience digitale offerte aux assurés*	
								Place dans le classement**	Note
CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES	Predica, Spirica, Pacifica, La Médicale, Caci	26,9	26,9	7	1	2	4 082	-	-
AXA	Axa France vie / Axa assurances vie mutuelle ; Axa France IARD/Axa assurance IARD mutuelle/Avansur ; Axa assistance France ; Axa Corporate Solutions France	26,3	27,63	2	2	1	23 834	1 (pour l'entreprise Direct Assurance)	55
								5 (pour l'entreprise Axa, ex aequo avec la Maif)	38
CNP ASSURANCES	CNP Caution, MFPrévoyance, Arial CNP assurances, Assuristance	26,6	22,8	5	3	3	2 870	-	-
CRÉDIT MUTUEL	ACM vie SA, ACM vie SAM, ACM IARD SA, Sérénis assurances SA, MTRL	16,4	15,4	6	4	4	3 302	-	-
COVÉA	MMA IARD SA, Maaf assurances SA, GMF assurances, MMA vie SA, GMF vie, Maaf vie, Maaf santé, Agpis, SMII	14,92	14,57	2	5	6	21 017	3 (pour l'entreprise MAAF)	42
								7 (pour l'entreprise GMF)	36
ALLIANZ	Allianz France vie, Allianz France IARD, Euler Hermes, AGCS SE, Allianz Partners France, Allianz Partners Health & Life	14,91	14,76	1	6	5	13 370	9 (pour l'entreprise MMA ex aequo avec la Matmut)	32
								4 (pour l'entreprise Allianz)	40
								15 (pour la marque Allsecur)	15

Groupes d'assurance	Entreprises du groupe	CA 2018 (en milliards d'euros)	CA 2017 (en milliards d'euros)	Variation (en %)	Rang 2018	Rang 2017	Effectifs en France	Classement des assureurs selon l'expérience digitale offerte aux assurés*	
								Place dans le classement**	Note
BNP PARIBAS CARDIF	Cardif assurance vie, Cardif assurance risques divers, Cardif IARD, Icare assurance	14,5	12,8	13	7	7	3 967	-	-
GENERALI	Generali vie, Generali Luxembourg, Generali IARD, Equité, Prudence créole, GFA Caraïbes	12,3	11,9	3	8	8	6 855	14	23
GROUPAMA	Caisses régionales Groupama, Groupama Gan vie, Gan assurances, Mutuaide, Gan outre-mer, Société française de protection juridique, Amaline assurances, Cofintex 6 Activeille, CapsAuto, FMB, Groupama assurances crédit & caution	11,6	11,1	5	9	9	25 000	10 (pour l'entreprise Groupama)	31
								11 (pour l'entreprise Amaguiz)	30
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ASSURANCES	Sogecap, Antarius, Oradéa, Sogessur	11,16	10,37	8	10	11	1 806	-	-
NATIXIS ASSURANCES	Banque populaire Caisse d'épargne vie (BPCE Vie), Natixis Life France, Banque populaire Caisse d'épargne IARD (BPCE IARD), Banque populaire Caisse d'épargne Prévoyance (BPCE Prévoyance), Banque populaire Caisse d'épargne (BPCE assurances)	10,91	10,71	2	11	10	1 790	-	-
UMG GROUPE VVV	Harmonie mutuelle, Groupe MGEN, Mutex, Sphéria vie, Mutuelle nationale territoriale, Union Harmonie mutualité, Harmonie fonction publique, Mutuelle Mare Gaillard, Ressources mutuelles assistance, Mutuelle générale de l'économie, des finances et de l'industrie	8,7	8,4	4	12	13	36 018	8 (pour l'entreprise MGEN)	35
								12 (pour l'entreprise Harmonie)	27
SEGAM AG2R LA MONDIALE	La Mondiale Europartner, Pôle mutualiste AG, Mut, La Mondiale partenaire, AG2R Réunion prévoyance, La Mondiale, Prima, Arpège prévoyance	8,46	8,88	-5	13	12	10 117	-	-

Groupes d'assurance	Entreprises du groupe	CA 2018 (en milliards d'euros)	CA 2017 (en milliards d'euros)	Variation (en %)	Rang 2018	Rang 2017	Effectifs en France	Classement des assureurs selon l'expérience digitale offerte aux assurés*	
								Place dans le classement**	Note
MALAKOFF MÉDÉRIC HUMANIS	Pôle paritaire, pôle mutualiste, Sociétés d'assurance	6,4	NS***	NS***	14	17	12 000	-	-
AVIVA	Aviva vie, Aviva assurances	6,31	6,03	5	15	15	4 500	13 (pour la marque Eurofil, ex aequo avec La Mutuelle Générale et Swiss Life)	24
MACIF	Macif SAM, Mutavie, Macif-Mutualité, Apivia mutuelle, MNPAF, MPIBM, MNFCT, Thémis, Macifilia	6,21	6,16	1	16	14	10 612	6	37
SWISS LIFE	SwissLife assurance et patrimoine, SwissLife prévoyance, SwissLife assurances de biens	5,1	4,7	9	17	16	2 166	13 (ex aequo avec La Mutuelle Générale et Eurofil)	24
GROUPE MAIF	Maif, Fila-Maif, Parnasse-Maif, Allima assurances	3,61	3,52	3	18	18	7 685	5 (ex aequo avec Axa)	38
PRO BTP	BTP prévoyance, SAF BTP Vie, SAF BTP IARD, Pro BTP ERP, Mutuelle Boissière, Mutuelle Mieux-être	3	2,86	5	19	19	5 213	-	-
SCAM BTP	SMABTP, SMAvie BTP, SMA SA, L'auxiliaire, CAM BTP, Acte IARD, Protec BTP, ACTE IARD, Protect BTP, Imperio, Acte et vie, Sagevie, L'Auxiliaire vie	2,45	2,34	4	20	21	3 410	-	-

Traitement IndexPresse. Source : *Tribune de l'assurance*, novembre 2019.

* source : *Digital customer experience in the Insurance sector in France*, D-Rating, août 2018

** L'Olivier, La Mutmut, La Mutuelle Générale figurent en 2^e, 9^e et 13^e places du classement *Digital customer experience in the Insurance sector in France*. Ces entreprises ne sont pas comprises dans les 20 premiers groupes d'assurance et de prévoyance, selon le CA 2018

*** NS : non significatif

SOURCES UTILISÉES

- Abadie Aurélie, "Agences: face à la montée du digital, la Maaf teste un nouveau concept", *argusdelassurance.com*, 7 novembre 2017
- Abadie Aurélie, "Amazon. Menace ou opportunité?", *L'Argus de l'assurance*, 16 novembre 2018, p.10-12
- Abadie Aurélie, "Autopartage: clap de fin pour Koolicar, partenaire de la Maif", *argusdelassurance.com*, 9 janvier 2019
- Abadie Aurélie, "Axa mise sur l'assurance paramétrique", *L'Argus de l'assurance*, 7 juin 2019, p.34
- Abadie Aurélie, "Cyber attaque NotPetya: l'assureur Zurich attaqué en justice par le groupe Mondelez", *lesechos.fr*, 14 janvier 2019
- Abadie Aurélie, "Cyber. La réassurance veut lever les freins", *L'Argus de l'assurance*, 6 septembre 2019, p.40-47
- Abadie Aurélie, "La gestion du risque dans l'assurance bousculée par le big data", *usine-digitale.fr*, 11 avril 2019
- Abadie Aurélie, "La Maaf, Macif, Maif: des agences qui se digitalisent", *argusdelassurance.com*, 28 juin 2018
- Abadie Aurélie, "Munich Re acquiert un spécialiste des objets connectés", *argusdelassurance.com*, 7 septembre 2018
- Abadie Aurélie, "Voiture autonome: la Macif intègre le Lab Michelin", *argusdelassurance.com*, 3 octobre 2018
- Acedo Sébastien, "Axa: partenariat clé dans les véhicules autonomes", *argusdelassurance.com*, 3 octobre 2018
- Allaire Geneviève, "Les trottinettes électriques", *La Tribune de l'assurance*, juillet-août 2019, p.59
- Baccuzat Olivier, "Allianz accélère sur le multi-accès", *argusdelassurance.com*, 24 novembre 2017, p.30-31
- Bardet Florent, "Quand le digital fait basculer l'assurance", *La Tribune de l'assurance*, mars 2019, p.56-57
- Bergala Laure, "Assurance digitale. Vers des offres personnalisées, à l'usage, collaboratives...", *RB - Revue banque*, avril 2018, p.20-34
- Beyer Nicolas, "L'innovation numérique, enjeu clé de l'assurance pour 2020", *CXP Group*, 2018, p.1-25
- Bozzo Floriane, "La souscription en ligne monte en puissance", *argusdelassurance.com*, 17 septembre 2010
- Bruguière-Fontenille Géraldine, "Assurance en ligne. Ça coince encore", *L'Argus de l'assurance*, 9 juin 2017, p.36-40
- Bruguière-Fontenille Géraldine, "MetLife joue la carte de l'ouverture", *L'Argus de l'assurance*, 22 juin 2018, p.26
- Buron Sébastien, "L'assurance de demain", *Trends*, 21 mars 2019, p.33-41
- Chabrier Benjamin, "Complicé le multi-accès", *L'Argus de l'assurance*, 9 février 2018, p.36-41
- Chabrier Benjamin, "Cyber sécurité: QBE France noue un partenariat", *argusdelassurance.com*, 8 janvier 2019
- Chabrier Benjamin, "Cybersécurité: AvoCôtés Assurances lance une assurance pour les particuliers", *argusdelassurance.com*, 16 mai 2019
- Chabrier Benjamin, "Cybersécurité: Allianz France enrichit ses solutions à destination des PME", *argusdelassurance.com*, 22 mai 2019
- Chabrier Benjamin, "Generali inaugure sa première agence 'phygitale'", *L'Argus de l'assurance*, 27 septembre 2019, p.22-23
- Chabrier Benjamin, "Mobilité: Allianz présente sa stratégie", *argusdelassurance.com*, 26 avril 2018
- Clapaud Alain, "Avons-nous besoin d'une assurance cybersécurité?", *atelier-bnpparibas*, 11 septembre 2017
- Colin Fabienne, "Un drive... MMA près du Mans", *L'Argus de l'assurance*, 21 septembre 2018
- Consigny Chloé, "Informatique. Tout changer sans tout casser?", *L'Argus de l'assurance*, 5 avril 2019, p.36-43

SOURCES UTILISÉES

- Cuny Delphine, "L'assurance santé digitale Alan s'attaque au grand public et à l'Europe", *latribune.fr*, 27 août 2019
- Darcel Anna, "Chantier en cours dans l'assurance", *LSA*, avril 2019, p.20-22
- Darcel Anna, "Dans l'assurance, malgré le RGPD, le travail sur la donnée reste un grand chantier", *usine-digitale.fr*, 11 avril 2019
- David Anne-Sophie, "Phygitel: qu'en disent les agents?", *La Tribune de l'assurance*, décembre 2018, p.52-54
- David Aude, "Swiss Life, face au défi de l'utilisation des données client", *Action Co*, septembre 2018, p.23
- Davtian Willy, "Big data et assurance font-ils bon ménage?", *revue-banque.fr*, 22 décembre 2016
- Dayan Philippe, "Assurtech. Ces start-up qui chamboulent le monde de l'assurance!", *Informations Entreprise*, avril 2019, p.50-57
- Dayaux Christian, "Signature électronique, un gage de sécurité pour le secteur de l'assurance", *argusdelassurance.com*, 22 février 2018
- Desjardins Cécile, "Les ETI toujours mal armées face à la menace cyber", *lesechos.fr*, 22 novembre 2019
- Douang Anne-Sophie, "La transformation des assureurs par les services", *tenzingconseil.fr*, 3 octobre 2019
- Dreyfus Sabine, "Comment la blockchain impacte les activités d'assurance", *mutualite.fr*, 7 mars 2018
- Dupeyrat Paul, "L'ère de la segmentation et de la personnalisation des offres d'assurance est arrivée", *lesechos.fr*, 2 mai 2018
- Durand Estelle, "Allianz passe à la conduite automobile connectée", *argusdelassurance.com*, 24 juin 2014
- Durand Estelle, "Assurance automobile: Direct Assurance teste son offre 'pay how you drive' auprès de 500 assurés", *argusdelassurance.com*, 13 avril 2015
- Durand Patrick, "L'impact de l'IoT sur les services financiers: le cas de l'assurance", *Réalités Industrielles*, février 2019, p.18-23
- Fort Laura, "Plongée en com' de crise", *La Tribune de l'assurance*, mai 2018, p.48-52
- Gay Justine, "La souscription d'assurance en ligne a doublé entre 2015 et 2017", *journaldunet.com*, 15 mars 2017
- Germain Sabine, "Des assureurs pas vraiment Mobile First", *L'Argus de l'assurance*, 3 novembre 2017, p.32-33
- Germain Sabine, "Wizzas assure la communauté de cyclistes de Moustache Bikes", *argusdelassurance.com*, 28 mars 2018
- Houzelle Chantal, "20 millions pour disrupter l'assurance-habitation", *Les Échos*, 19 novembre 2019, p.31
- Jeanne François, "Allianz construit une offre digitale pour ses clients du bâtiment", *IT for Business*, octobre 2017, p.50-51
- Jeanne François, "Le Groupe Roederer passe à la signature en ligne", *IT for Business*, septembre 2018, p.32-33
- Jeanne François, "Transformation digitale chez Swiss Life France: oser le dosage avec le phygitel", *IT for Business*, mars 2017, p.44
- L. Bastien, "Assurance et Big data: 2,4 milliards de dollars d'investissements en 2018", *lebigdata.fr*, 8 août 2018
- Le Goff Éloïse, "L'enjeu de la confiance", *L'Argus de l'assurance*, 19 mai 2017, p.38-45
- Le Goff Éloïse, "Thierry Delcupe (Wizzas.com) : le start-uppeur qui fait le buzz", *argusdelassurance.com*, 17 mars 2016
- Le Goff Éloïse, "Une nouvelle application mobile pour la Matmut", *argusdelassurance.com*, 15 février 2016

SOURCES UTILISÉES

- Lejeune Frédéric, "Les assureurs réinventent leur modèle économique face au tsunami digital", *argusdelassurance.com*, 21 juin 2016
- Levin Marie-Juliette, "Axa déploie son environnement digital multi-accès", *E-commerce - Le magazine*, décembre 2014 - janvier 2015, p.55
- Limoge François, "Big data : un investissement stratégique pour Humanis", *L'Argus de l'assurance*, 10 février 2017, p.22
- Limoge François, "Distribution. Le phénomène Marketplaces", *L'Argus de l'assurance*, 29 novembre 2019, p.40-47
- Limoge François, "La MGEN mesure l'appétence de ses adhérents au digital", *L'Argus de l'assurance*, 19 avril 2019, p.31
- Limoge François, "L'assurance se transforme", *L'Argus de l'assurance*, 28 juin 2019, p.16-48
- Limoge François, "Le secteur de l'assurance mise sur le partage de données pour mieux lutter contre la fraude", *usine-digitale.fr*, 11 avril 2019
- Madeline Béatrice, "La tech en quête d'usages", *L'Argus de l'assurance*, 11 janvier 2019, p.30-35
- Madeline Béatrice, "Relation client : le digital, c'est bien, mais...", *argusdelassurance.com*, 9 octobre 2019
- Martel Thierry, "Numérique : quels risques et quelles opportunités pour un assureur ?", *Réalités Industrielles*, février 2019, p.24-29
- Matichard Sandrine, "Au cœur de la social room d'Axa France", *hubinstitute.com*, 26 juin 2018
- Mayega Emmanuel, "Apidata veut dompter le big data", *La Tribune de l'assurance*, décembre 2018
- Mayega Emmanuel, "Aviva : des agents connectés", *La Tribune de l'assurance*, septembre 2017, p.22
- Mayega Emmanuel, "Covéa booste sa connaissance clients", *La Tribune de l'assurance*, février 2018, p.18
- Mayega Emmanuel, "Cyber sécurité. Très cher non-dit", *La Tribune de l'assurance*, mars 2019, p.18
- Mayega Emmanuel, "Quand les usines digitales commencent à livrer", *La Tribune de l'assurance*, février 2019, p.50-52
- Mérine Cécile, "Les objets connectés, l'avenir de l'assurance ?", *otherwise.fr*
- Milleret Alexandra, "Affaire Mondelez-Zurich : le marché de la cyber-assurance à un tournant", *Option finance*, 23 avril 2019, p.16-17
- Moncoutié Thierry, "Transformation digitale : que sera l'assurance en 2020 ?", *itesoft.com*, 6 juin 2018
- Perreau Charlie, "Quels services en ligne proposent les assureurs français ?", *journaldunet.com*, 14 juin 2019
- Perrin Gwendal, "'Peu d'assurtech sont parvenues à innover sur les produits', Salim Echoukry, fondateur du cabinet Klein Blue Partners", *L'Argus de l'assurance*, 29 novembre 2019, p.31
- Perrin Gwendal, "Les assurtech, parties pour perdurer dans le paysage de l'assurance", *argusdelassurance.com*, 9 octobre 2018
- Perrin Gwendal, "Travailleurs indépendants : les propositions de l'institut Montaigne sur la protection sociale", *argusdelassurance.com*, 18 avril 2019
- Quérat-Hément Xavier, "'L'innovation technologique ouvre la voie à de nouvelles expériences extraordinaires'. La tribune de Xavier Quérat-Hément", *lopinion.fr*, 4 janvier 2019
- Raynal Juliette, "Clap de fin pour Fizzy, l'application phare d'Axa dans la Blockchain", *latribune.fr*, 8 novembre 2019

SOURCES UTILISÉES

- Raynal Juliette, "Pourquoi l'assurance à la demande piétine", *latribune.fr*, 3 juillet 2019
- Razia Alban, "Des agences mobiles... Groupama", *L'Argus de l'assurance*, 17 février 2017, p.22-23
- Rio Julien, "La digitalisation dans l'assurance, bien plus qu'un enjeu technologique", *lesechos.fr*, 31 mai 2018
- Rodriguez Tania, "La fin des applications mobiles pour les assureurs", *assuranceenmouvement.com*, 10 février 2019
- Rotily Cassandra, "Transports de marchandises par drones, une activité à risque", *La Tribune de l'assurance*, 22 novembre 2019, p.28-29
- Saidi Mona, "Assurance: 5 applications de la blockchain", *assuranceenmouvement.com*, 16 novembre 2017
- Saidi Mona, "Quelle place pour la Blockchain et les Smart Contracts dans l'assurance", *assuranceenmouvement.com*, 13 décembre 2017
- Salti Stéphane, "Incertitudes et risques pèsent sur la croissance de l'économie collaborative", *argusdelassurance.com*, 16 avril 2018
- Stergiou Katerina, "Digital: l'assurance à la traîne", *La Tribune de l'assurance*, octobre 2018, p.25
- Thévenin Laurent, "Comment Axa veut accélérer sur la cyber assurance", *lesechos.fr*, 5 juin 2018
- Thévenin Laurent, "Comment la voiture autonome va bousculer l'assurance", *lesechos.fr*, 3 septembre 2019
- Thévenin Laurent, "La cyberassurance gagne du terrain sur fond de montée du risque", *lesechos.fr*, 6 février 2019
- Thévenin Laurent, "L'assurance 'pay how you drive' arrive en France", *lesechos.fr*, 6 octobre 2015
- Thévenin Laurent, "L'assurance face à la révolution des données", *lesechos.fr*, 7 février 2018
- Thévenin Laurent, "L'assurance paramétrique, un marché prometteur", *Les Échos*, 14 mai 2019, p.29
- Thomas Haude-Marie, "Capacités grands risques. Un taux plus haut", *La Tribune de l'assurance*, février 2019, p.28-38
- Thomas Haude-Marie, "Cyber & supply chain. Quand le ver brise la chaîne", *La Tribune de l'assurance*, novembre 2018, p.28-36
- Thomas Pierre-Henri, "Belfius entre de plain-pied dans l'assurance mobile", *Trends*, 11 octobre 2018, p.7
- Thouet Nicolas, "Axa partenaire d'une plateforme collaborative", *argusdelassurance.com*, 6 février 2018
- Thouet Nicolas, "BlaBlaCar et Axa roulent (toujours) ensemble", *argusdelassurance.com*, 30 mai 2018
- Thouet Nicolas, "Chatbots, les assistants virtuels ont (un peu) voix au chapitre", *argusdelassurance.com*, 11 juillet 2019
- Thouet Nicolas, "Santé en entreprise: Generali Vitality s'associe à Nokia", *argusdelassurance.com*, 8 février 2018
- Thouet Nicolas, "Téléassistance: Allianz France propose une offre pilotable depuis un smartphone", *argusdelassurance.com*, 9 juillet 2018
- Viel Laure, "Mutualia propose la souscription en ligne", *argusdelassurance.com*, 9 décembre 2015
- Viel Laure, "Mutuelle Entrain lance une application de coaching santé", *argusdelassurance.com*, 6 mars 2019
- "Assurance: mieux vaut prévenir que guérir", *leparisien.fr*, 14 décembre 2017
- "Assurance en ligne. Est-ce toujours intéressant en 2019?", *banquesenligne.org*
- "Assurer ses objets connectés?", *assuranceenmouvement.com*, 26 mai 2019

SOURCES UTILISÉES

- "Comment l'économie collaborative transforme l'offre de service des magasins", *lsa-conso.fr*, 7 février 2019
- "Comment les objets connectés transforment-ils le secteur des assurances?", *pro.orange.fr*, 23 octobre 2019
- "Économie collaborative: définition, exemples, chiffres...", *journaldunet.com*, 11 février 2019
- "Fintech. Un marché jeune et dynamique, à l'épreuve de la croissance", *Indexpresse*, décembre 2018, p.1-115
- "L'assurance automatisée, l'ère des 'smart contracts'", *latribune.fr*, 5 juillet 2019
- "L'assurance française, données clés 2018", *Fédération française de l'assurance*, juillet 2019, p.1-104
- "Les Argus d'or. Palmarès 2019", *L'Argus de l'assurance*, 12 avril 2019, p.45-64
- "Les véhicules autonomes, aussi un défi juridique", *argusdelassurance.com*, 2 mai 2019
- "L'immédiateté, enjeu majeur du secteur de l'assurance", *lassuranceenmouvement.com*, 11 novembre 2018
- "Objets connectés: quels impacts sur l'offre des assureurs", *pwc.fr*, 3 avril 2017
- "Objets connectés et assurance: où en est-on en France", *generali.fr*, 30 octobre 2018
- "Pratiques émergentes d'opérations bancaires que les Français préfèrent mener eux-mêmes depuis leur mobile ou Internet en 2018", *Statista*
- "Rapport 2018", *Fédération française de l'assurance*, p.1-40
- "Relation client. De l'humain, de l'humain, de l'humain!", *L'Argus de l'assurance*, 8 mars 2019, p.36-41
- "Souscrire un contrat d'assurance en ligne: les Français encore timides", *ot-beaucaire.fr*, 20 avril 2018
- "Transformation digitale, quels sont les enjeux pour les acteurs de l'assurance", *leaderinfo.com*
- "Un outil de prévention très utile", *Trends*, 9 novembre 2017
- "Word InsurTech Report 2018", *capgemini.com*, 2 octobre 2018

LEXIQUE

- **Application programming interface (API)**

Interface de programmation permettant d'accéder à des informations ou à des services dans le système d'information d'une entreprise.

- **Assurance à la demande**

Offre reposant sur une souscription en ligne, pour un besoin ponctuel et une durée limitée, et pouvant être résiliée à tout moment.

- **Assurance de personnes**

Ensemble des assurances en cas de vie, en cas de décès, de maladie et d'accidents corporels (autres qu'automobile) et contrats de capitalisation.

- **Assurance paramétrique**

Offre d'assurance couvrant les conséquences financières des aléas climatologiques.

- **Assurtech**
(ou *Insurtech* en anglais)

Entreprises innovantes utilisant les technologies numériques dans le domaine de l'assurance.

- **Big data**

Terme anglophone désignant un gros volume de données numériques à traiter et à exploiter.

- **Blockchain**
(ou "chaîne de bloc" en français)

Technologie de stockage et de transmission d'informations transparente, sécurisée et fonctionnant sans organe de contrôle.

- **Chatbot**
(ou "agent conversationnel" en français)

Logiciel capable de simuler une conversation en langage naturel pour créer un dialogue avec l'utilisateur.

- **Cyber-risque (ou risque cyber)**

Risque portant sur l'activité, les finances et la réputation d'une entreprise suite à une défaillance de son système d'information.

- **Digitalisation (ou transformation digitale)**

Désigne les changements liés à l'intégration de la technologie digitale dans la société humaine et dans les entreprises.

- **Économie collaborative**

Modèle de consommation reposant sur le partage ou l'échange de biens, de services ou de connaissances entre particuliers via une plateforme.

- **Fintech**

Entreprise utilisant la digitalisation et la technologie pour apporter une offre innovante dans l'industrie financière et ses différents métiers.

- **Intelligence artificielle (IA)**

Théories et techniques développant des programmes informatiques complexes capables de simuler certains traits de l'intelligence humaine.

- **Internet of Things - IoT**
(ou "Internet des objets connectés" en français)

Infrastructure permettant de disposer de services évolués et interconnectant des objets physiques ou virtuels grâce aux technologies de l'information et de la communication interopérables.

- **Machine learning**
(ou "apprentissage automatique" en français)

Processus de fonctionnement d'un système d'intelligence artificielle par lequel le système est en capacité d'apprendre et d'améliorer ses performances sans avoir été programmé à cet effet.

- **Marketplace**

Place de marché assurant le rôle d'intermédiaire entre acheteurs et vendeurs.

- **Marque blanche**

Technique commerciale à travers laquelle une entreprise vend sous sa propre marque un service ou un produit conçu par une autre entreprise.

- **Néobanque**

Banque 100 % digitale accessible uniquement via une application mobile, sans intermédiaire.

- **Phygital**

Contraction de "physique" et "digital". Le terme peut être employé pour qualifier une stratégie marketing mêlant le contact humain et les interactions via les outils digitaux, au service de l'expérience client.

- **Réassureurs**

Assureurs des sociétés d'assurance.

- **Smart contract**
(ou "contrat intelligent" en français)

Programme autonome qui, une fois démarré, exécute automatiquement les conditions d'un contrat définies au préalable et inscrites dans la blockchain.

- **Software as a service (SaaS)**

Logiciel installé sur un serveur et exploité à distance par l'utilisateur.

La collection IndexPresse *Business Etude*

Comment accéder à des données fiables, pertinentes et surtout synthétisées, alors que l'information n'a jamais été aussi accessible en apparence ?

Voilà une question à laquelle sont confrontés quotidiennement les décideurs dans les entreprises lorsqu'il s'agit de prendre les bonnes décisions.

C'est pourquoi nous avons créé la collection **IndexPresse Business Etude**, des études sectorielles complètes, réalisées à partir des plus grands titres de la presse

économique et professionnelle. En s'appuyant sur des informations fiables et de qualité, les études d'IndexPresse offrent des synthèses analytiques et éclairées sur les secteurs d'activité émergents ou en mutation.

Vous aurez ainsi toutes les clés en main pour accompagner votre réflexion stratégique, en vous appuyant sur l'examen des enjeux de votre marché, afin d'anticiper ses évolutions et valider, ou modifier, votre positionnement dans le jeu concurrentiel.

IndexPresse *Business Etude*

Date de parution - novembre 2019.



Justine CARREL

justine.carrel@indexpresse.fr

Rédactrice

Étude rédigée en collaboration avec Chrystèle REYNIER.

Les assureurs traditionnels français sont contraints de s'adapter aux nouveaux comportements des clients, qui ont parfaitement intégré le digital dans leurs modes de consommation au quotidien. Cela passe avant tout par la proposition d'une meilleure expérience client grâce à la personnalisation des offres et l'omnicanalité. Un changement de culture nécessaire, dans un environnement concurrentiel accru.

Comment le multicanal transforme-t-il la chaîne de valeur de l'assurance ? Quelle riposte est mise en œuvre par les assureurs traditionnels face à la montée en puissance des assurtech ? Comment les acteurs du marché répondent-ils à la demande d'instantanéité des assurés ? Quels sont les nouveaux risques à assurer issus de la digitalisation ? Le digital nuit-il au contact humain ? Comment l'économie servicielle impacte-t-elle le marché ?

Cette étude apporte les éléments de réponse pour analyser les enjeux du digital au sein du marché de l'assurance, décrypter les nouveaux business models qui en découlent, se positionner dans le jeu concurrentiel et s'inspirer des meilleures pratiques et des stratégies gagnantes.

Photo de couverture : ©sodawhiskey - stock.adobe.com



IndexPresse
19 rue René Thomas
38024 Grenoble cedex 1
Tél. 04 76 92 05 25
indexpresse@indexpresse.fr