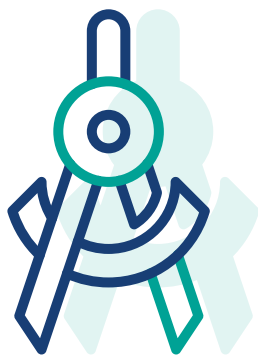


La Lettre DECAVI 2020

Les enjeux de la digitalisation des assurances

MARS 2020 | NUMÉRO HORS ABONNEMENT



DANS LE CADRE DE 2 SÉMINAIRES ORGANISÉS PAR **COMARCH**, LE 17 OCTOBRE (À LUXEMBOURG) ET LE 18 OCTOBRE 2018 (À BRUXELLES), LES PROBLÉMATIQUES DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET DU BIG DATA ONT ÉTÉ ABORDÉES, AVEC LES IMPLICATIONS AU NIVEAU DE L'INNOVATION DANS LE SECTEUR DE L'ASSURANCE.



Comarch est un fournisseur de logiciels et de services informatiques. Plus concrètement, cette entreprise commercialise des applications transversales, des systèmes dédiés et des services informatiques aux entreprises actives dans le secteur financier. En effet, les espaces clients, les plateformes commerciales et les systèmes de gestion sont quelques exemples des produits que Comarch propose aux banques & assurances.

Active depuis maintenant plus de 20 ans dans le domaine et comptant, parmi sa clientèle, de nombreuses grandes enseignes (AXA, ING, Swiss Life, etc.), Comarch s'est récemment exporté vers le Benelux où l'entreprise se fraye, décidément, un chemin dans le monde de la finance.

Pour plus d'informations:
www.comarch.be/fr/finance

COMARCH

Ces deux séminaires ont analysé en quoi **l'innovation** dans le secteur de l'assurance est une étape et un avantage compétitif essentiels. Il est vrai que l'on évoque de plus en plus les notions de Big Data et d'Intelligence Artificielle (IA). Ce seront là deux concepts qui vont révolutionner le secteur de l'assurance.

La Lettre 2020

Les enjeux de la digitalisation des assurances

MARS 2020 | NUMÉRO HORS ABONNEMENT

Nous résumons le point de vue en la matière des différents intervenants à ces 2 séminaires :



GEOFFROY GAILLY

PARTNER, NOVEO CONSEIL LUXEMBOURG

«COMMENT L'INNOVATION PEUT-ELLE AIDER LES ASSUREURS À RÉAGIR FACE À L'IMPACT DES FINTECH»



DANIELE MAROTTA

INSURANCE CONSULTANT, COMARCH

«CONSTRUIRE UN CADRE ÉVOLUTIF POUR UNE TRANSFORMATION DIGITALE CONTINUE»



LAURENT PETITCOLAS

DIRECTOR PROJECTS AND ORGANIZATION DEPARTMENT, FOYER

«STRATÉGIE DE TRANSFORMATION : DE L'IDÉE À LA MISE EN OEUVRE»



BARTOSZ PAWŁOWICZ

MACHINE LEARNING ENGINEER, COMARCH

«VISION ARTIFICIELLE : APPLICATIONS ET TENDANCES À VENIR»



PIETER HERREMANS

INSURANCE PRACTICE LEADER, KPMG BELGIUM

«COMMENT DEVENIR UN ASSUREUR CONNECTÉ»



KAZIMIERZ CIECIAK

CONSULTING DIRECTOR, COMARCH HEALTHCARE

«COMMENT LES COMPAGNIES D'ASSURANCES PEUVENT-ELLES TIRER PROFIT DES SOLUTIONS E-SANTÉ ET DE TÉLÉMÉDECINE EN MATIÈRE D'OFFRES»



KRISTOF BRESCH

DIRECTOR TECHNOLOGY ADVISORY, KPMG BELGIUM

«UNE PERSPECTIVE ÉVOLUTIVE : HARVEY NASH / KPMG CIO SURVEY 2019»

Big Data et Intelligence artificielle

★ Le **Big Data** désigne un ensemble très volumineux de données qu'aucun outil classique de gestion de base de données ou de gestion de l'information ne peut traiter.

Le Big Data est la solution qui permet **d'accéder, en temps réel, à d'importantes bases de données**. Ces données sont caractérisées **par leur variété mais aussi par leur volume dont le traitement reste considérable**.

★ **L'Intelligence Artificielle (IA)** est un outil permettant d'imiter le comportement humain. Il englobe de nombreuses innovations dont certaines sont fort répandues : *Machine Learning*, *Watson*, développé par IBM et *AlphaGo*, mis au point par Google, font aujourd'hui partie des technologies les plus connues. On confond souvent la robotisation simple et l'Intelligence Artificielle. En effet, les robots dotés d'une intelligence artificielle se distinguent par leur capacité d'apprentissage.

La robotisation fait référence à la **Robotic Process Automation (RPA)**, un ensemble d'outils permettant d'automatiser des tâches simples et répétitives sans Machine Learning. Dans le secteur de l'assurance, la RPA permet de réduire les frais de gestion des assureurs ainsi que le risque opérationnel lié à la répétition des tâches. Ces derniers peuvent alors se concentrer sur des tâches plus complexes.

L'Intelligence Artificielle (IA) constitue, sans aucun doute, une réponse innovante à tous les niveaux de la chaîne de valeur de l'assurance.

Elle permet d'agir à plusieurs niveaux de la chaîne de valeur de l'assurance :

- prédire et maîtriser les risques** : le concept de **Machine Learning** permet d'analyser plus efficacement les tendances, définir de nouveaux profils de risques et créer ainsi de nouveaux produits d'assurance ;
- tarifier et individualiser les offres** ;
- accélérer la souscription des produits d'assurance** ;
- améliorer l'interaction avec les clients**.

Assurtech internationales : quelques exemples

Si elles parviennent à lever des sommes conséquentes, les principales **Assurtech** mondiales doivent, d'un point de vue général, encore démontrer leur capacité à devenir rentables. Nous donnons quelques exemples d'Assurtechs qui font parler d'elles :

★ **Lemonade** est une start-up basée à Tel Aviv et New-York qui désire révolutionner **l'assurance habitation**. La souscription d'une assurance se déroule entièrement en ligne ou dans l'application mobile dédiée, à travers un dialogue avec Maya, une assistante virtuelle intelligente. Au cours d'un entretien en langage naturel, celle-ci concocte une police optimisée en fonction des besoins de chacun de ses interlocuteurs. S'il accepte les conditions qui lui sont offertes, le nouveau client paie sa prime, en quelques secondes, via un module de paiement intégré.

Lemonade propose également de s'occuper de la **résiliation d'un contrat antérieur** : il suffit de fournir les coordonnées de la compagnie et les références de la police, puis de transmettre une signature (dans l'application). Le traitement des sinistres se veut aussi simple : une conversation va permettre d'établir les circonstances de l'incident, estimer les dommages à indemniser, et aboutir au règlement, immédiat.

★ **ZhongAn**, l'assureur en ligne chinois, a créé un écosystème grâce à l'utilisation du Big Data et de l'Intelligence Artificielle, impliquant les constructeurs automobiles, les concessionnaires, les prestataires de services après-vente et les prêteurs afin de fidéliser leur clientèle.

ZhongAn propose de nombreuses couvertures (assurances retard pour les passagers aériens, remboursement des frais de livraison en cas de retour de produits achetés en ligne, etc.).

★ **Oscar, est un assureur 100% digital spécialisé dans la santé** (il est réassuré à 100% par Axa). Avec son application mobile, Oscar promet, par exemple, un accès facile à un réseau de professionnels de santé sélectionnés ou la possibilité de parler gratuitement à un médecin en moins de dix minutes.

★ **Trov** est une application mobile permettant d'assurer tout type d'objet (ordinateur, guitare...) à n'importe quel moment. La force première de ces applications est de permettre de s'assurer instantanément.

Les utilisateurs ont un accès immédiat aux prix réels du marché. Par exemple, en photographiant son iPhone pour l'assurer, on peut connaître instantanément la valeur réelle de son bien. Ce qui permet de bénéficier d'un coût d'assurance adapté à cette valeur. Autre avantage, la rapidité de déclaration d'un sinistre : Trov permet de faire une réclamation en cas de casse, de perte ou de vol via un robot conversationnel. Ce dernier demande quelques précisions à l'utilisateur comme le type de réclamation ou la date à laquelle l'incident est survenu.

La parole aux **orateurs**

Nous résumons ce que pensent les spécialistes présents aux deux événements organisés par Comarch.

« Les assureurs doivent innover pour combler le fossé, en proposant des solutions qui vont les rapprocher de leurs clients et permettre cette proximité qui est essentielle pour créer un sentiment de confiance, lequel assurera la pérennité de la relation »



GEOFFROY GAILLY

PARTNER, NOVEO CONSEIL
LUXEMBOURG

L'innovation n'est pas uniquement à la portée des grandes entreprises aux budgets colossaux, mais également à celle des plus petites compagnies d'assurances locales. Aujourd'hui, il est important d'innover pour survivre, mais attention, tout en restant dans la stratégie métier de l'entreprise.

Innover pour survivre

Pourquoi les compagnies d'assurances doivent-elle innover ? Ne pourraient-elles pas se contenter du modèle B2B2C qui perdure depuis des décennies ? **Dans le contexte actuel, il est évidemment impossible d'imaginer la survie d'une entreprise sans innovation** pour les raisons suivantes :

- Le modèle traditionnel B2B2C n'est plus d'actualité. Aujourd'hui, un grand nombre d'acteurs se sont glissés entre la compagnie d'assurances et ses clients : Family offices, IFA (independant financial adviser), mais également une grande partie de l'écosystème des Fintech (agrégateurs, sous-traitants KYC – Know Your Customer : processus permettant de vérifier l'identité des clients d'une entreprise-, robo-advisors... ;
- Le secteur de la gestion patrimoniale, et l'assurance-vie en particulier, base sa relation client sur la confiance. Pour installer cette confiance, il est nécessaire de créer une relation de proximité entre le client et le prestataire de services ;
- dans le schéma nouveau, où de nouveaux acteurs viennent s'immiscer au cœur de relation entre le client et l'assureur, la distance se fait de plus en plus ressentir et il est de plus en plus difficile pour les compagnies d'entretenir des liens étroits avec leurs clients ;
- les assureurs se doivent de réagir et d'innover s'ils veulent combler le fossé que les Fintech (principalement) sont en train de créer. Cependant, certaines innovations sont contre-productives, telles que les plateformes libre-service ou les produits *white-labelled*. Elles fragilisent d'autant plus la relation client-assureur, en limitant au minimum les interactions humaines (vecteur de confiance) avec la compagnie.

Les compagnies doivent innover pour combler le fossé, en proposant des solutions qui vont les rapprocher de leurs clients et permettre cette proximité qui est essentielle pour créer un sentiment de confiance, lequel assurera la pérennité de la relation.

Innover n'a rien de sorcier

Il est vrai que les compagnies avec beaucoup de budget peuvent réaliser des projets innovants très créatifs. Cependant, l'innovation peut être envisagée sous un autre angle. En effet, il est possible de **rassembler des concepts déjà existants, mais d'une façon tout à fait nouvelle, et ce, avec très peu de budget**.

A titre d'exemple, avant de devenir le géant du média qu'il est aujourd'hui, **MTV** a initialement combiné le simple concept de la chaîne de télé à celui du clip vidéo. Appliquons cette idée au secteur des assurances : il s'agirait alors d'en utiliser les ressources déjà existantes, de les exploiter ou de les assembler au sein même de la compagnie, afin d'améliorer le service client ou l'efficacité interne.

Toutefois, **il est impératif que ces assemblages innovants soient amenés par la compagnie elle-même**, sur base de leur propre perception du comment combler le fossé qui se creuse avec le client. Car si l'entreprise prête trop attention aux désirs du client, elle sera incapable d'innover. Henri Ford (fondateur de Ford Motors au début du 20^{ème} siècle) a un jour déclaré : « Si j'avais demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils m'auraient demandé un cheval plus rapide ! ». La population sera toujours réticente au changement. Tout d'abord, parce qu'elle pense qu'elle l'est, mais surtout parce qu'elle n'a aucune idée des possibilités offertes par un futur innovant.

En réalité, les humains sont faits pour s'adapter au changement. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous ne vivons plus dans des grottes et qu'aujourd'hui, la majorité de la population active des pays dé-

veloppés utilise un smartphone qui, rappelons-le, n'existe que depuis une quinzaine d'années (Blackberry : 2002; iPhone : 2007).

En conclusion, afin d'être efficaces en termes d'innovation pour combler le fossé avec le client, les entreprises doivent penser à des solutions simples (comme assembler des concepts existants) qui répondent au besoin de l'entreprise de se rapprocher du client, **sans prêter trop attention à ce que celui-ci désire**, car en réalité, il n'a aucune idée de ce qu'il veut, puisqu'il ne peut pas s'imaginer ce qui est possible.

Une cohésion d'ensemble

★ L'innovation doit se concentrer sur des aspects qui apporteront de la **valeur ajoutée aux clients**, en les rapprochant de l'entreprise, ou qui amèneront une valeur ajoutée opérationnelle directe à l'entreprise.

Si l'innovation est réalisée en tant que pratique indépendante (un laboratoire d'innovation, déconnecté des réalités de l'entreprise), alors elle ne résoudra aucun problème, mais constituera un gadget sans avenir.

★ Pour parvenir à apporter de la valeur ajoutée à une entreprise, **l'innovation doit être cohérente avec le plan stratégique de cette entreprise**.



« La transformation numérique est un processus sans fin, avec un impact sensible sur tous les aspects du métier de l'assureur »



DANIELE MAROTTA

INSURANCE CONSULTANT,
COMARCH

La digitalisation du secteur de l'assurance est incontournable. On ne peut plus faire sans... Elle implique une approche nouvelle du métier de l'assurance.

Processus constant

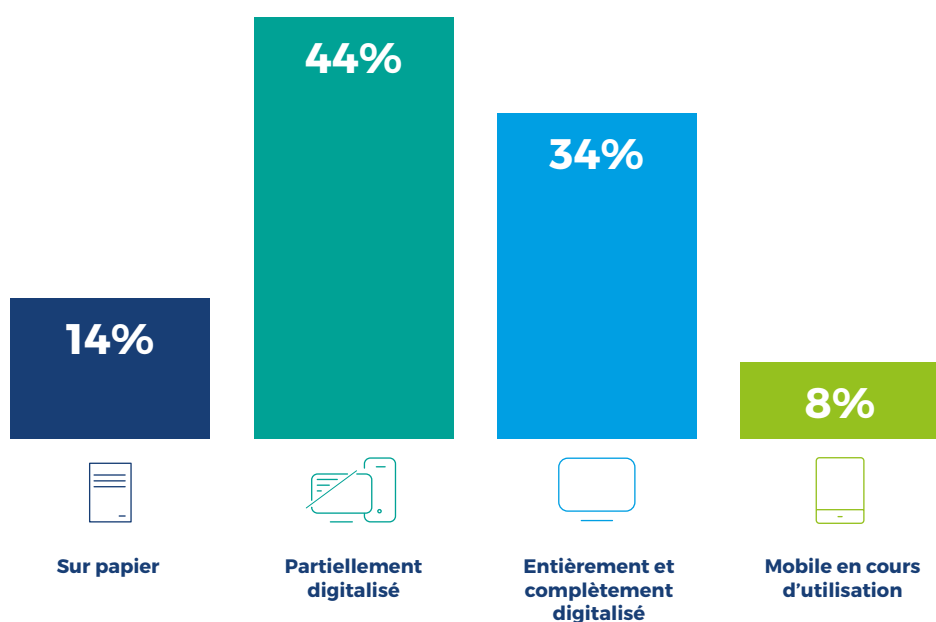
★ La digitalisation ne peut se limiter à un seul pan de l'activité de l'assureur : c'est un **processus constant** qui évolue et est visible à différents niveaux.

A ce titre, le **Big Data** constitue la clé pour mieux connaître ses assurés. Voici d'ailleurs quelques exemples d'application concrète :

- l'installation de capteurs intelligents permet de surveiller le débit d'eau s'écoulant dans les canalisations pour se protéger contre les pertes causées par une canalisation d'eau cassée. Une technologie similaire peut être utilisée pour surveiller les incendies, les inondations ou les cambriolages dans les résidences privées et les commerces ;
- une tarification des primes basée sur la technique du *pay-as-you-go* ou du *pay-as-you-live* ;
- l'utilisation de drones dans le cadre de la souscription et du règlement des sinistres ;

- l'utilisation du *machine learning* pour détecter au mieux des pratiques de fraude (elles sont estimées à quelque 10 % des demandes d'indemnisation) ;
- une tarification basée sur les données fournies par les médias sociaux et l'application de la biométrie sont également reconnue par les leaders de l'innovation.

Comme le montre une étude récente menée en coopération avec EFMA (organisme interbancaire international), les assureurs européens ont encore du pain sur la planche en matière de digitalisation : **des améliorations considérables sont attendues, aussi bien au niveau de leurs process que de leur activité de base.**



SOURCE: EFMA, COMARCH. « INSURANCE IN THE MOBILE-FIRST ERA »

Les outils numériques sont considérés comme un facteur essentiel par les assureurs dans leur quête d'une efficacité opérationnelle au niveau de leur activité : que ce soit les services liés aux sinistres, l'émission des polices, la souscription ou encore la distribution des produits.

Approche omnicanale

★ La digitalisation aura un impact sur plusieurs pans de l'activité de l'assureur. Le premier est certainement **l'évolution vers une approche omnicanale de la distribution.**

Quelque 80 % des clients sont disposés à utiliser des canaux liés aux contacts numériques (chat en ligne, courrier électronique, téléphonie mobile...), plutôt que d'interagir par le biais d'un agent ou d'un courtier.

Dans le cadre d'une approche multicanale traditionnelle, l'assuré communique avec un agent ou un courtier (via un contact physique). Le contact avec son assureur se fait généralement via un centre d'ap-

pels. Cependant, le « chat vidéo » devient de plus en plus utilisé avant la souscription d'une assurance, la modification d'une police existante ou encore l'introduction d'une réclamation.

La situation a donc sensiblement évolué par rapport au passé, lorsque l'assuré communiquait uniquement par le biais d'un courtier ou d'un agent.

Compte tenu de ce changement, **l'information délivrée par l'assureur se doit d'être cohérente, quel que soit le canal utilisé.**

★ **Le consommateur actuel est désormais « omnicanal »**, car il recherche ses produits en ligne, surfe sur les réseaux sociaux et souscrit un contrat d'assurance via une application mobile.

Un environnement omnicanal « amélioré » permettra également aux assureurs de proposer de nouveaux produits à des clients potentiels, sans plus passer par le biais d'un intermédiaire physique.

Produits sur mesure

★ Le second impact de la digitalisation est **le développement de produits davantage orientés vers les besoins du client** au niveau des garanties proposées, du paiement de prime, de la durée du contrat ou encore du niveau d'indemnisation. On peut ainsi proposer une solution mieux adaptée aux besoins et aux préférences spécifiques du client.

★ Dans ce contexte, **les assureurs doivent repenser leurs « parcours client »** (customer journey), avec l'objectif précis et ultime de déterminer les principaux problèmes et les possibilités de satisfaire le client.

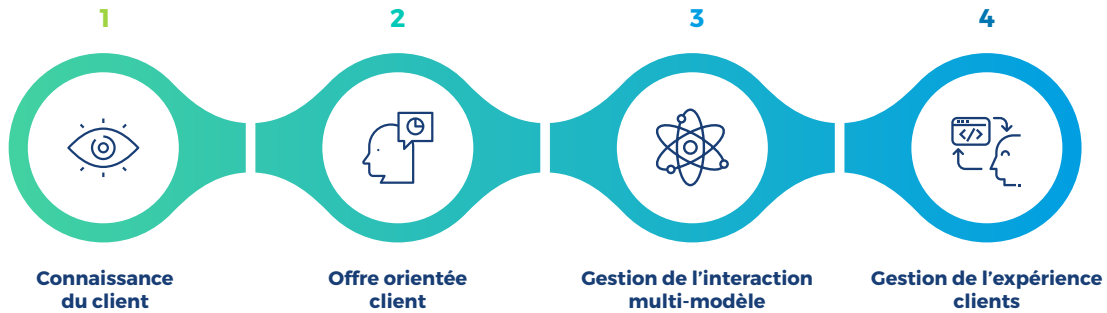
Le parcours client reprend différentes étapes :

- la recherche d'une information par le prospect afin de sélectionner l'assureur ;
- la prise de contact avec l'assureur pour clarifier certaines questions (l'efficacité de cette première interaction peut déterminer si le prospect deviendra ou non client) ;
- l'envoi par l'assureur de ses réponses, suite aux questions posées par le prospect ;
- l'établissement d'une offre au prospect ;
- l'acceptation de l'offre finale ;
- le cycle de vie de la couverture : peu d'interactions sont possibles durant la vie d'un contrat... jusqu'au sinistre éventuel ;
- le sinistre lui-même : c'est le moment-clé car l'interaction entre l'assureur et l'assuré peut déboucher sur un conflit potentiel. Celui-ci sera, dans le meilleur des cas, résolu rapidement ou à l'amiable. Dans le cas contraire, de nombreuses interactions entre le client et son assureur, verront le jour ;
- l'offre de renouvellement du contrat ;
- l'arrêt définitif du contrat.

L'objectif est de redéfinir un nouveau parcours afin de minimiser et résoudre au mieux les problèmes créés lors des différentes étapes-clés entre un assureur et son client. Si un assureur est davantage orienté client, il pourra proposer un « value proposition » innovante à sa clientèle, tout en étant à l'écoute des commentaires de celle-ci afin de continuer à améliorer ce parcours client.

Le graphique ci-dessous présente les éléments importants à prendre en compte pour un assureur qui désire redéfinir son parcours client (Accenture, The Digital Insurer; The Customer-Centric Insurer in the Digital Era).

RECONCEPTION DU PARCOURS CLIENTS



★ Une fois le parcours client redéfini, l'étape suivante est **l'analyse des besoins du client**. Grâce à cette analyse, l'assureur proposera une offre basée sur les besoins réels du client. Si la digitalisation permet des interactions innovantes entre le client et l'assureur, le « contact direct » avec le client ne disparaîtra pas pour autant.

Il ne faut pas uniquement « repenser » le parcours client : il faut aussi veiller à surveiller la qualité du service presté envers les assurés (et tenir compte bien évidemment de leurs remarques) à chaque étape du parcours client.

★ En conclusion, **la transformation numérique est un processus sans fin, avec un impact sensible sur tous les aspects du métier de l'assureur**. Elle est nécessaire pour atteindre l'excellence opérationnelle.



« La capacité à s'adapter devient une logique darwinienne de la transformation des organisations »



LAURENT PETITCOLAS

DIRECTOR PROJECTS AND ORGANIZATION DEPARTMENT, FOYER

Foyer, un des leaders de l'assurance au Luxembourg, mène depuis plusieurs années une ambitieuse stratégie de transformation. L'assureur se prépare à des changements certains, mais dont il est bien difficile de prédire où ils mèneront. Face à cette incertitude, l'entreprise doit devenir plus agile, plus réactive et plus innovante.

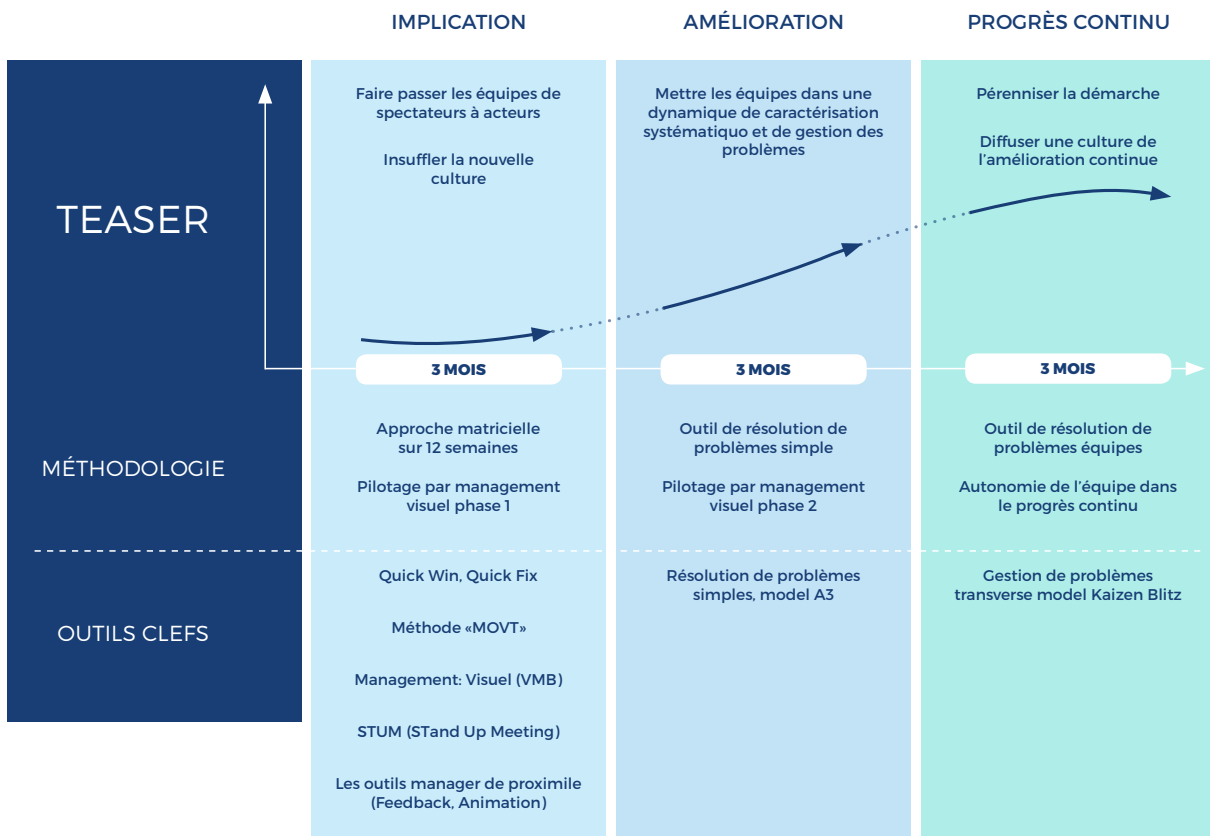
La capacité à s'adapter devient une logique darwinienne de la transformation des organisations. Cette stratégie s'illustre notamment au travers de quatre thèmes développés ces dernières années :

- **le changement de culture ;**
- **l'innovation ;**
- **l'agilité et la Customer Centricity ;**
- **la data.**

Changement de culture

Pendant quelque 2 ans et demi, Foyer a mené un programme appelé ELAN, qui a été déployé sur l'ensemble des entités, par vague de 9 mois. Ce programme avait 3 objectifs : **améliorer la qualité des services offerts aux clients, augmenter l'efficacité et la satisfaction des employés.**

LE PROGRAMME **ELAN** COMPREND



★ Une équipe interne dite d'ambassadeurs a été recrutée, formée et la méthode a été co-construite avec eux. Ils ont accompagné les équipes durant les trois étapes de la démarche : implication, amélioration, progrès continu. Maintenant, les équipes sont autonomes et poursuivent le travail commencé.

Chaque équipe anime, chaque semaine, un stand-up meeting autour d'un White Board structuré en 4 thématiques : l'équipe (un baromètre équipe est mis à jour tous les 15 jours sur des questions comme le niveau de stress, la confiance, le feedback, etc.), l'efficacité, la qualité et les actions d'amélioration continue. Les équipes utilisent régulièrement des outils et méthodes de résolution de problèmes et d'amélioration continue.

Hub Innovation

★ Foyer a mis en place une plate-forme d'open innovation appelé le **Hub Innovation**. Animé par un Innovation Coordination Officer (ICO), elle regroupe 6 *Innov'Experts* qui animent eux-même des communautés sur quatre thèmes : connected world, user centricity, Artificial Intelligence et disruptive technologies. Deux fois par mois, des *Brown Bag Sessions* (culture de l'innovation de type *Lunch&Learn*) sont organisées. Plus de 35 % des employés ont déjà assisté à l'un de ces événements.

Plus loin dans la démarche d'innovation, trois hackathons internes et un hackathon externe ont permis de faire émerger des idées innovantes. Très présent dans l'écosystème de l'innovation, Foyer a ainsi transformé avec succès plus d'une dizaine de Proof Of Concept réalisés avec des start-up.

Agilité et Customer Centricity

Après une phase d'expérimentation, tous les projets sont menés en *mode agile* ou *hybride agile*. De nouveaux rôles ont été créés, notamment celui de *Product Owner*. Le portefeuille de projets est lui-même piloté en mode agile, avec des exercices de priorisation qui ont lieu trois à quatre fois par an avec le Comex pour être plus réactif et plus aligné.

Chaque semaine, une instance appelé *Kanban Board* se réunit. Elle se compose de représentants de l'informatique, du métier et de l'organisation pour suivre la mise en oeuvre effective du portefeuille de projets. Le Kanban Board est une représentation visuelle, dans une salle, de l'ensemble des projets, aux différentes étapes de leur cycle de vie.

En parallèle, Foyer a modélisé l'ensemble de ses principaux **parcours clients**. Après chacun d'entre eux, une enquête de satisfaction est envoyée aux clients. A partir des résultats de ces enquêtes, des dashboards sont générés automatiquement. Chaque semaine, les représentants de l'ensemble des parties prenantes des parcours clients se réunissent pour déterminer les actions à prendre pour améliorer la qualité de l'expérience client.

Data

Foyer a fait de la donnée un actif stratégique. Une nouvelle équipe, appelée Data Studio, a été créée. Elle a mis en place un *Data Lake* qui permet de mieux exploiter les données selon trois objectifs : améliorer les outils de pilotage, améliorer l'efficacité opérationnelle, identifier et développer de nouvelles opportunités.



« La plupart des assureurs sont convaincus qu'ils n'ont pas d'autre alternative que d'investir davantage dans l'innovation numérique au cours de ces prochaines années »



PIETER HERREMANS
INSURANCE PRACTICE LEADER,
KPMG BELGIUM

L'industrie de l'assurance est à l'aube d'un changement stratégique révolutionnaire.

On ne peut certes nier que la plupart des industries subissent actuellement une transformation importante (en anglais, on utiliserait plutôt le terme de *disruption*, une véritable rupture par rapport au passé) basée sur deux facteurs-clés d'évolution rapide : **la technologie et le comportement du client.**

Potentiel d'innovations très prometteur

★ De nombreux acteurs, devenus très importants, ont déjà sensiblement bouleversé des pans importants de l'activité économique : le **commerce de détail (Amazon), les hôtels (Airbnb), les transports (Lyft, Uber) ou les médias (Netflix)**, pour n'en nommer que quelques-uns. Certains experts participant au Forum économique mondial 2019 (organisation internationale qui œuvre à la coopération entre le secteur public et le privé) prétendent que les effets de cette disruption, déjà observée dans d'autres secteurs d'activité, se feront bientôt très certainement dans le secteur bancaire.

Mais l'impact le plus visible se fera très probablement dans le secteur des assurances. Les CEO de quasiment tous les fournisseurs de cloud (Amazon, Microsoft, Google) s'attendent à ce que chaque entreprise devienne une entreprise de logiciels. Donc, pour les assureurs, le pire est à venir...

Ce sentiment général qui prédomine est d'ailleurs confirmé par plusieurs enquêtes mondiales importantes et récentes. Dans celle menée, en 2019, par KPMG (KPMG CEO Survey 2019) auprès des chefs d'entreprise, près de 2/3 d'entre eux estiment que le rythme des changements au cours des 3 prochaines années sera plus important que celui observé au cours des 50 dernières années.

★ Dans le dernier rapport trimestriel de GARTNER, société américaine de conseils, **les entreprises (de tous les secteurs et régions) sont plutôt inquiètes face à leur capacité à rester en phase avec l'évolution rapide du nouveau contexte commercial.** La raison ? La stratégie digitale démarrée trop tard et de manière incomplète, menée au sein de leur propre société.

TOP 5 RISQUES ÉMERGENTS DES QUATRE DERNIERS TRIMESTRES

	3Q 2019	4Q 2019	1Q 2019	SITUATION ACTUELLE 2Q 2019	
1	Accélérer les règles relatives à la vie privée	Pénurie de talents	Accélérer les règles relatives à la vie privée	Vitesse du changement	Risque d'être incapable de répondre assez rapidement aux changements fondamentaux de l'environnement de l'entreprise
2	Cloud Computing	Accélérer les règles relatives à la vie privée	Vitesse du changement	Retard dans la digitalisation	Risque d'une croissance stagnante et du déclin de l'entreprise à cause de la lenteur des démarches liées à la transformation digitale au sein de l'entreprise
3	Pénurie de talents	Vitesse du changement	Pénurie de talents	Pénurie de talents	Risque d'être incapable de trouver les talents adéquats pour atteindre les objectifs stratégiques à cause du faible taux de chômage actuel
4	Cybersécurité	Retard dans la digitalisation	Retard dans la digitalisation	Méconnaissances liées à la digitalisation	Les risques de modifications et de conséquences sur le business model , liés à la volonté de digitalisation, ne sont pas suffisamment compris ou gérés
5	Lacunes en intelligence artificielle / expertise dans le domaine de la robotique	Méconnaissances liées à la digitalisation	Méconnaissances liées à la digitalisation	Localisation des données	Risques concernant les critères de localisation des données en modifiant les lois relatives à la protection des données modifiant de manière globale l'approche en matière de données d'hébergement

SOURCE: GARTNER. « TOP 10 EMERGING RISKS OF 2Q19 », (JULY 2019)

Selon KPMG, le potentiel d'innovations liées aux nouvelles technologies est pourtant gigantesque et très prometteur. Ce constat est plutôt positif pour les assureurs. On citera notamment l'utilisation **de drones, l'Intelligence Artificielle, les plateformes IoT, les assistants virtuels, l'émergence des villes «intelligentes»** (la «smart city» : ville utilisant les technologies de l'information et de la communication pour améliorer la qualité des services urbains ou encore réduire ses coûts) ou encore les **véhicules autonomes**.

La puissance de la technologie actuelle est telle que les nouveaux business models peuvent être réalisés à court et à moyen termes.

Le client change

★ Outre l'innovation liée aux nouvelles technologies, le **changement de comportement du client** constitue également un facteur qui conforte le changement révolutionnaire actuel.

Ce que demande le client de son assureur est, en fait, assez simple :

- il désire que son assureur comprenne son environnement et ses besoins spécifiques ;
▶ «know me»
- son assureur doit lui apporter l'expertise et les conseils nécessaires (besoin de protection) ;
▶ «protect me»
- son assureur doit lui faciliter la vie : le client désire passer son temps à faire d'autres choses, jugées plus importantes pour lui, que de s'occuper d'assurance ; ▶ «make it easy for me»
- il désire que ses demandes soient traitées correctement (le besoin d'informations est bien réel)
▶ «inform me» .

Dans d'autres secteurs (e-commerce), de telles exigences de la clientèle ne semblent poser aucun problème. Alors pourquoi cette question se pose-t-elle dans le secteur de l'assurance ?

★ **L'anticipation des besoins du client est une donnée primordiale** : sa mise en œuvre va coûter cher, car elle entraînera un changement complet du modèle économique (proposer de nouveaux services au-delà de la protection, segmenter le profil du client à l'extrême, proposer des produits via une distribution de type «omnicanal», privilégier l'accès et une disponibilité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, digitaliser ses processus au niveau du front – services à la clientèle : marketing, service après-vente – et du back office – gestion des contrats, paiements –...).

Certains assureurs à succès, axés sur le numérique (ZhongAn, Seraphin, Trov, Lemonade, pour n'en nommer que quelques-uns : voir encadré n°2 à ce sujet), existent déjà depuis quelques années, mais ils n'ont pas encore réussi à remplacer les grands acteurs traditionnels. L'acteur qui parviendra à bousculer le secteur sera celui qui sera parvenu à développer un nouvel écosystème d'assurance, avec un concept d'assurance entièrement nouveau et intégré.

Entreprise connectée

★ Nous vivons dans un monde où le client est connecté, mais la plupart des sociétés de service client ne le sont pas !

Les recherches menées par KPMG et Forrester (société d'études et de conseils) montrent que les organisations très performantes, reconnaissant la nécessité d'être connectées selon cinq axes (clients, employés, fournisseurs, partenaires, dynamique de marché) et sur base de différents critères, sont environ deux fois plus susceptibles de connaître un succès global.

L'entreprise connectée est la solution du futur, mais elle nécessite une réflexion prospective sur le secteur.

Le KPMG Connected Enterprise représente l'avenir des entreprises : elles sont motivées par une réflexion prospective du secteur et les dernières réflexions sur la chaîne de valeur et les fonctions de support.

UNE **ENTREPRISE** CONNECTÉE DOIT MODIFIER SENSIBLEMENT SA MANIÈRE DE TRAVAILLER

REALISATION

Faites du digital la nouvelle normalité

- Mettez en place cette nouvelle normalité
- Mettez en œuvre les différentes initiatives
- Pilotez et mesurez la réussite de la mise en place
- Évaluez les nouveaux développements et soutenez le processus d'innovation
- Finalisez le transfert du digital dans l'entreprise

LANCEMENT

Débutez votre parcours vers la mise en place du Digital

- Lancez le programme, le modèle de gestion et les équipes projets
- Nommez des chefs de projet dans l'entreprise
- Établissez une stratégie de communication digitale
- Générer les premiers succès

MOBILISATION

Effectuez votre étude de viabilité, organisez et planifiez

- Quantifiez la valeur et créez une étude de viabilité pour le changement à venir
- Développez un modèle de pilotage du digital
- Déterminez les parties prenantes et les ressources
- Créez le modèle opérationnel et de pilotage

EBAUCHE

Développez les différentes options qui s'offrent à vous, le prototype et recommencez

- Mettez en place des design sprints et des preuves de concept pour développer et tester les différentes options de manière répétée
- Créez une feuille de route initiale de haut niveau basée sur les différentes options possibles hiérarchisées
- Extrayez les résultats et créez un profil actualisé de votre future entreprise digitale

DECOUVERTE

Découvrez la signification que pourrait avoir le digital pour vous

- Développez la prise de conscience de la Direction concernant le Digital
- Devenez un expert concernant les nouvelles technologies et leur implication sur le business model et de gestion
- Élargissez vos connaissances concernant les écosystèmes digitaux

TEST DE RESISTANCE

Donnez un cadre à votre exposition au digital

- Évaluez la maturité actuelle du projet et de la stratégie
- Évaluez l'exposition aux perturbations et à la force du modèle d'affaire et de gestion
- Évaluez les initiatives actuelles et à venir
- Identifiez les points faibles et les opportunités d'amélioration

OBJECTIF

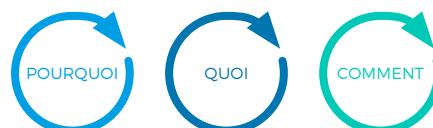
Définissez votre ambition digitale

- Définissez l'ambition de votre future entreprise digitale
- Déterminez les changements nécessaires en matière de Direction, d'organisation, de culture et de compétences
- Réfléchissez à une longue liste hiérarchisée d'options possibles qui pourraient aider à la concrétisation de vos ambitions



Le passage au Digital nécessite différentes itérations dans la conception

FOCALISEZ-VOUS SUR LE



Cette transformation numérique (au niveau de la clientèle) n'en est encore qu'à ses débuts, et certainement dans le secteur de l'assurance au Benelux. La plupart des assureurs savent qu'ils n'ont pas d'autre alternative que d'investir davantage dans l'innovation numérique au cours de ces prochaines années. Une stratégie numérique claire et ciblée sera dès lors plus que jamais indispensable.

« La télémédecine suscite, sans aucun doute, un intérêt croissant dans le secteur des assurances »



KAZIMIERZ CIECIAK

CONSULTING DIRECTOR,
COMARCH HEALTHCARE

Notre système de santé évolue, depuis plusieurs années, dans un contexte difficile induisant de nombreux bouleversements. Parmi ces mutations diverses, des évolutions positives ont contribué à améliorer la santé des individus, à lutter contre des phénomènes épidémiologiques ou encore à augmenter l'espérance de vie. Cependant, s'il y a eu des progrès fulgurants dans ces domaines, avec un réel impact sur les sociétés, les inégalités en matière de santé et d'accès aux soins restent considérables dans le monde.

En matière de santé, la **télémédecine fait partie des réponses à apporter aux nouveaux besoins** (vieillesse de la population, nouvelles évolutions médicales...). Cette pratique nouvelle de la médecine représente un avantage réciproque pour l'assureur et l'assuré, en permettant une réduction des frais médicaux et du risque maladie.

La télémédecine, un enjeu considérable

★ La télémédecine peut se définir comme étant un ensemble d'actes médicaux (diagnostics, interventions chirurgicales, surveillance continue, etc.) qui s'effectuent à distance grâce à un réseau de télécommunication.

Selon l'orateur, la télémédecine, la surveillance des patients au niveau de leur santé, les diagnostics à distance, représentent des solutions qui suscitent, sans aucun doute, un intérêt croissant dans le secteur des assurances.

★ **La Commission européenne donne une définition claire de ce concept** : « La télémédecine est la fourniture à distance de services de soins de santé par l'intermédiaire des technologies d'information et de communication dans des situations où le professionnel de la santé et le patient (ou deux professionnels de la santé) ne se trouvent pas physiquement au même endroit » .

Quatre éléments sont donc requis :

- un professionnel de santé qualifié ;
- un patient ou un autre professionnel de santé ;
- une distance physique entre ces deux acteurs ;
- **l'usage de technologies : application mobile de santé, webcam, chat-box, téléphone, etc.**

★ Dans le cadre du point d'action « Mobile Health » du **plan e-santé 2020 établi par la ministre des Affaires sociales et de la Santé publique, Maggie de Block**, 24 projets pilotes ont été approuvés au mois de décembre 2016.

Parmi ces projets pilotes, les applications suivantes permettent notamment une interaction entre l'utilisateur final et le dispensateur de soins :

- un système de webcam installé dans certaines ambulances bruxelloises et anversoises permettant aux neurologues d'établir un premier diagnostic et d'anticiper le traitement que requiert le patient victime d'un AVC transporté vers l'hôpital ;
- un patch utilisé en cardiologie pour assurer le suivi continu des fonctions vitales du patient et dont les résultats sont centralisés dans une centrale de soins à Anvers ;
- une plateforme numérique d'échange d'informations entre les patients namurois souffrant de maladies chroniques susceptibles de générer des événements critiques et les prestataires de soins, couplée d'un système de télévigilance.

★ Le champ d'application de la télémédecine est vaste. Le schéma ci-dessous donne quelques exemples :



Et en Belgique ?

★ Contrairement à d'autres pays européens, **la Belgique ne dispose pas encore d'un cadre légal reconnaissant la télémédecine**, et la présence physique du prestataire de soins auprès de son patient est toujours obligatoire. Ce n'est pas le cas dans plusieurs pays européens et notamment en France, où depuis 2018 l'assurance maladie rembourse aussi les téléconsultations.

Mais la situation commence à évoluer quelque peu : la possibilité de rembourser, à certaines conditions, la téléconsultation n'est plus un sujet tabou pour les politiciens. Mais certains aspects doivent encore être discutés : la sécurité, le respect de la vie privée et le mode de rémunération.

★ **VIVIDOCTOR** (acronyme de « Virtual Visits Doctors ») est la première plateforme disponible en Belgique.

VIVIDOCTOR est une start-up belge qui annonce s'appuyer sur un réseau de médecins belges certifiés pour des téléconsultations en ligne via smartphone. L'utilisateur a théoriquement la possibilité d'obtenir,

dans les 10 minutes, un rendez-vous virtuel avec l'un de ces médecins, moyennant un coût affiché qui semble varier selon les intervenants. Rappelons aussi que ces consultations ne sont jusqu'à présent en aucun cas remboursées par l'Inami.

★ Pour information, **l'e-santé**, ou la santé connectée, préoccupe de plus en plus le Belge :

- plus d'un Belge sur 4 utilise un objet connecté pour mesurer sa santé, avec des différences notables selon les tranches d'âge ;
- 30 % des Belges utilisent une app mobile «santé» installée sur leur smartphone ou leur tablette ;
- sont mesurés le plus souvent l'activité physique, le sommeil et le poids, et ensuite la tension artérielle, l'alimentation et la santé cardiovasculaire.

Grâce à l'intelligence artificielle

Ces différentes activités, ainsi que les télésoins, ne permettent pas seulement de sauver la santé et la vie, mais créent également des relations positives à long terme, ce qui crée un potentiel **considérable pour le secteur de l'assurance**.

Comarch Healthcare propose des solutions complètes allant au-delà de la simple téléconsultation avec un médecin. Ces solutions permettent également d'approfondir la connaissance de la santé du patient.

L'ensemble est supporté par des algorithmes et une intelligence artificielle. Les solutions apportées permettent d'influencer la qualité de vie et la santé de ces personnes.



« La technique liée aux réseaux neuronaux peut être utilisée dans de nombreux cas de figure au niveau du marché de l'assurance »



BARTOSZ PAWŁOWICZ
MACHINE LEARNING ENGINEER,
COMARCH

★ Des téléphones portables à la réalité des voitures autonomes, l'économie de consommation a commencé à exploiter la puissance des réseaux neuronaux (en anglais : **Deep Neural Networks**), dénommée DNN). Il s'agit d'une **technologie fondamentale dans la reconnaissance vocale**, textuelle et faciale utilisée au niveau des appareils mobiles et portables.

Cette technologie est désormais utilisée dans de nombreuses autres applications, du diagnostic médical à la sécurité Internet, pour prévoir les tendances et prendre des décisions opérationnelles cruciales :

- a) **l'évaluation et la détection des dommages subis par les véhicules automobiles : sur base d'une simple photographie, il est possible d'estimer le coût du dommage**. L'application proposée détermine quelle partie du véhicule est endommagée (pare-chocs avant, feu avant gauche, etc.), le type de dommage (égratignure, bosselure, etc.) et l'estimation des coûts ;
- b) la **détection des dommages à la maison** : elle s'opère de manière identique (sur base d'une photo) à celle de la détection des dommages aux véhicules. Cette technologie permet de dé-

tecter les dommages à partir d'images et de localiser la zone et le type de dommages causés, par exemple, par une inondation ou la grêle. Ce type de dommages demande beaucoup de temps pour les agents qui effectuent, en fait, un travail répétitif ;

c) la **détection de symptômes ou d'une maladie** (pneumonie...). Cette technique permet de raccourcir le temps d'analyse et les risques d'erreur. Cette technologie peut également être utilisée directement par l'utilisateur final, par exemple par le biais d'une app mobile qui détecterait un cancer de la peau (sur base d'une photo d'un smartphone). Ceci pourrait réduire le nombre de visites chez le médecin et augmenter le niveau de confiance des clients assurés ;

d) **l'analyse d'images par satellite** : analyse du sol, d'un bâtiment. Elle permet de détecter les zones à risque élevé au niveau d'un risque d'inondation ou encore d'un incendie.

★ Comme on le voit, **la technique basée sur le Deep Neural Networks** permet de nombreux cas d'application. Elle ne remplacera jamais la prise de décision humaine, mais elle permet de gagner du temps, d'être plus précis et plus efficace.

Si une entreprise désire être leader en termes d'innovation, elle doit collaborer avec des chercheurs et partager une grande quantité de données, ce qui est essentiel pour obtenir de bonnes performances au niveau de la technique basée sur le Deep Neural Networks.



« La hausse croissante de la cybercriminalité est un fait. Mais la confiance face à cette menace semble s'améliorer »



KRISTOF BREE SCH

DIRECTOR TECHNOLOGY ADVISORY,
KPMG BELGIUM

★ **L'enquête Harvey Nash/KPMG CIO Survey 2019** en est à sa 21^{ème} année d'existence. Elle constitue la plus grande enquête sur le leadership informatique au monde, avec plus de 3.600 réponses émanant de CIO et de responsables technologiques à travers 108 pays.

Cette enquête donne un aperçu des priorités, stratégies et des carrières des plus hauts dirigeants technologiques du monde entier. A l'ère numérique, il n'est pas surprenant de constater que davantage de directeurs confirment des **augmentations de budget qui ne sont en rien comparables à celles observées ces 15 dernières années**. Mais à quoi ces budgets sont-ils destinés ? Comment ces dirigeants gèrent-ils l'équilibre entre les énormes opportunités qui s'offrent au niveau des technologies révolutionnaires telles que l'Intelligence Artificielle, les risques cybernétiques, la confidentialité des données et les nouvelles réglementations ?

Certains leaders du numérique se différencient sensiblement du lot et fournissent des résultats commerciaux réels à tous les stades. En moyenne, leur délai de mise sur le marché est plus rapide, avec une expérience client/employé et une efficacité opérationnelle plus élevées. Avec pour conséquence, une croissance des revenus et une rentabilité également plus élevée.

Les leaders numériques travaillent en collaboration avec l'entreprise pour mettre la technologie entre les mains des vrais « créateurs de valeur », reconnaissent clairement la puissance des data, tout en mettant l'accent, sans relâche, sur la vitesse et l'agilité.

Conclusion

★ Les autres conclusions clés de l'enquête sont les suivantes :

- près de la moitié (44 %) des entreprises prévoient de modifier fondamentalement leur offre de produits/services ou leur modèle commercial au cours des trois prochaines années;
- plus de 20 % des fonctions actuelles seront remplacées, d'ici 5 ans, par l'Intelligence Artificielle (IA) et/ou l'automatisation, mais la majorité (69 %) est d'avis que les nouveaux postes compenseront ceux qui ont été perdus;
- les pénuries observées au niveau des compétences se situent à un niveau record avec un chiffre de 67 % qui traduit les difficultés à trouver les bons profils. Les trois profils les plus rares sont ceux liés au big data, à la cybersécurité et à l'IA ;
- moins de CIO siègent au conseil d'administration – passant de 71 % à 58 % en 2 ans à peine – mais leur influence reste déterminante (66 % voient leur rôle gagner en influence contre 65 % en 2018);
- la hausse croissante de la cybercriminalité est un fait : 32 % des dirigeants ont subi une cyberattaque majeure au cours des 2 dernières années (contre 33 % un an auparavant). Mais la confiance face à cette menace semble s'améliorer;
- près de la moitié (44 %) ont adopté, à grande échelle, le Cloud et au moins un cinquième dispose d'une implémentation à petite échelle de l'IoT, du RPA (Robotic Process Automation) et de l'IA.

SOURCE: HARVEY NASH/KPMG CIO SURVEY 2019



PROGRAMME DECAVI EN 2020

PETITS DÉJEUNERS DECAVI À BRUXELLES

18/3/2020

présidé par E. Van Dyck, Administrateur-délégué de DAS :
«ASSURANCE PROTECTION JURIDIQUE : LES ASSURÉS DÉSORMAIS MIEUX PROTÉGÉS GRÂCE À LA FISCALITÉ ?»

22/4/2020

présidé par G. Demal, Membre du Comité de Direction de la FSMA :
«QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS LÉGISLATIVES RÉCENTES ET LEUR IMPACT DANS LE SECTEUR DE L'ASSURANCE ?»

20/5/2020

présidé par A. Courbet, Managing & Marketing Director de Brocom :
«LE MARKETING POUR LE COURTIER DE DEMAIN : QUELS ATOUTS POUR LE FUTUR ?»

10/6/2020

présidé par L. de Bary, Directeur de l'Ombudsman :
«LA PLAINTÉ : UNE SOURCE D'INFORMATION FONDAMENTALE POUR L'ENTREPRISE D'ASSURANCE ?»

PETITS DÉJEUNERS DECAVI À LUXEMBOURG

25/3/2020

présidé par D. Dubois, Directeur France & Belux de RGA :
«ASSURANCES DE PERSONNES : QUELS LEVIERS APPLIQUER AU NIVEAU DU BIG DATA ET DE LA MODÉLISATION PRÉDICTIVE ?»

27/5/2020

présidé par R. Sojic, Partner auprès de Logistikê :
«TESTS GÉNÉTIQUES : QUELLES IMPLICATIONS POUR LES ASSUREURS (INTERNET OF THINGS, GDPR...) ?»

SÉMINAIRES DECAVI

2/4/2020

«BIG DATA : LA SOLUTION POUR LES ASSUREURS POUR MIEUX CONNAÎTRE LEURS CLIENTS ?»

09/04/2020

«INSURANCE DISTRIBUTION : THE PAST, THE PRESENT AND THE FUTURE»

14/5/2020

«AUTOMATISATION DU SECTEUR DE L'ASSURANCE : UNE NÉCESSITÉ POUR SURVIVRE EN TANT QU'ASSUREUR ?»

11/6/2020

«CEO EVENT DECAVI : QUELS DÉFIS EN ASSURANCE ? L'AVIS DE 3 CEO DE NOTRE SECTEUR»
(ARGENTA, ATHORA BELGIUM, QOVER)