

Compte-rendu

CEO Event Decavi

Frank Koster (AXA) et Gert De Winter (Baloise Insurance) dévoilent leur jeu.

L'innovation est devenue un défi stratégique pour le secteur de l'assurance. Si on veut adapter son offre aux exigences changeantes du marché, il faut innover. C'est ainsi que Laurent Feiner, CEO de Decavi, a esquissé le thème de la rencontre qu'il a organisée à la Warande à Bruxelles.

Laurent Feiner n'a pas voulu de froides démonstrations ex cathedra, au contraire. Avec Frank Koster, CEO d'AXA Belgique, et Gert De Winter, CEO de Baloise Insurance, il a trouvé deux orateurs qui n'ont pas peur d'afficher leur opinion personnelle ni d'ouvrir le débat avec les nombreux participants, professionnels des assurances et métiers apparentés.

L'INNOVATION À CE JOUR

Frank Koster est médecin de formation, et, en Asie, il a été le CEO de l'activité d'assurances d'un bancassureur néerlandais jusqu'à ce que finalement la crise financière et la pression des autorités contraignent ce dernier à se défaire de son pôle assurances. "Les pays de cette région ont beaucoup à nous apprendre en matière d'innovation," a-t-il déclaré avant d'ajouter qu'il trouvait le marché belge très conservateur et lui rappelant le Japon, "où les consommateurs choisissent surtout des produits d'épargne sans risques."

Ainsi a-t-il introduit son point de vue sur l'innovation en assurance Vie, évoquant l'époque où sont apparues les assurances Vie à annuités variables: "En Belgique, elles n'ont reçu qu'un accueil mitigé. Dans les pays où ces produits se sont avérés un réel succès, elles ont eu un impact négatif important sur le bilan de nombreux assureurs. Ayant à l'esprit leurs faibles taux, je pense que nous allons voir réapparaître des produits d'investissement à revenu garanti."



En IARD, Frank Koster voit dans l'assurance Auto au kilomètre l'innovation principale. "Actuellement, il est surtout question de nouveaux risques comme le cyber crime et le vol d'identité. Avec tout ce qui se passe dans le monde numérique,

En matière de distribution, Frank Koster estime que l'innovation se situe surtout chez les courtiers. "La crainte de voir disparaître la profession sous les coups de la bancassurance et de la vente directe semble avoir été sans fondement. Les

Geert De Winter:
“L'innovation découle souvent d'initiatives de la concurrence.”

d'autres produits nouveaux et de nouvelles friches à exploiter ne manqueront pas d'émerger. Je constate aussi que le pur produit d'assurance a tendance à s'élargir en direction de la prestation de service. Que la prévention soit combinée aux garanties, à la protection, à l'assistance. Je pressens que cette évolution va fortement s'affirmer."

courtiers sont des entrepreneurs. Ils affichent une combativité dont les assureurs peuvent encore beaucoup apprendre."

Frank Koster a ajouté qu'à ses yeux l'innovation n'était pas synonyme de développement d'applis. "Nous sommes à la veille d'une transformation bien plus radicale: de nouveaux modèles d'entreprise tels

que les banques en connaissent déjà." Ainsi, le crédit classique est concurrencé par le crowd funding. Les moyens de paiement en ligne se multiplient, proposés sur le marché par divers acteurs. "Nous avons déjà vu des initiatives analogues dans notre secteur mais le succès n'était pas au rendez-vous. Le marché nous donne donc le temps de nous préparer à de nouveaux modèles commerciaux. A nous d'en tirer profit."

Gert De Winter: "Nous faisons preuve de beaucoup de bienveillance mutuelle quand nous nous posons en secteur particulièrement innovateur et que nous épinglons à cet égard des nouveautés telles que le 'pay how you drive' au lieu du 'pay how long you drive', les boîtes noires dans les voitures, l'assurance cybernétique, la lead generation sur la base de données récoltées sur le Net et dans les réseaux sociaux, les portails clients, les tentatives timorées de sites de comparaison, les nombreuses apps aussi," a lancé d'emblée Gert De Winter pour entamer son exposé. "Vous conviendrez que tout ça reste un peu du bricolage."

Le secteur des assurances peine à aborder l'innovation essentielle car il souffre de graves carences en diversité, estime le CEO de Baloise Insurance. Il y voit trois raisons. Un: les assureurs font la part trop belle au

savoir-faire de leurs juristes, gestionnaires de risques, experts en prévention et autres, et ainsi de suite. "Nous avons absolument besoin d'eux, ce n'est pas la question, mais ils sont porteurs de deux caractéristiques qui font obstacle à l'innovation: ils sont allergiques aux nouveautés qu'ils n'ont pas contrôlées et restent trop souvent confinés dans leur zone de confort." Deux: au fur et à mesure qu'il vieillit, le management finit par manquer de curiosité pour ce qui bouge autour du secteur. Troisièmement, les collaborateurs sont occupés à plein dans des tâches opérationnelles. "On crée ainsi une culture de type asiatique où chacun attend le signal de ses supérieurs hiérarchiques pour changer les choses."

"L'expertise des assureurs a entraîné une complexité sidérante des produits, des procédures et de l'organisation. Dans ces circonstances, il s'avère particulièrement ardu de lancer des nouveautés," a poursuivi Gert De Winter. "Nous craignons

semble de l'entreprise. "Désormais, dans tous les segments de notre compagnie, on envisage les choses sous un angle neuf. L'innovation est une question de culture, d'acceptation de prise de risques et de savoir soutenu sans risquer de se faire reprocher un éventuel échec."

PREMIÈRE SALVE DE QUESTIONS

Le manque d'innovation n'est-il pas la conséquence du fait que les assureurs n'ont pas de département R&D à part entière?

"Assez étrangement, dans l'esprit des assureurs, l'innovation est toujours en première instance liée aux produits," répond Gert De Winter. "De plus, ils partent souvent d'aspects juridiques alors qu'une innovation bien plus consistante serait possible si on prenait la peine d'écouter le client et d'étudier nos process à la loupe." Frank Koster a souligné par ailleurs qu'AXA investissait largement en R&D mais que

Geert De Winter:

“ Je m’attends à de sérieux changements et à d’autres business models dans la branche Vie. ”



Gert De Winter:

“Des primes individualisées ne dérogent pas au principe de solidarité.”

également le cannibalisme. Pourquoi essayer une nouvelle forme de distribution si nous nous heurtons ainsi aux canaux existants? Pourquoi lancer sur le marché des produits plus simples et plus transparents si c'est aux dépens d'anciens produits rentables? Nous nous cachons en outre souvent derrière la réglementation pour ne rien devoir changer. Mais si nous-mêmes ne passons pas ce cap, d'autres le feront à notre place."

Baloise Insurance a déjà franchi ce pas, a relevé Gert de Winter, en introduisant le concept de changement viral. En deux mots, l'idée est que ce ne soit pas le (top) management qui agisse comme moteur du changement mais bien des collaborateurs en connexion effective avec l'en-

tous les assureurs n'avaient pas l'échelle suffisante pour y consacrer autant de moyens financiers.

Les présentations consacrées à l'innovation insistent toujours sur l'importance des réseaux constitués via les médias sociaux, mais les exemples sont toujours choisis dans d'autres secteurs. N'en trouverait-on pas dans les assurances?

"Il existe déjà une forme de 'social media community' des consommateurs qui se considèrent eux-mêmes comme de bons risques et demandent une offre commune aux assureurs. Mais on en reste à de timides tentatives," a expliqué Gert De Winter.

"Je ne connais aucun assureur qui aligne ses modalités de souscription sur les informations que les consommateurs placent sur les médias sociaux," a ajouté Frank Koster. "Pourtant, il se passe pas mal de choses en matière de data crunching (tirer des informations pertinentes ou de nouvelles perspectives dans de grandes quantités de données brutes, ndlr)." Ainsi, AXA a confié aux 50 spécialistes des données de son Data Innovation Lab de Paris le soin de se lancer dans des expériences portant sur des données propres et externes afin d'en extraire des modèles prédictifs.

"Je me demande si les Big data ne sont pas en train de devenir le truc branché dont on surestime l'impact, comme le CRM à l'époque," a par ailleurs suggéré Gert De Winter. "En Angleterre, on a lancé une analyse de données au départ des critères suivants: jeune homme de plus de soixante ans; marié deux fois; très célèbre; plus quelques autres caractéristiques. Deux résultats en sont ressortis: le prince Charles et Ozzy Osbourne, le leader du groupe de heavy metal Black Sabbath. Tout ça pour dire qu'il nous faut nous montrer très prudents dans l'utilisation et l'interprétation des Big data." Ne faudrait-il pas intégrer les risk managers et les compliance officers dans le front office? "Je suis moi-même d'avis qu'ils doivent effectivement être impliqués dans la prise de décision quotidienne," a admis Frank Koster. "De la sorte, ils percevront beaucoup mieux les défis commerciaux qu'affronte leur entreprise."

Comment les assureurs abordent-ils l'innovation dans un environnement influencé par MiFID et Solvency II?

"Nous sommes en effet tenus d'être 'compliance', " reconnaît Gert De Winter. "Mais même ainsi, nous manquons de pragmatisme selon moi. Certains débats au sein d'Assuralia prennent une tournure si subtile qu'en tant que non-juriste, je me demande à quoi ils peuvent bien mener."

L'INNOVATION DANS LE FUTUR

"Je ne vais pas me lancer dans une esquisse de toutes les 'would-be-trends' du futur et de leur impact sur le secteur. Je



De g. à dr.: Frank Koster, Laurent Feiner, Gert De Winter

vais plutôt m'en tenir à quelques réflexions personnelles," a précisé **Gert De Winter** en guise d'introduction à son second exposé. "Ce n'est pas toujours une nouvelle tendance ou un sursaut de créativité qui nous incite à innover. L'innovation jaillit souvent d'initiatives de la concurrence. De nouveaux produits Vie, beaucoup plus flexibles, sont en passe d'apparaître. Ce qui ne résoudra pas le problème du taux garanti du portefeuille historique. Je m'attends à de sérieux changements et à d'autres modèles d'entreprise dans cette branche."

Gert De Winter a ajouté que le débat sur la mobilité restait trop limité aux voitures sans chauffeur et aux questions de responsabilité qui y sont liées. "À l'avenir, la mobilité pourrait bien se définir par trois zéros: zéro émission, zéro accident mais aussi - bien plus important encore - zéro propriété. Nous allons peut-être vers une forme de fusion transports privés/en commun, avec un réseau de points d'embarquement et des applis qui tiennent compte de cette nouvelle donne."

En troisième lieu, Gert De Winter est revenu sur le phénomène des Big data, de la connectivité et de l'Internet des objets. En résumé, son point de vue est le suivant: les risques en matière de vie privée et de piraterie sont gravement sous-estimés et la critique sur l'utilisation des Big data comme instrument de segmentation est déplacée. "Celui qui adapte sa conduite,

qu'il utilise ou non la technologie disponible, non seulement voit sa prime diminuer, mais en outre contribue à l'amélioration de la sécurité routière. Les primes individualisées ne dérogent pas au principe de solidarité. Elles y contribuent plutôt."

Une quatrième réflexion de Gert De Winter concernait l'assurance à la demande. Un réassureur a calculé qu'en Europe continentale seulement, les risques sous-assurés et non assurés représentaient un montant de 13.000 milliards d'euros. "Peut-être, en tant qu'assureurs, ne parvenons-nous pas à exploiter ce potentiel parce que nous ne tenons pas compte des besoins individuels. Pour remédier à cette situation, nous devons conclure des partenariats avec des acteurs qui, eux, sont proches de leur clientèle, comme les constructeurs automobiles et les médecins. Partant de ce trésor d'informations - ce qui nous ramène aux Big data - nous pourrions mieux détecter les risques de nos clients, les y sensibiliser et leur proposer une solution transparente et simple qui couvre précisément le risque."

Enfin, le CEO de Baloise Insurance a souligné, parlant en tant qu'employeur, que l'innovation interne pouvait être aussi importante que l'innovation à destination du monde extérieur. "Les jeunes employés d'aujourd'hui attachent beaucoup plus d'importance à l'éthique, à l'entreprise socialement responsable et aussi à l'équi-

libre entre travail et vie privée. La technologie fait partie intégrante de leur vie quotidienne. Et malgré tout, nous les obligeons à travailler avec des systèmes informatiques des années '80 - je force un peu le trait, je le reconnais - et nous leur imposons peut-être des restrictions quant à l'utilisation d'Internet et des médias sociaux. Leur collaboration avec des collègues plus âgés représente également un grand défi. Bref, il faut trouver d'autres formes de travail, avec des équipes autonomes et des équipes virtuelles, etc."

Nous n'avons qu'une seule certitude, a encore expliqué Gert De Winter: "Nous évoluons d'une pensée interne vers une pensée orientée vers l'extérieur. Nombre d'innovations découlent de la résolution de simples questions de nos clients et partenaires. La manière d'assurer en sera bientôt fondamentalement différente."

"Le message principal, le voici: chaque fois qu'on l'interroge, le consommateur déclare que les méthodes de travail des assureurs sont trop complexes et peinent, dans une mesure particulièrement déplorable, à satisfaire ses besoins primaires," a souligné **Frank Koster** dans sa seconde intervention. "Nous devons non seulement simplifier nos produits - nous envisageons par exemple une police Auto tenant sur une feuille A4 - mais aussi nos procédures

et nos systèmes informatiques. Tout l'art est de veiller à ce que le consommateur ne soit pas décontenancé par une complexité que nous avons nous-mêmes créée."

Poursuivant cet objectif, AXA a élaboré une stratégie répondant à une devise forte et puissante: 'Simple and connected'. "Nous ne voudrions pas donner l'impression que la technicité ne serait d'aucune

tribution. Cette transformation revient à ne plus seulement créer un produit et le vendre mais à modifier notre modèle commercial en 'sensing and responding'. Nous investissons des montants considérables dans des 'antennes' numériques nous permettant de capter plus de signaux. Simultanément, nous devons renforcer nos moyens de réaction à l'égard de notre clientèle."

Frank Koster: "Notre approche de la culture d'entreprise constitue l'une de mes principales priorités."

utilité," a nuancé Frank Koster. "Car celui qui réussit à évaluer le risque aussi précisément que possible se ménagera la meilleure marge. Mais notre business ne consiste pas seulement à gagner de l'argent. Nous voulons tout autant créer de la valeur au profit de nos clients et des autres parties-prenantes."

"'Connected' conjugue pour moi deux aspects importants," a expliqué Frank Koster. "En premier lieu, le contact humain. Je trouve qu'il nous arrive de perdre de vue la dimension humaine, parce que nous sommes souvent obnubilés par nos process. En outre, il ne s'agit pas seulement du contact avec le monde extérieur mais aussi de la relation d'homme à homme au sein de notre entreprise. Notre approche de la culture d'entreprise constitue l'une de mes principales priorités."

En second lieu, l'orateur a évoqué la connexion digitale. "Quand on envisage le défi des données, la manière la plus facile de procéder est la suivante: upstream-downstream. Où l'upstream représente l'exploitation que nous devons effectuer des montagnes de données et le downstream la manière dont nous entrons en contact avec le client. En ce domaine, nous allons vivre une transformation importante que nous devons opérer de manière approfondie et réfléchie, en concertation avec nos partenaires de dis-

"Quand nous disons 'simple and connected', il est essentiel d'aborder la culture de notre entreprise," a poursuivi Frank Koster. "Nous voulons faire table rase de la rigidité historique de notre organisation et la remplacer par une nouvelle manière de travailler, une voie dans laquelle nous sommes déjà sérieusement engagés. Elle consiste à nous ouvrir aussi largement que possible aux formes de travail qui cessent d'être liées au temps et au lieu, en ce compris le travail à domicile et les bureaux sans papier."

Une telle culture d'entreprise implique que le personnel ait la liberté et l'espace l'incitant à remplir ses tâches. "A cet effet, nous avons installé tous nos collaborateurs dans un nouveau cadre de fonctionnement. Il s'agit là aussi d'une forme de simplification et d'innovation," selon Frank Koster. "Résoudre les problèmes du passé nous permet d'agir plus vite et plus énergiquement dans le futur."

"Autant nous misons sur le numérique, autant nous continuerons à mettre l'accent sur le contact humain et les qualités humaines. Toutefois, cela va plus loin qu'être 'simple and connected'; nous n'oublions pas l'innovation. Nous nous considérons comme l'entreprise de tête en économie partagée et comme l'une des premières à s'être associée à des entreprises de l'économie collaborative. Tout



Frank Koster:

"L'idée est de modifier notre modèle d'entreprise en 'sensing and responding'."

cela est très ambitieux, je l'admets, mais c'est la voie que nous avons choisie."

"Indépendamment de cela, nous devons aussi affronter les innovations forcées. Celle induite par la faiblesse des taux en est une. Ou les changements climatiques. La clé n'est pas seulement d'adapter les prix des produits. Non, en réalité, il s'agit de créer du service et de la valeur pour la société en général. Et, en outre, en concertation avec d'autres parties dont le gouvernement, de prendre des décisions de nature politique. Nous devons trouver des façons de faire contribuer à l'intérêt géné-

d'assurance: les besoins concrets du client, les risques qu'il court et qu'il veut supporter lui-même et les mesures de prévention qu'il peut prendre et accepte de prendre.

Les applis de plus en plus nombreuses, comme en règlement de sinistre, sont-elles des gadgets marketing? Ou ont-elles une réelle utilité? N'excluent-elles pas le courtier?

"Cette forme de communication sera de plus en plus généralement acceptée," estime Gert De Winter. "Mais elle ne changera rien au rôle que joue le courtier

d'avantage." Selon Frank Koster, la maturité du marché belge joue un rôle: "Tous les assureurs veulent atteindre leurs objectifs. Mais ils n'y parviennent pas car la croissance diminue. Je m'attends à ce que la lutte pour les parts de marché exacerbe encore les rapports de concurrence."

Quelle est l'importance de l'innovation dans l'assainissement des portefeuilles, ou la lutte contre la fraude?

En ce qui concerne spécifiquement la lutte contre la fraude en cas de sinistre, AXA Belgique a bien avancé les dernières années, et d'autres progrès sont prévus dans les cinq ans à venir, a signalé Frank Koster. "Toutefois, nous sommes confrontés ici à des objectifs contradictoires: on tente de prendre en compte un maximum d'indicateurs de données, tandis que ma mission consiste à changer la philosophie de notre entreprise qui doit évoluer du principe 'chaque demande d'intervention cache une fraude potentielle' au principe 'chaque demande d'intervention donne droit à une indemnisation'. Ce qui va progresser considérablement, c'est l'intelligence dans la lutte contre la fraude, ce qui nous permettra d'indemniser plus rapidement les assurés qui introduisent des demandes fondées." Gert De Winter s'est rallié à cette position: "L'intuition qui vous souffle qu'une déclaration de sinistre a l'air louche cède la place à une approche analytique. Même si, en la matière, nous devons tenir compte de la législation sur la vie privée, qui est assez pointilleuse en Belgique."

Frank Koster:

“La lutte pour les parts de marché va encore exacerber les rapports de concurrence.”

ral les nombreuses connaissances que nous avons en interne; de combiner tous les moyens à notre disposition avec un état d'esprit adéquat," a conclu Frank Koster.

DEUXIÈME SALVE DE QUESTIONS

Des produits d'assurance standardisés et simplifiés, Internet comme source d'information du consommateur, etc. Comment le rôle du courtier va-t-il évoluer dans ce scénario?

"Chaque partie devrait se focaliser sur sa valeur ajoutée unique. Ce sera tout bénéfice pour l'efficacité," selon Frank Koster. "Le courtier s'avère absolument indispensable pour guider ses clients dans la complexité qu'ont créée les assureurs. Je ne veux absolument pas le mettre hors jeu, mais au contraire travailler avec lui, sur des dossiers dans lesquels le conseil est essentiel." Gert De Winter a renvoyé la balle: "Cela peut sembler provocateur, mais la valeur ajoutée du courtier consiste-t-elle à traduire la complexité d'une solution d'assurance en quelque chose de compréhensible pour le client?" Pour le CEO de Baloise Insurance, le courtier devrait plutôt se focaliser sur ce qui précède la solution

comme conseiller et personne de confiance. Une appli pour le règlement de sinistre, par exemple, ne résoudra pas la complexité sous-jacente du dossier". Frank Koster a ajouté que l'utilisation des applications d'AXA restait assez limitée actuellement mais qu'il était convaincu qu'elle connaîtrait une progression sensible à l'avenir.

La technologie moderne permet la création d'applications nouvelles mais qui se concurrencent mutuellement, alors que l'on essaie depuis des années de supprimer les doublons. Pourquoi ces applications ne sont-elles pas développées au niveau sectoriel?

"Nous nous situons encore dans une phase d'expérimentation. Il n'est dès lors pas anormal que l'aspect concurrence joue un rôle si important," a réagi Gert De Winter. Il a ajouté dans la foulée être partisan de solutions sectorielles uniformes pour les procédures auxquelles aucun avantage compétitif n'était lié: "La Belgique connaît déjà des programmes d'échange standardisés, ce qui est moins voire pas du tout le cas dans d'autres pays. Mais j'admets qu'il faille les exploiter

CONCLUSIONS

Dans son discours de clôture, le CEO de Decavi Laurent Feiner a tiré trois conclusions des exposés et des réponses aux questions du public. Le secteur des assurances n'innove pas encore assez; l'innovation ne se doit pas d'être compliquée; et - surtout - les besoins du client doivent recevoir une place centrale: "Je me réjouis de voir que les assureurs, qu'ils y soient ou non incités par la crise financière, ne rechignent pas à modifier leur attitude quant à ce dernier point".

Jan De Raeymaecker