

Numérique : quels risques et quelles opportunités pour un assureur ?

Par **Thierry MARTEL**

Directeur général du Groupe Groupama

Le numérique remet en cause la chaîne de valeur et l'économie du secteur de l'assurance. La relation entre le client et l'assureur est transformée à tout moment et à toutes les étapes, avec un moment de vérité qui est la survenue du sinistre, dont le traitement peut être sensiblement amélioré grâce au numérique. Les barrières à l'entrée d'autrefois deviennent souvent des désavantages compétitifs, obligeant les assureurs à fournir des efforts substantiels sur la *data*, la technologie, les réseaux physiques, le *back-office* et le réglementaire. Les frontières disparaissent progressivement entre les secteurs, ce qui transforme peu à peu l'assurance du bien en service à la personne, dans un contexte de coopération et de coopération accrues.

Une remise en cause à la fois de la chaîne de valeur et de l'économie du secteur de l'assurance

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). Ces deux forces se nourrissent mutuellement : 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.

Ces problématiques ne sont naturellement pas propres à l'assurance, elles traversent tous les secteurs en les transformant de manière profonde. Certains secteurs comme le tourisme ou le commerce de détail ont déjà été largement transformés. Dans le cas de l'assurance, l'impact est moins frontal, mais il y a urgence pour les acteurs établis, dont Groupama, de se mettre en mouvement pour faire partie des gagnants de cette transformation. Nous sommes donc entrés depuis plusieurs années maintenant dans un processus de transformation digitale, qui s'articule autour de cinq grandes dimensions : ancrer le client au cœur de notre organisation et construire avec lui une relation de confiance forte et positive ; faire de la marque Groupama le marqueur de cette relation ; repenser nos outils et processus dans un environnement digitalisé et ouvert ; anticiper les nouveaux risques et développer des services utiles à nos clients dans leur quotidien (notamment en construisant une stratégie partenariale qui nous permette de prendre une place solide dans les écosystèmes clés pour nous) ; et, enfin, développer et attirer tous les talents qui permettront à Groupama de relever tous

ces défis. Tout cela dans le respect de l'ADN de Groupama qui est fier d'être un acteur des territoires, notamment ruraux, et qui revendique, comme une valeur cardinale, le lien humain l'unissant à ses clients et à ses collaborateurs.

Groupama est un des leaders de l'assurance en France : premier assureur agricole et santé individuelle, deuxième assureur habitation, garantie des accidents de la vie et protection juridique, et quatrième assureur automobile. Le Groupe est présent dans dix pays à l'international. Il se compose de trois marques complémentaires, Groupama, Gan et Amaguiz, et a généré en 2017 un chiffre d'affaires de 13,8 milliards d'euros, avec 12,5 millions de sociétaires et clients et 99 Mds€ de total de bilan. Le Groupe s'appuie sur 32 000 collaborateurs, dont 25 000 en France, ainsi que sur un réseau de 33 000 élus mutualistes, soit, en France, près d'un par commune.

Le client-roi, la transformation de la relation entre le client et l'assureur à toutes les étapes et tous les moments

Une interaction différente avec nos clients

Au cours des dernières années, le niveau d'exigence des consommateurs s'est considérablement élevé du fait de la qualité et de la fluidité des services et produits numériques fournis par les sociétés technologiques : les consommateurs s'attendent désormais à ce que toutes leurs interactions numériques soient aussi fluides qu'elles le sont avec les GAFAM, Uber et autres Airbnb...

En parallèle, le parcours du consommateur a complètement changé, le digital prenant une place de plus en plus importante dans la relation qu'il entretient avec les

marques. Nous gardons la conviction que l'agence et les relations humaines sont essentielles, mais quand hier les prospects se rendaient dans l'une de nos agences pour se renseigner, aujourd'hui ils y viennent après avoir réalisé une étude comparative poussée et en ayant déjà fait pour partie leur choix. Cela modifie les contours du métier de conseiller commercial, qui doit désormais intégrer cette évolution dans sa posture et dans son discours.

Les facilités offertes par les services en ligne posent également la question du rôle de l'agence et des conseillers. Chez Groupama, nous y voyons une opportunité unique de valoriser nos collaborateurs. Si vous venez d'avoir un accident de la 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.

La relation au produit change elle aussi. Ayant l'habitude de modifier les options de leurs contrats d'une simple pression du pouce sur leur mobile, les clients veulent des assurances circonstancielles, qui s'adaptent à leur usage du moment.

Enfin, les évolutions réglementaires favorisent la mobilité des clients. La loi Hamon de 2015 permet de changer d'assurance auto, moto et habitation après un an d'engagement. Et, depuis janvier 2018, la loi Sapin II offre la même facilité pour l'assurance-crédit, dans les mêmes conditions. Mécaniquement ces évolutions réglementaires sont des risques importants pour les acteurs les plus présents sur ces produits et des opportunités pour leurs concurrents.

Nouveaux besoins clients, nouveaux risques

Les risques sont également en mutation. Dans le cas de l'assurance des dommages, les biens assurés sont aujourd'hui utilisés essentiellement par leurs propriétaires directs. Mais les habitudes de consommation évoluent et passent de la propriété à l'usage, à la consommation de services, et nous obligent donc à repenser les produits d'assurance.

Prenons l'exemple de l'automobile qui représente aujourd'hui une masse assurée considérable. Une révolution se prépare : les véhicules connectés puis autonomes réduiront la fréquence des sinistres et feront, en partie, migrer l'assurance automobile d'un marché de particuliers à un marché de flottes, où les constructeurs et les concepteurs de systèmes de conduite autonomes pourraient devenir de puissants clients tirant les prix et les marges vers le bas. Dans le même temps, les clients, tournés vers l'usage, souhaiteront obtenir de leur assureur une couverture unifiée et simplifiée de toutes leurs situations de mobilité.

Par ailleurs, et au-delà de l'automobile, la croissance fulgurante des objets connectés dans de multiples do-

maines (les biens et les personnes), la démultiplication à venir des moyens de communication et donc la mise en réseau (technologie 5G) ainsi que l'intelligence artificielle vont transformer le monde en un vaste ensemble interconnecté et partiellement supervisé par des algorithmes auto-apprenants. Cela rebat les cartes de l'examen des responsabilités en cas de sinistre et favorise malheureusement l'apparition de nouveaux risques comme la cybercriminalité, dont il est très probable que nous n'en ayons pas encore pris la pleine mesure. Autrement dit, de nouveaux défis pour la société, mais aussi de nouvelles situations à assurer.

La notion même de mutualisation – le fondement de l'assurance – est elle aussi remise en cause. Au niveau des produits, l'assurance comportementale a pour effet de réduire la mutualisation des risques. Au niveau des usages, l'assurance à la demande (par exemple, Trov) réduit la mutualisation qui était la règle jusqu'à aujourd'hui entre période d'usage et période d'inutilisation. Et, au niveau de la couverture, l'assurance sur mesure (par exemple, Fluo) réduit la mutualisation entre garanties « actives » et garanties « dormantes ».

La fragmentation de la mutualisation, avec moins de risques individuels et plus de risques collectifs (et en partie auto-assurés), et également plus de risques d'intensité, nécessite des changements dans des modèles tarifaires toujours plus personnalisés, toujours plus dynamiques (par exemple, des tarifs adaptés au trajet, aux horaires de conduite...). En tant qu'acteur mutualiste, nous sommes naturellement très attachés à la mutualisation et au rôle social qu'elle joue. Nous cherchons donc à trouver le bon équilibre entre innovation et maintien des solidarités mutualistes.

Le moment de vérité : la survenue d'un sinistre

En assurance, le parcours du règlement d'un sinistre est le moment de vérité : l'assureur qui a régulièrement reçu la prime de son client sera-t-il en capacité de délivrer sa promesse de résolution et d'accompagnement dans ce moment délicat pour l'assuré ? Jusque tout récemment, le sinistre a souvent été un processus perçu comme opaque et déroutant par les clients. Mais à l'ère du *customer centric* (approche centrée sur le client), les assureurs introduisent de nouvelles pratiques et technologies afin d'améliorer l'expérience liée au sinistre.

Toute la chaîne de traitement du sinistre (prévision – prévention – protection – réparation) est ainsi touchée par le numérique, pour permettre :

- d'éviter des sinistres en améliorant nos capacités de prévision : certains de nos sociétaires agriculteurs utilisent des sondes qui permettent de surveiller en continu la température des bottes de foin et ainsi d'éviter des feux de grange ;
- d'identifier en temps réel les sinistres : nos assurances connectées en Italie permettent de détecter des chocs et d'être proactif dans la gestion du sinistre, y compris pour informer les services d'urgence ;
- de les régler plus efficacement : « exo.expert » de Groupama est la première solution « drone robot » au service

des experts d'assurance *via* une tablette. Ce drone équipé d'une caméra, d'une utilisation à la portée de tous, rend visible l'inaccessible en capturant des images aériennes des sinistres, permettant ainsi une évaluation des dommages plus rapide, plus fiable et donc plus juste. L'intelligence artificielle ouvre 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.

Nous constatons que partout le digital, les données et le développement de l'intelligence artificielle offrent aussi des 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.

Les barrières à l'entrée d'hier sont devenues les risques d'aujourd'hui et de demain

Dans le même temps, nos barrières à l'entrée traditionnelles disparaissent peu à peu et deviennent même parfois des désavantages compétitifs.

La data

Le métier d'assureur repose, en premier lieu, sur une appréciation fine des risques et sur la capacité à évaluer les sinistres à venir. Cela faisait déjà de nous une entreprise *data-driven*, friande de données et d'historiques, bien avant que le terme ne devienne à la mode. La révolution provoquée par le digital est qu'émergent de partout de nouvelles *data-driven companies*, qui collectent massivement des données, leur permettant une connaissance très avancée des habitudes individuelles de leurs clients et, potentiellement, des risques associés. On pense naturellement aux GAFAM, mais nous pourrions aussi citer les constructeurs automobiles avec le développement des véhicules connectés, les fournisseurs d'énergie avec l'installation des compteurs intelligents, les acteurs des télécoms... La menace potentielle que représentent ces acteurs peut prendre la forme d'une opposition frontale avec la création d'une *business line* assurance ou, plus vraisemblablement, d'une captation d'une partie de la valeur, à travers la monétisation de ces données et en jouant un rôle de courtier auprès des assureurs. La maîtrise de cette masse de données permettant de caractériser le risque, qui était l'un de nos principaux avantages compétitifs, devient donc potentiellement beaucoup plus facilement accessible, augmentant ainsi le risque d'être pris en étau entre les collecteurs de données, d'un côté, et les réassureurs, de l'autre.

Pour éviter cela, nous développons nos propres capacités de collecte et concevons des propositions de valeur innovantes, notamment autour des objets connectés, comme nous le faisons dans notre filiale roumaine avec notre offre Acasa qui couple assurance habitation et domotique en partenariat avec Orange ou encore à travers les innovations s'adressant au monde agricole en France et en Chine. J'ai la conviction que ces offres différenciantes sont de nature à protéger notre cœur de métier historique, mais également à nous permettre de développer de nouvelles sources de revenus plus diversifiées.

Au niveau mondial, Groupama assure plus de 400 000 voitures équipées de capteurs avec une offre d'assurance et de services de conduite connectée. Cela nous positionne comme un acteur de référence sur la télématique et répond à plusieurs objectifs que nous nous sommes fixés :

- acquérir de « bons risques » avec des tarifs optimisés ;
- renouveler notre portefeuille et maîtriser la charge sinistre ;
- fidéliser nos clients et augmenter notre fréquence d'interaction avec eux ;
- développer nos volumes sur l'assurance auto.

Aujourd'hui, ces modèles ne sont pas encore totalement matures et nous continuons de rechercher le bon équilibre.

Bien entendu, les données n'ont d'intérêt que si elles sont valorisées. L'enjeu est donc de transformer les données collectées en services utiles à nos clients. Par exemple, lors des récents événements climatiques qui ont tragiquement touché l'Aude et les départements limitrophes, le Groupe s'est appuyé sur son service 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. 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. En cumulé, 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.

La technologie et les SI

Le corollaire de ce développement exponentiel des données est l'obsolescence accélérée des systèmes d'information. La quasi-totalité des grands acteurs des services financiers utilisent des *back-offices* qui datent des années 1970 ou 1980, d'une époque où le Web n'existait pas et encore moins le *Big Data*. Ces systèmes sont extrêmement complexes et coûteux, alors que, dans le même temps, les technologies *open source* et le *cloud* ont largement contribué à rendre « accessible » la construction d'un système d'information moderne en partant de zéro. La modernisation des systèmes représente donc aujourd'hui un effort important, un saut fonctionnel majeur, qui favorise mécaniquement une course à la taille pour mutualiser ces investissements.

Chez Groupama, nous abordons le sujet avec pragmatisme. Nous voulons nous mettre en capacité de saisir les opportunités sans suivre aveuglément toutes les modes, ni nous lancer tête baissée dans des chantiers informatiques titanesques à l'issue incertaine. C'est pourquoi nous essayons de faire de chaque projet une opportunité. Nous voulons moderniser notre système d'information pour le rendre plus souple, plus ouvert et plus modulaire (*via*, par exemple, le développement des API), mais toujours au service d'un objectif métier bien identifié.

Les réseaux physiques

J'évoquais plus haut l'évolution de la relation avec le client et son impact sur le rôle de l'agence et du conseiller. Cette question du rôle des réseaux de distribution physiques ne se posait pas hier, les agences étaient indiscutablement indispensables à l'activité d'assurance. Mais aujourd'hui nous voyons de nouveaux modèles apparaître sans réseaux physiques, et beaucoup de nos concurrents affichent clairement leur intention de fermer de nombreuses agences. Il est vrai que les réseaux physiques coûtent cher, trop cher si on les conçoit comme un simple canal de distribution. Chez Groupama, nous faisons le choix fort de maintenir notre ancrage territorial et donc notre 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.

Les fonctions back-office

Si les nouvelles technologies progressent aujourd'hui à une vitesse sans précédent, ouvrant des usages jusqu'alors inexplorés, je ne crois pas pour autant au tout technologique. Quasiment tous les métiers de l'assurance vont être transformés par le *digital*. L'automatisation croissante en changera le contenu, mais ne détruira pas nécessairement l'emploi. C'est davantage une évolution qualitative qui se profile avec la disparition de quantité de tâches répétitives au profit de tâches et de méthodes de travail plus flexibles, plus pluridisciplinaires, plus orientées vers l'innovation et l'intelligence émotionnelle, au service du client. Cela transforme non seulement le contenu des métiers et le profil des collaborateurs, mais plus encore le discours managérial. Nous avons un rôle essentiel à jouer dans l'accompagnement de cette transition.

Si notre système d'information ne facilite pas toujours le travail « agile », nous devons nous appuyer sur nos pratiques et notre culture de gestion des ressources humaines pour tirer le meilleur de la modernisation du système d'information. C'est pourquoi, sous l'impulsion de la direction des ressources humaines du Groupe, nous avons engagé un important effort de formation de nos collaborateurs. Cela passe notamment par la promotion de nouvelles méthodes de collaboration, comme « l'agile » ou le *design thinking*.

Au-delà des méthodologies, nous avons souhaité incarner ce projet managérial avec la création du Campus Groupama qui regroupe déjà plusieurs milliers de collaborateurs sur le site de Nanterre. Rapprocher physiquement les équipes de huit entreprises du Groupe représentant plus de 3 300 collaborateurs et leur fournir un environnement propice à la collaboration sont absolument essentiels pour permettre de nous affranchir des contraintes liées à notre organisation encore trop en silos.

Parallèlement, nous avons développé le télétravail. Cela ne s'est pas fait sans soulever de nouvelles questions de management : comment animer une équipe nombreuse qui n'est plus systématiquement présente physiquement ? Si Campus a envoyé un signal fort sur l'esprit de

collaboration, le télétravail est le marqueur de la relation de confiance et de responsabilité que nous voulons entretenir avec nos collaborateurs. Et il s'accompagne naturellement du développement d'un véritable espace collaboratif digital : visioconférence, messagerie instantanée, agenda ouvert et partagé...

Groupama est un assureur mutualiste, c'est-à-dire une société de personnes. Plus que tout autre, nous nous sentons responsables de la société que nous contribuons à créer.

Le réglementaire

Enfin, je ne peux pas passer sous silence le tsunami réglementaire auquel nous sommes confrontés. Les évolutions réglementaires sont de plus en plus complexes, coûteuses et éloignées du pilotage opérationnel, voire du « sens commun ». Par exemple, la nouvelle norme comptable IFRS 17 « Contrats d'assurance », qui devra être appliquée au 1^{er} janvier 2022, entraîne une complexification sans précédent dans la manière de provisionner et de préserver en même temps le principe de mutualisation des risques. Et cela alors que nous sortons à peine de la mise en place de Solvabilité 2, sans compter les évolutions non spécifiques à l'assurance, comme la mise en place du prélèvement à la source. 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. Dans l'ensemble des évolutions réglementaires, certaines représentent malgré tout des opportunités, dans la mesure où elles contribuent à sensibiliser les clients à la protection de leurs données (RGPD) et de leurs intérêts (DDA). Cela constitue une opportunité sans équivalent pour réaffirmer le rôle de tiers de confiance – concept-clé dans ce futur proche fait de données – que peut jouer l'assureur, qui n'est pas un vendeur de biens primaires et qui s'inscrit dans un partage de destin avec l'assuré avec un objectif naturel de préserver au mieux les intérêts de ce dernier, tant ses biens ou ses usages que sa propre personne et sa famille.

Les barrières à l'entrée historiques de notre métier d'assureur (la donnée, la technologie, les compétences) sont remises en cause par la révolution numérique et tendent parfois à devenir des « dettes » qui nous mettent en situation de risque. Même si nous sommes bousculés sur notre cœur de métier, les frontières ne sont pas figées, et s'ouvrent à nous de nombreuses opportunités à saisir.

La disparition progressive des frontières entre les secteurs : de l'assurance vers les services et le développement des partenariats

De l'assurance des biens aux services aux personnes

Comme je l'ai déjà indiqué, sur l'ensemble de nos produits, on constate clairement une tendance (qui là encore n'est pas propre à l'assurance) : le recentrage sur les besoins des utilisateurs, au détriment de l'assurance des biens matériels. Cela nous amène à repenser l'en-

semble de notre offre. Nous intégrons, par exemple, les problématiques de mobilité à nos offres d'assurance automobile. Nous avons décidé l'année dernière d'étendre les garanties incluses dans notre contrat automobile pour apporter une couverture assurantielle à nos sociétaires dans leur mobilité, même si celle-ci se fait par un autre moyen que leur véhicule habituel : ainsi, tous nos sociétaires sont assurés lorsqu'ils louent un véhicule (que ce soit auprès d'un professionnel ou sur une plateforme de location entre particuliers) ou lorsqu'ils font du covoiturage. Cela leur permet de bénéficier du niveau de franchise beaucoup plus avantageux prévu dans leur contrat que de celui du loueur. Cet exemple n'est qu'un premier pas vers l'objectif que nous nous sommes fixé : être le partenaire du quotidien de nos sociétaires. Nous avons l'ambition de construire cette relation sur l'ensemble des univers de besoins où notre légitimité est forte : l'agricole, le foyer, la santé et le bien-être, la mobilité, la protection et la planification financières.

La création de partenariats avec des acteurs d'autres industries sur les différents univers de besoins (mobilité, foyer, bien-être)

Ce changement de paradigme est lourd d'implications pour nous, car il apparaît assez vite que si nous sommes légitimes dans tous les écosystèmes précités, nous ne sommes pas les seuls acteurs à pouvoir y intervenir de façon pertinente ; *a fortiori*, nous ne pouvons pas y agir seuls. C'est pourquoi cette ambition s'appuie sur une stratégie partenariale offensive dont l'exemple le plus fort est certainement le partenariat conclu avec Orange. En mettant en commun nos ressources et nos expertises, nous proposons à nos clients sociétaires une offre bancaire innovante et mobile : Orange Bank. Nous pouvons également citer le partenariat conclu avec le groupe Renault ayant conduit à la création de l'offre Renault Assurances qui s'appuie sur le savoir-faire de notre filiale Amaline (connue notamment à travers notre marque d'assurance directe, Amaguiz).

Notre capacité à former des partenariats forts avec des acteurs avec qui nous sommes à la fois complémentaires en termes d'expertises et compatibles sur le plan des valeurs est un facteur clé de succès de notre ambition.

Le développement de ces partenariats n'est pas exempt de défis pour nous. Comme je l'évoquais précédemment, nos systèmes d'information doivent se transformer pour aller vers un modèle plus ouvert qui facilite ces partenariats en permettant des niveaux d'intégration plus ou moins poussés selon les cas. Au-delà de l'aspect informatique, c'est notre manière de fonctionner que nous ne cessons d'adapter pour réussir à co-construire ces offres qui répondent aux évolutions des usages de nos clients et de nos sociétaires. Nous travaillons énormément au développement des collaborations transverses au sein du Groupe et nous devons étendre cette logique à nos partenaires, ce qui ajoute naturellement encore de la complexité.

Culture d'entreprise et guerre des talents

Pour être capable de saisir ces opportunités, c'est une culture d'entreprise nouvelle que nous sommes en train

de construire. Traditionnellement, nous sommes organisés de manière verticale, autour des expertises métiers (auto/habitation/agricole/santé...). Les évolutions du marché nous invitent à développer de plus en plus des équipes projet transversales. Nous avons déjà initié cette transformation en organisant un nombre grandissant de projets en méthode agile.

Les expertises verticales restent indispensables. Mais nous avons besoin de profils capables de s'adapter, d'animer des équipes pluri-compétentes et de les mobiliser autour d'un but commun qui soit créateur de valeur pour nos clients.

Cela nous fait entrer dans une concurrence trans-sectorielle pour pouvoir attirer ces talents qui évidemment se font rares. Là où nous étions en concurrence avec nos compétiteurs habituels pour le recrutement d'experts, nous sommes aujourd'hui en compétition avec un large éventail d'entreprises, mais aussi avec les projets entrepreneuriaux des candidats eux-mêmes.

Là encore, nous essayons d'avoir une approche pragmatique : recruter des bataillons de jeunes gens talentueux ne sert à rien si nous ne leur proposons pas quelque chose de différent. Je suis convaincu que notre caractère mutualiste est une chance immense alors que nous voyons émerger tout autour de nous l'économie sociale et solidaire, une quête de sens revendiquée haut et fort par les jeunes générations. Ce que nous leur proposons, ce sont des métiers incroyablement humains et des missions qui aident le plus grand nombre à construire leur vie au quotidien en toute confiance.

Conclusion : conserver le bon sens pour maintenir le cap et développer coopération et coopération

Digitalisation des données personnelles, vieillissement de la population, changement climatique, nouvelles formes de mobilité et d'habitat, nouveaux concurrents et modèles : nos métiers se transforment, la relation avec nos clients change. Si nous restons cristallisés sur le passé, nous sommes voués à disparaître. Nous devons nous adapter au monde qui bouge et évolue : innovation, proximité, service client.

Dans le passé, les frontières étaient clairement marquées. Les normes d'échanges étaient fermées (hors systèmes de place). Les produits et services étaient généralement propriétaires. Dans le futur, les frontières entre l'assureur et son environnement vont s'atténuer : API, collecte des données, partenariats... Les nouvelles technologies apportent de nouvelles opportunités de collaboration. L'offre de l'assureur pourra intégrer plus de services externes, et réciproquement.

Reprenons la formule de Bill Aulet du Massachusetts Institute of Technology (MIT) : Innovation = Invention * Commercialisation. L'innovation génère de la valeur. Elle fait qu'une chose gagne en rapidité, en qualité, et en coût. Pour satisfaire un client, elle nécessite une nouvelle idée et une organisation qui la commercialise. Les idées sont

bon marché. Ce n'est pas une addition, c'est une multiplication parce que si vous n'avez pas de commercialisation, elle vaut zéro. Et c'est cette mise en œuvre qui est très difficile.

Comment réussir à mettre en œuvre ce nouveau modèle opérationnel et être un assureur du XXI^e siècle ? En développant la coopération, voire la « coopétition », comme nous avons su le faire avec des bancassureurs ou des

opérateurs Télécom. Nous l'avons fait en innovant, en testant et en appliquant l'état de l'art des nouvelles technologies, en faisant preuve d'éthique et de responsabilité vis-à-vis de nos collaborateurs, clients, sociétaires et partenaires. Et toujours en conservant notre bon sens pour offrir, au quotidien, un vrai service, pertinent et de proximité à nos sociétaires clients. Quel défi grisant !