

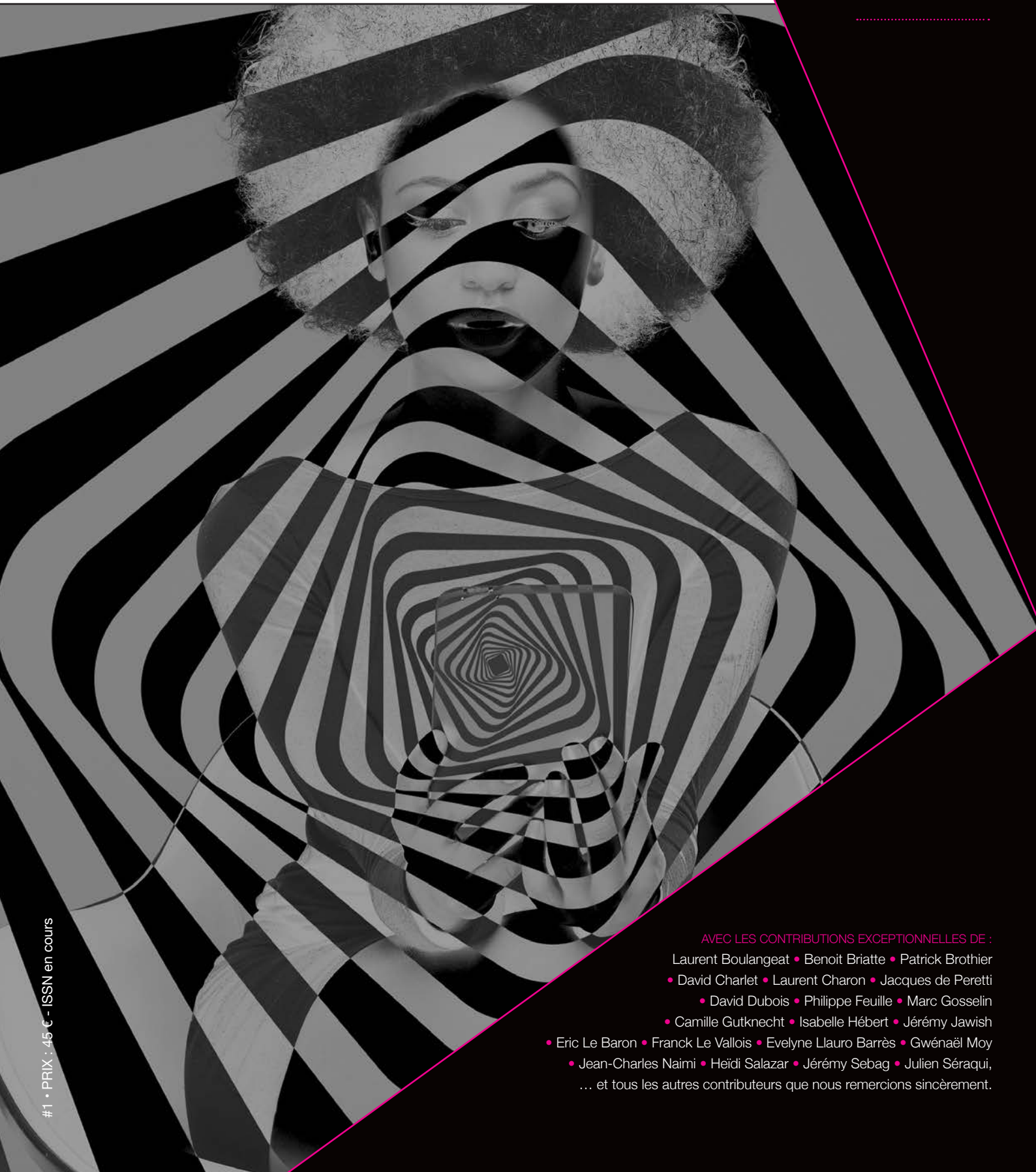
DESSINE-MOI L'ASSURANCE

MAGAZINE DES NOUVELLES MODERNITÉS DE L'ASSURANCE

INTERMINABLE ROUTE
DE LA PARITÉ F/H

PER :
PÉPÈRE OU PROSPÈRE ?

LA FIRST



#1 • PRIX : 45 € - ISSN en cours

AVEC LES CONTRIBUTIONS EXCEPTIONNELLES DE :

- Laurent Boulangeat • Benoit Briatte • Patrick Brothier
- David Charlet • Laurent Charon • Jacques de Peretti
- David Dubois • Philippe Feuille • Marc Gosselin
- Camille Gutknecht • Isabelle Hébert • Jérémy Jawish
- Eric Le Baron • Franck Le Vallois • Evelyne Llauro Barrès • Gwénaél Moy
- Jean-Charles Naimi • Heidi Salazar • Jérémy Sebag • Julien Séraqui,
- ... et tous les autres contributeurs que nous remercions sincèrement.



L'ÉVÉNEMENT DE LA TRANSFORMATION DU SECTEUR DE L'ASSURANCE

5^{ÈME} ÉDITION PROCHAINEMENT

LE #TDAYINSURANCE
EST UN ÉVÉNEMENT INNOVANT
QUI APPORTE UNE RÉELLE VALEUR AJOUTÉE,
PROVOQUE DES RENCONTRES,
BOUSCULE NOTRE CADRE DE RÉFÉRENCE
ET IMAGINE L'ASSURANCE DE DEMAIN.

UN ÉVÉNEMENT SECTORIEL MAJEUR QUI ABORDE
LA TRANSFORMATION, SOUS TOUS SES ASPECTS,
AVEC TOUS SES ACTEURS
ET REGROUPE TOUTES LES « FAMILLES »
DU SECTEUR ET SON ÉCOSYSTÈME.

CONTACT : jl@tday-insurance.com

SOMMAIRE

Edito	p.4
Société de la longévité : saisissons l'opportunité de repenser notre modèle de prise en charge de la perte d'autonomie	p.7
Raison d'être - Protéger et agir pour un futur serein	p.10
Il faut s'engager, agir et considérer la valeur sociétale à égale de la valeur économique de l'entreprise	p.12
Interminable route de la parité F/H	p.14
Protéger ceux qui nous protègent !	p.28
Per : père ou prospère ?	p.30
IA First	p.52
Distribution	p.62
Innovations	p.70
Technologies	p.80



JEAN-LUC GAMBEY

DIRECTEUR DES PUBLICATIONS

Co-construire ce magazine avec les acteurs de la transformation

Le « communicant » participe à un processus de communication. Même s'il s'agit d'un métier, beaucoup communiquent et tout le monde peut et doit même apporter son avis sur la communication. Le communicant, dans sa biodiversité professionnelle, n'agit pas seul et pour lui seul, il assume une fonction, d'une certaine façon celle de pollinisateur ou de fertilisateur averti. Il a besoin du pollen ou du nectar pour entamer son processus de création, de communication et de production. Il agit

souvent avec bienveillance, mais se doit d'être toujours neutre, objectif et parfois critique envers lui-même et son secteur d'activité. En butinant, en écoutant, en apportant ses observations objectives, le communicant fait passer des messages, apporte quelques éclairages et sa contribution, sa vision au sein de son industrie.

Le communicant doit s'enrichir de sa biodiversité professionnelle et doit fondamentalement favoriser le

partage et la co-création. C'est la genèse de la création et de l'esprit de ce magazine volontairement collaboratif. « Dessine-moi l'assurance », est un outil de communication de plus, mais nous l'espérons diff  rent, à votre service et à celui de l'écosystème de l'Assurance. Notre volonté est sans ambigu  it   : celle de promouvoir avec objectivité, l'évolution, l'innovation et la transformation du secteur de l'assurance, sous tous ses aspects, à travers ses marques, ses contributeurs, ses auteurs et ses jeunes talents. En synthèse, co-construire un magazine avec les acteurs de la transformation.

Sans concessions, mais avec bienveillance et optimisme, notre détermination est celle de proposer une ligne éditoriale centrée sur « les nouvelles modernités de l'Assurance », de pouvoir sortir parfois du « trop conceptuel », de favoriser les différences ou les complémentarités de points de vue, et d'être en adéquation avec son temps et ses changements, parfois subis, sans aucune opposition de principe à l'histoire et aux fondamentaux de cette grande industrie. La modernité c'est même la « tradition du nouveau », formulait le critique Harold Rosenberg. Concrètement, ce magazine s'est doté d'un comité stratégique et éditorial composé aujourd'hui d'une vingtaine de professionnels du secteur qui apportent des idées, leurs contributions mais aussi des critiques positives, essentielles.

La transversalité, la bienveillance, l'engagement, la volonté de sens, de diversité et de progrès, dans un profond respect des échanges alimentent ce comité éditorial et stratégique favorable à une co-construction intergénérationnelle, que nous espérons constructive.

Ainsi, un de nos dossiers « l'interminable route de la parité Femmes/Hommes » a la volonté, comme d'autres peuvent le faire, d'évoquer une des anomalies de notre société, du monde professionnel, de notre industrie. Chacun aura son avis, mais si nous pensons que les appels à l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes, dans les entreprises doivent être fait « au nom de la justice sociale » il nous semble qu'elle doit fondamentalement être considérée comme un vecteur de performance dans un contexte de transformation des entreprises de notre secteur.

Ce magazine est un nouveau support de communication pour les professionnels, fait par les professionnels. Ce 1^{er} numéro sera diffusé auprès de 2 000 professionnels du secteur. Il est probablement loin de la perfection, mais nous le ferons évoluer, avec vos commentaires, vos critiques, vos idées de sujets et peut être votre contribution.

Il est à noter que ce magazine devait être imprimé dans la semaine du 16 mars 2020. Compte-tenu de la situation liée au covid-19, il n'a pu être imprimé et sera donc diffusé dans un format digital.

Tous les propos et contenus ont été validés antérieurement à la période de confinement.



@MarieCoeurderoy #assurance emprunteur :

Alerté par les courtiers @Asso_APIC et le sénateur @BourquinMartial sur le comportement des banques, Bercy annonce avoir saisi la @dgccrf

@JMarc_WILLMANN

#ChaqueActeCompte « Pour la réparation automobile on va privilégier la réparation plutôt que le remplacement de pièces. » @pascaldemurger Chaque année, @MAIF confie 30 000 véhicules non réparables à son réseau de recycleurs agréés.

@euroipse

+ 4,9% d'indemnités journalières en 2019. Les enjeux de prévention, qualité de vie au travail, prévoyance sont de plus en plus forts pour les complémentaires, les entreprises et les branches professionnelles.

@jacquesrichier

+ de #womenintech grâce au #SWITpledge (Scale Women in IT) Bravo @digital_ladies et @simplonco pour cette initiative en faveur du recrutement des femmes dans les métiers du numérique et de la tech ! @allianzfrance est fier d'y participer.

@gbillois

Ce qui me fait halluciner depuis pas mal d'année c'est qu'à chaque fois on nous promet la nouvelle app qui va permettre de nous sortir de l'email/infobesité... mais en fait on ne fait que fragmenter les canaux de discussion et rendre plus difficile de trouver l'info.

@jeanlucgambey

Réforme des retraites : le simulateur de @Sapiendo_Retr calcule la retraite à partir des gains réels grâce à un simulateur qui s'appuie sur les données réelles des utilisateurs.

@DamienBescheron

La mutation de la @MAIF vers le statut d'entreprise à mission se poursuit.

Maif Avenir, filiale d'investissement, se tourne exclusivement vers les #startup qui agissent de manière responsable pour l'environnement ou la société @pascaldemurger #RSE.

A black and white portrait of Patrick Brothier, a middle-aged man with short hair, smiling slightly. The portrait is partially obscured by a dark blue diagonal shape on the left side of the page.

PATRICK BROTHIER

PRÉSIDENT • GROUPE AÉSIO

Société de la longévité : saisissons l'opportunité de repenser notre modèle de prise en charge de la perte d'autonomie

Nous vivons un moment charnière pour la prise en charge du grand âge et de la dépendance. Les prochaines années seront celles d'un vieillissement inédit de la société française et d'une augmentation importante du nombre de personnes qui subiront une perte d'autonomie. Nous avons l'opportunité de repenser notre modèle à l'aune de l'aspiration que nous partageons tous de vivre mieux, plus longtemps, en bonne santé, ensemble, et si possible à domicile.

Quelques chiffres d'abord sur la situation de notre pays : à horizon 2050, la proportion de personnes âgées de plus de 85 ans sera multipliée par trois. Le nombre de personnes en situation de perte d'autonomie pourrait lui

être multiplié par deux en 2060.

Or, notre modèle de prise en charge de la perte d'autonomie ne répond déjà plus de manière satisfaisante aux besoins actuels et ne saura donc pas faire face aux enjeux à venir.

En premier lieu, notre système de prise en charge est complexe dans sa mécanique d'articulation des acteurs et, de fait, les importants moyens mobilisés sont finalement mal perçus par les Français. Nous avons un réel déficit de lisibilité qui se traduit par une méconnaissance de l'effort public, alors même qu'il va falloir adapter notre système aux enjeux de la longévité.



Simultanément, notre société est inquiète et envisage la perte d'autonomie avec angoisse. Ainsi, une étude de l'observatoire « Place de la Santé » de la Mutualité Française montre que les trois quarts des Français sont préoccupés par une situation de dépendance, si elle survenait, pour eux-mêmes ou leurs proches.

Cependant, notons cette singularité française : un peu plus de 40 % des personnes qui sont bénéficiaires de l'Allocation Personnalisée d'Autonomie sont en établissement, soit un tiers de plus que la moyenne européenne. Alors que deux tiers de nos concitoyens estiment comme peu souhaitable le fait de résider en établissement. Cette singularité est la conséquence d'un modèle assez binaire, soit le maintien à domicile, soit l'établissement avec peu de modalités qui permettraient des solutions hybrides, intermédiaires et plus en phase avec les aspirations des Français pour leur fin de vie.

On voit aussi à quel point les aidants sont mobilisés dans notre pays et mis à l'épreuve. Les aidants familiaux, bien sûr, et les aidants professionnels, que ce soit dans le soin ou dans l'accompagnement. Ils font face à un véritable déficit de reconnaissance et de valorisation. Au sein du Groupe Aésio, nous nous mobilisons pour renforcer la prise de conscience sur la situation d'urgence dans laquelle se trouve le secteur de l'aide à domicile. Nous avons donc engagé une campagne de sensibilisation « Dites leur merci ! » dont l'objectif est d'attirer l'attention du grand public, des décideurs et des médias sur le travail accompli par ces professionnels, ainsi que sur la nécessité de leur permettre d'exercer dans les meilleures conditions possibles.

Il y a aussi, bien sûr, un enjeu financier et économique majeur à relever. Aujourd'hui, le coût de notre système de prise en charge de la perte d'autonomie est d'une trentaine de milliards d'euros, sans compter, bien évidemment, la valorisation de la contribution des aidants familiaux. A l'horizon 2060, dans une hypothèse du doublement de personnes en situation de perte d'autonomie, il faudrait mobiliser sans doute 50 milliards pour répondre aux besoins de prise en charge. Comme le cadre budgétaire est très contraint, nous voyons bien la difficulté à engager les moyens nécessaires avec une augmentation de la dépense, publique ou privée, qui est considérée comme difficilement acceptable par la population.

Notre pays doit donc repenser une société beaucoup plus inclusive où la place des aînés est plus en continuum. Nous devons être en phase avec les aspirations des individus, tout en garantissant la soutenabilité et l'efficacité du système. De ce point de vue, les marges de progrès sont considérables.

Le Groupe Aésio a développé une série de propositions concrètes et qui pourraient être dupliquées sur le territoire. Parmi celles-ci, à l'initiative d'Eovi-Mcd, « la Cité des aînés », inaugurée en 2019 à Saint-Etienne. L'architecture, les équipements et l'organisation ont été conçus en partant des besoins exprimés par la personne âgée elle-même, et l'évaluation de sa situation de perte d'autonomie avérée ou potentielle. Ce concept très inclusif de cité-village propose des parcours centrés sur la personne, ses besoins et ses aspirations. Tout cela de manière inclusive, au cœur même de la ville et non pas en excluant les personnes d'un cadre urbain dans lequel elles sont immergées depuis toujours. Ce concept a été conçu avec l'appui des collectivités locales, de la Cité du design et de l'Ecole des Mines de Saint-Etienne, dans une logique de « living-lab » où sont articulés les outils technologiques et des innovations autour de la luminothérapie, de la domo-médecine, de la robotique, des nouvelles modalités

de prise en charge médicamenteuse, de nouvelles techniques de préparation des repas, le tout dans un souci de soutenabilité économique. L'ambition de la Cité des aînés est de concilier innovation et accessibilité. Ainsi, le prix journalier de l'EHPAD est de 60,95€, soit l'un des plus bas de France. Parallèlement, la « box des fragilités » qui favorise le maintien à domicile en sécurité fait l'objet d'un déploiement expérimental dans le bassin stéphanois.

Cultiver une approche beaucoup plus préventive que curative est l'une des motivations initiales. Le Groupe Aésio a lancé une plateforme de services, portée par Apréva Mutuelle dans les Hauts de France, baptisée « Vivre mieux sa vie ». Les services proposés sont centrés sur le besoin de l'individu et sa capacité à apporter des réponses pour lui-même ou pour son entourage en matière d'accompagnement, de soins, de logements, à partir de situations de vie. Ancrée sur une réalité territoriale avérée, cette plateforme pourrait prospérer sur un territoire plus vaste avec l'appui de tout le groupe. Un projet plus transversal et de dimension nationale conçu avec des partenaires majeurs est ainsi en gestation.

L'expérimentation est également une dimension fondamentale pour évoluer vers la société de la longévité. Par exemple, dans une autre mutuelle du Groupe Aésio, en Franche-Comté, une expérimentation a été engagée avec Medissimo et des pharmaciens, dans des zones semi-rurales, pour favoriser la sécurisation de l'observance des traitements pour des personnes en situation de perte d'autonomie et leurs aidants.

Sur l'ensemble de ces enjeux, nous voyons la nécessité

d'avoir un socle d'intervention significatif de financement public mais qui s'articule avec les capacités contributrices d'autres acteurs, en construisant les réponses au sein des territoires.

La Mutualité Française a porté une réponse publique à hauteur des besoins de la société de la longévité, à la fois au niveau systémique et dans les modalités financières, notamment pour s'attaquer à la question des restes à charge, un enjeu majeur également. Il va falloir innover, trouver des solutions, injecter des moyens. Une mobilisation publique substantielle, marquant aussi la solidarité nationale, doit faire face à cet enjeu majeur. La Mutualité Française le souhaite au plus haut point. Toutefois, si d'autres financements s'avéraient indispensables, nous pourrions travailler à proposer une couverture assurantielle obligatoire en complément de l'intervention publique, et sous le contrôle de l'Etat.

A l'heure où le pays affiche chaque jour des fractures qui interrogent la capacité effective à vivre ensemble, le défi de la société de la longévité offre l'opportunité de réconcilier les citoyens, les acteurs motivés à construire des réponses, les collectivités locales et bien sûr l'Etat dans une capacité inédite à produire ensemble des solutions pour longtemps.



E
N
T
R
E
T
I
E
N



JACQUES DE PERETTI

PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL • AXA FRANCE

© William Beaucardet

Raison d'être • Protéger et agir pour un futur serein

Au-delà des définitions « juridiques », la raison d'être d'une entreprise pourrait être définie comme « la contribution que l'entreprise souhaite apporter aux principaux enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques de son domaine d'activité en impliquant ses principales parties prenantes. » La raison d'être désigne une ambition d'intérêt général qu'entendent poursuivre les dirigeants de l'entreprise. Axa France, entre septembre 2018 et mai 2019, a questionné son rôle dans la société et a organisé une grande consultation interne auprès des collaborateurs/collaboratrices et Agents Généraux. Pourquoi avoir engagé ce processus ? Comment l'avez-vous articulé ?

Chez AXA France, chaque femme et chaque homme joue un rôle actif dans l'incarnation de la raison d'être, quel que soit son métier et sa situation dans l'entreprise. Nos collaborateurs sont en effet les premiers acteurs et ambassadeurs de notre marque. Forts de ces constats, nous avons demandé à celles et ceux qui font AXA France de choisir les mots, qui exprimaient le mieux ce que nous sommes et ce qui nous rassemble. 7500 collaborateurs et agents généraux de France ont ainsi apporté leur contribution, de septembre 2018 à mai 2019. Notre raison d'être est le fruit d'une écriture collective. Les mots que nous avons choisis sont les suivants : Protéger et agir pour un futur serein.

Pour une entreprise ou une organisation, exprimer sa raison d'être est un acte fort et engageant car elle définit d'une certaine façon, la raison de son existence. « Protéger et agir pour un futur serein » est la récente raison d'être d'Axa France. Pouvez-vous commenter ?

Cette raison d'être sommeillait, je crois, au fond de chacun de nous. Nous n'avons fait que mettre des mots dessus. Notre mission a toujours été de protéger la vie en nous adaptant aux évolutions de la société, de protéger aussi ce que chacun et chacune a de plus précieux. Elle consiste également à comprendre les risques pour mieux les prévenir. Elle nous engage à innover, à mettre toute notre expertise, notre énergie et notre collectif dans ce qui permettra à chaque femme et chaque homme d'assurer ce qui est essentiel à ses yeux, lui permettra aussi de vivre une vie meilleure, d'être libre d'oser et d'avancer plus sereinement. *Protéger et agir pour un futur serein*, c'est la lignée que nous avons depuis toujours empruntée, et que les collaborateurs d'AXA France persisteront à suivre. C'est un trait d'union entre le passé, le présent et l'avenir.

La raison d'être répond à un besoin profond de sens des collaborateurs, mais aussi des clients et de toutes les parties prenantes. Pour 75% des salariés la raison d'être d'une entreprise est importante mais pour 69% c'est plutôt une opération de communication (source Ifop). Comment réagissez-vous à ces constats ? N'y a-t-il pas un risque d'assimilation à une campagne publicitaire ?

La raison d'être n'est ni un slogan, ni une signature de marque, ni une publicité. Si la loi PACTE a défini cette nouvelle notion dans les statuts des entreprises, c'est qu'elle répond à un vrai besoin sociétal et à un intérêt collectif : aujourd'hui, 51% des Français considèrent qu'une entreprise doit être utile pour la société dans son ensemble. Cette nouveauté introduit la nécessité pour les entreprises de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux, inhérents à leurs activités. Les entreprises ont aujourd'hui le choix de se doter d'une raison d'être, mais je crois que cela est en réalité essentiel pour répondre à la quête de sens des collaborateurs.

La raison d'être est-elle un véritable outil de management et de gouvernance ?

Bien-sûr, nous avons mis des mots sur ce qui nous rassemble et nous unit. La raison d'être est précisément un marqueur de fierté. Elle permet de donner au collaborateur un sens, de renforcer le collectif de travail, dans une logique d'unification des actions menées par toutes les parties prenantes de l'entreprise d'aller dans la même direction. Les managers ont d'ailleurs eu un rôle particulier dans la formalisation de cette raison d'être, pour animer la réflexion auprès de leurs équipes. En termes de gouvernance, la raison d'être agit en quelque sorte comme une boussole dans nos prises de décisions. Elle doit faire l'objet d'engagements concrets et nous devons la faire vivre au quotidien, dans tous les pans de l'entreprise, que ce soit dans nos actes, dans nos prises de décisions, dans le management des équipes.

Pour l'entreprise, l'inscription d'une raison d'être n'est pas un acte banal. Elle doit prendre en compte toutes les parties prenantes, embarquer les équipes, mais aussi faire réfléchir aux impacts, et probablement être déclinée en outils concrets. Comment allez-vous « déployer » la raison d'être d'Axa France « Protéger et agir pour un futur serein » ?

Effectivement, notre raison d'être n'est pas un étendard, c'est une véritable ligne directrice qui doit guider nos actions. Au sein d'AXA France, nous la déclinons par exemple au travers nos engagements en faveur de la diversité et de l'inclusion sous toutes ses formes, ou en faveur de la protection et préservation du patrimoine. Afin de veiller à ce que chacune de nos décisions stratégiques soit en résonance avec notre raison d'être, un Comité de pilotage veille à ce que nous orientons chacune d'elles dans ce sens.

Il faut s'engager, agir et considérer la valeur sociétale à égale de la valeur économique de l'entreprise

Il y a quelques années, les stratégies pour stimuler la croissance des entreprises intégraient différents facteurs : la création de nouveaux services, la conquête de nouveaux marchés, la diversification,... . La crise sociale, écologique et climatique questionne nos façons de travailler, de consommer, et plus largement, de vivre. La société civile, alerte et exigeante, gronde et somme les entreprises de suivre le mouvement, de s'engager et de contribuer à un futur désirable. Les clients, les collaborateurs poussent les entreprises à se chercher une « raison d'être » sous peine de se voir « sanctionnées ».

Aujourd'hui, les entreprises intègrent donc une « dose de raison d'être » dans leurs activités et leurs propositions de valeurs.

La « raison d'être » d'une entreprise désigne la façon dont elle entend jouer un rôle dans la société au-delà de sa seule activité économique. Cependant la « raison d'être » n'est pas un petit plus pour l'entreprise.

Quand les entreprises se trouvent confrontées à la banalisation de leurs produits et qu'elles voient leurs marges fondre, elles ont souvent comme premier réflexe de vouloir améliorer leur proposition de valeur en innovant, en termes de produits/services ou de business model. En plaçant la « raison d'être » au cœur de la gouvernance, de la stratégie, les entreprises peuvent en tirer des bénéfices particuliers : un outil de management et resserrement de l'organisation, des parties prenantes plus motivées, un avantage concurrentiel accélérateur de business et un impact plus largement positif sur la société. Cependant la construction de la « raison d'être » s'articule autour de deux axes fondamentaux : l'intérêt de l'actionnaire ou de l'entreprise et l'intérêt du bien commun.

La « raison d'être » n'est pas un outil de responsabilité sociétale de l'entreprise, de ressources humaines, de marketing, un argument commercial, ni un « gadget » pour renforcer sa marque employeur !

La « raison d'être » de l'entreprise détermine désormais l'identité de l'entreprise et sa contribution à l'intérêt général. Elle devient un repère essentiel pour donner du sens, gagner en cohésion, renforcer l'alignement de toutes les parties prenantes et est un puissant facteur d'attractivité et de différenciation. Elle répond à un besoin croissant de sens de la part des collaborateurs et des consommateurs. D'ailleurs, 51% des Français* considèrent qu'une entreprise doit être utile pour la société dans son ensemble, devant ses clients (34%), ses collaborateurs (12%) ou ses actionnaires (3%).

Les entreprises peuvent désormais intégrer dans leurs statuts « une raison d'être ». Mais pour que cette « raison d'être » ne devienne pas « cosmétique », elle doit s'inscrire dans un véritable cadre stratégique. Face à un engouement certain, le risque majeur est que cette « innovation juridique » génère très rapidement des déceptions et conduise à des impasses si elle ne sert pas de clé de

voûte à un véritable projet stratégique.

Ainsi le statut « d'entreprise à mission ». L'article L 210-10 du Code de commerce, précise les conditions à remplir pour s'en revendiquer. Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque les « conditions suivantes sont respectées :

- Ses statuts précisent une « raison d'être », au sens de l'article 1835 du code civil.
- Ses statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ».

La « raison d'être » questionne au fond, l'engagement des entreprises, de ses administrateurs ou actionnaires, de ses dirigeants, de ses collaborateurs, de ses partenaires. L'engagement indispensable, nécessite l'idée de se réinventer, de s'engager à la lumière de nos environnements en mutation. L'engagement des entreprises est une source puissante de rayonnement et est au cœur de la transformation des entreprises.

« Protéger et agir pour un futur serein » (Axa) « Nous sommes là pour permettre au plus grand nombre de construire leur vie en confiance » (Groupama) « Permettre à chacun de vivre selon ses propres choix » (Swiss Life)...

Voici quelques-unes des dernières « raisons d'être » adoptées par des grands groupes depuis la loi Pacte. D'ailleurs, Tanguy Polet, Directeur division clients et transformation digitale de Swiss Life France précise que la « raison d'être » d'une marque est « l'alpha et l'omega de l'entreprise » et indique « Chez Swiss Life, nous avons mûri notre raison d'être autour du rôle sociétal majeur de notre métier d'assureur qui est, in fine, d'aider les personnes et entreprises à rendre l'imprévisible prévisible. Nous aidons nos clients, certes à se prémunir d'un risque, mais surtout, à oser saisir les nombreuses opportunités qui s'offrent à eux. C'est en étant libre de ses choix et de ses contraintes que l'on est en mesure de réaliser ses projets en toute confiance, aller au bout de ses rêves et être pleinement acteur de sa vie. Notre raison d'être, « permettre à chacun de vivre selon ses propres choix », est à la fois intemporelle et d'une actualité remarquable. »

Quant à la MAIF, qui été la 1^{ère} grande entreprise à s'engager sur la voie de l'entreprise à mission, elle a formulé sa « raison d'être », en pesant chaque mot : « Convaincus que seule une attention sincère portée à l'autre et au monde permet de garantir un réel mieux commun, nous la plaçons au cœur de chacun de nos engagements et de chacune de nos actions ».

Au regard d'un environnement en complète mutation, la « raison d'être » de l'entreprise, au-delà de la performance économique nécessaire, et l'engagement dans des missions sociétales sont de réels avantages concurrentiels, un levier de performance. Il faut s'engager, agir et considérer la valeur sociétale à égale de la valeur économique de l'entreprise.

Jean-Luc Gambey

ENQUÊTE : ASSURANCE & MARQUE EMPLOYEUR, LA DÉSHÉRENCE ?

Le terme « marque employeur » a presque 25 ans. Aujourd'hui, la marque employeur est sur toutes les lèvres. « Marotte » des recruteurs, des Directeurs des Ressources Humaines et des Directeurs de la Communication, elle semble être le remède « miracle » à toutes problématiques d'attractivité de l'entreprise. Avec une marque employeur séduisante, terminé les soucis d'embauche, les métiers sous tension, la pénurie des compétences clés. Levier des politiques RH, désormais elle sert autant en interne qu'à l'extérieur, pour le recrutement, la fidélisation, le management, la communication.

Ainsi pour attirer les nouveaux talents et développer l'engagement des collaborateurs, de plus en plus sensibles aux valeurs, il est devenu primordial de surveiller/protéger sa « marque employeur ». Au-delà d'avoir un rôle-clé pour le recrutement, l'évolution des salariés, la réputation globale de l'entreprise, elle est un levier de croissance. Pour la protéger, de plus en plus d'entreprises mettent en place des dispositifs de surveillance et de mesure des avis, ressentis, rumeurs, suspicions, diffamations, condamnations, risques fournisseurs ou filiales... afin d'identifier les événements risquant d'entacher durablement la marque employeur. Alors sur le secteur de l'Assurance, qu'en est-il ? Nous avons réalisé fin 2019, une enquête en ligne auprès de 1024 professionnels de l'assurance (Assureurs, Mutuelles, Institutions de prévoyance, Courtiers grossistes) concernés par ce sujet (directions métiers et collaborateurs). 149 professionnels ont répondu intégralement à ce questionnaire. Les questionnaires et les résultats ont été totalement anonymisés.

Sans surprises :

- 81.3% des répondants estiment que la « marque employeur » est aujourd'hui un sujet très important/important,
- 88.5% des répondants confirment que la «marque employeur» est, tout à fait ou plutôt, importante pour les collaborateurs,

- 95.0% des répondants estiment que les talents sont attirés par des entreprises authentiques, cohérentes, porteuses de sens.

Cependant :

- Seulement 19.0% considèrent que leur entreprise a un niveau de vigilance suffisant pour protéger et entretenir sa « marque employeur » !
- 23.8% estiment que leur entreprise a mis en place un suivi systématique des avis collaborateurs publiés sur des plateformes en ligne !
- 9.5% estiment que leur entreprise communique publiquement sur les actions et moyens mis en œuvre pour valoriser sa « marque employeur »
- Et pour terminer, seulement 47.8% estiment que leur entreprise contrôle les influences extérieures sur leur « marque employeur » !

Alors que la plupart des spécialistes RH admettent que la marque employeur a un impact significatif sur leur activité et qu'une « marque employeur » forte augmente très significativement le nombre de candidatures très qualifiées, il conviendrait probablement que le secteur de l'assurance, considéré comme « peu attractif », envisage un examen attentif et critique. La qualité de la « marque employeur », est désormais un enjeu particulièrement stratégique, il s'agit d'un actif immatériel de l'entreprise.

Jean-Luc Gambey

TWEET WALL

INTERMINABLE ROUTE DE LA PARITÉ F/H

(Entretiens croisés)



@EveLlauroBarres

« Nous obtenons une nouvelle fois la note de 99/100 suite au calcul de l'index @murielpenicaud. Une note qui certes, est une source de satisfaction, mais aussi une incitation très forte à poursuivre nos efforts ! #RH #Parité »

@NoeLeCorvaisier

« Grâce à sa politique volontariste en faveur de l' #égalité et de la #mixité engagée depuis plusieurs années, la #parité est maintenant une réalité chez @hmutuelle au sein de toutes ses instances de direction : CA, Comex, CDG mais aussi effectif cadre #diversité »

@tweets_Apm

« D'après le 1er #baromètre de @wearesista sur les conditions d'accès au #financement des #femmes #dirigeantes de #startup, il faudrait attendre 2090 pour atteindre la #parité dans l' #entrepreneuriat français. »

@manageo_fr

« #Baromètre #Parité les femmes restent de meilleures gestionnaires et rencontrent des risques moins élevés de défaillances »

@BenedicteLinard

« Les femmes représentent aujourd'hui 52% de la population européenne mais n'occupent que 15% des emplois liés aux technologies de l'information et de la communication. »

@PfAuFeminin

« [Égalité hommes-femmes] Marlène Schiappa souhaite étendre les quotas aux comités de direction #mixité #parité #égalitéFH »

@avec_alan

« Avec le #ParentalAct, Alan s'engage pour la parité et propose à ses salariés un congé 2^{ème} parent de 5 semaines 100% rémunéré #AvecAlan #Parité #QVT »

@mclebard

Bravo à @ADREAmutuelle et à @PatrickBrothier pour avoir 50% de femmes à son conseil, résultat d'une politique volontariste et engagée. Ce que le classement ne dit pas c'est que ce résultat s'accompagne également d'une meilleure représentativité générationnelle !



EVELYNE LLAURO BARRÈS

DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE DES RICHESSES HUMAINES • MAIF

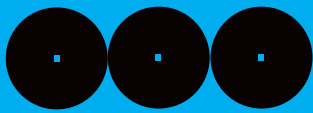
Un grand nombre de dirigeants sont convaincus que, si la cause féminine est évidemment une question de morale, de manière très pragmatique, il s'agit également d'une cause d'intérêt général pour les entreprises et les institutions, un levier de performance, de croissance et de productivité. En ce qui concerne les entreprises du secteur de l'assurance, est-il désormais nécessaire que les politiques de diversité de genre ne soient plus gérées comme des politiques de RH ou de RSE mais comme des politiques économiques de performance ?

Il est tout à fait légitime que les politiques RH soutiennent les enjeux de diversité. Une politique RH peut par elle-même porter des enjeux économiques et de performance, il n'y a pas d'antinomie. La diversité constitue un puissant levier d'innovation. Rassembler des esprits différents favorise la créativité et donc alimente la performance. C'est un cercle vertueux, comme pour la diversité de genre.

La mise en place d'un index public de mesure, à compter de mars 2019 selon la taille des sociétés (2019 pour celles de plus de 250 salariés, 2020 pour les autres)

impose, pour la première fois, une obligation de résultats (75 points minimum), et non plus seulement de moyens, à près de 40 000 sociétés à terme. Ainsi, au 1^{er} mars 2022, les entreprises de plus de 250 salariés qui n'auront pas consacré une enveloppe de rattrapage à l'atteinte de cet objectif d'égalité seront sanctionnées par une pénalité pouvant aller jusqu'à 1% de leur masse salariale. Que pensez-vous de cet index public ?

L'index a permis de communiquer les résultats des pratiques des entreprises sur le sujet de la parité auprès du grand public. Le principal atout de cet index, de par ces modalités de calcul communes à toutes les entreprises, est de pouvoir produire des résultats objectifs et comparables. Nous avons obtenu la note de 99/100 en 2019, cette note reflète notre engagement de longue date sur ce sujet. La politique de parité est assez ancienne chez nous : depuis 2012, 3 accords égalité professionnelle ont été signés qui ont permis de reboucler sur les critères de l'index. La mise en place de l'index nous permet de mieux mettre en avant notre politique sociale. Et aujourd'hui il nous encourage à poursuivre le chemin que nous avons entamé.



Dans le rapport du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes remis le 17 décembre dernier, parmi les 153 pays passés au crible, la France se place, seulement au 59ème rang en ce qui concerne la féminisation des « positions seniors et dirigeants » dans le monde du travail. Le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, recommande notamment d'instaurer des quotas de genre dans les instances de direction (Comex/codir). Quelle est votre réaction ?

La méthode des quotas, j'y crois, au moins pour un temps, et même si elle n'est pas une fin en soi, cette méthode a le mérite d'afficher de façon volontariste l'intention de l'entreprise. Par la suite, cela permet que les choses se fassent de façon naturelle. Si on peut étendre les quotas de genre aux instances dirigeantes autres que les Conseils d'Administration, cela marquerait une véritable avancée en matière de parité.

Selon l'institut Ethics & Boards, la part des femmes dans les comex des entreprises du CAC 40 atteignait 18,2% en juillet 2019, contre 7,3% en 2009 : au rythme de progression actuel, il faudrait trente-trois ans pour atteindre la parité dans les instances de direction du CAC 40. Sans les quotas, rien de bougera ?

Vous me posez la question de savoir si les quotas sont nécessaires ? Actuellement je pense que oui, ces contraintes sont malheureusement nécessaires. Selon moi, il est important d'associer l'instauration des quotas à une véritable volonté politique du dirigeant. Toutefois, les quotas ne sont certainement pas la seule solution pour faire évoluer les mentalités.

La parité F/H dans vos Codir/Comex, qu'est-ce que cela change(ra) concrètement ?

A la MAIF, Pascal Demurger, Directeur Général du groupe a décidé de faire entrer des femmes au CoDG par conviction. Et croyez-moi cela change les choses. Selon moi, la mixité est porteuse de sens, de richesses, de complémentarité et elle contribue à plus d'efficacité et de création de valeurs. En tout état de cause, les études montrent que les équipes mixtes produisent de meilleurs résultats.

Certains décrivent le « syndrome de l'imposteur » : les femmes attendraient d'avoir 120% des compétences nécessaires pour postuler à un poste, là où les hommes se lancent avec 60% des qualités requises ... Votre réaction ?

Plutôt que de parler de syndrome de l'imposteur, je parlerais plutôt du syndrome de la bonne élève qui s'autorise à postuler à condition de penser détenir toutes les compétences nécessaires à la tenue du poste. Les femmes doivent travailler sur elles-mêmes pour « accepter » leurs peurs sans se laisser paralyser, être au clair sur leurs talents et leurs imperfections. La confiance en moi, je l'ai acquise au fil des années, grâce à ce que j'ai pu accomplir, personnellement et professionnellement. Je crois également beaucoup à la valeur de l'exemple ou de l'identification : faire témoigner les femmes partager leur expérience, enlever les freins mentaux.... Je me sens quant à moi, en qualité de DRH mais aussi en tant que femme, porteuse d'une responsabilité propre et d'un vrai désir de transmission.

En termes de parité, d'égalité salariale, il semble y avoir un travail assez conséquent à accomplir. Quels sont les prochains passages à l'acte concrets ? Quels efforts restent-ils à faire ?

Si je prends l'exemple de la MAIF, je pense que nous devons poursuivre ce que nous avons déjà engagé : vérifier systématiquement qu'à l'embauche, à compétences

égales, le salaire soit similaire, s'assurer d'une égalité de traitement entre les femmes et les hommes tout au long de la carrière ; poursuivre encore nos efforts pour l'accès des femmes aux postes d'encadrement.

La mobilisation des femmes existe, seulement l'expression de leurs ambitions semble être encore un défi. Lancez-vous en interne des initiatives ?

En interne, nous avons un réseau féminin AlterNatives, créé en 2016. Il donne aux femmes cadres de la MAIF l'occasion de tisser des liens et de bénéficier des conseils et retours d'expérience de consœurs occupant des postes à responsabilités au sein de l'entreprise. Ce réseau, fondé sur la solidarité et le partage, donne ainsi des clés pour avancer efficacement vers la réussite des carrières au féminin. Depuis 2018, AlterNatives organise en partenariat avec l'équipe Diversité de la DRH un forum sur la mixité afin de promouvoir l'égalité femmes-hommes dans l'entreprise au travers de conférences et d'ateliers (sur les stéréotypes, la conciliation vie privée-vie professionnelle...).

Pour « inciter » les femmes à prendre des postes clés, est-il impératif que les leaders y croient fermement et que l'implication des hommes soit acquise ?

Je crois profondément que les évolutions liées à la représentativité des femmes dans l'entreprise doivent être aussi portées par la vision des leaders et qu'il faut assumer une forme de « volontarisme » pour changer le cours des choses. Pour répondre précisément à votre question, je crois surtout qu'il est très important de mettre les femmes et les hommes face à leurs stéréotypes et de mener toutes les actions possibles pour les aider à les dépasser. Par exemple, un des moyens de générer l'implication des hommes, est de mettre en symétrie leurs propres stéréo-

types en face des souhaits qu'ils ont en tant que père pour leurs enfants, en leur posant la question suivante « Qu'est ce vous voudriez pour votre fille ? ». Cela peut-être souvent un élément déclencheur.

« La première clé, c'est apprendre à raconter sa propre histoire » disait Michelle Obama ! Comment je valorise ce que je sais faire, comment je m'attribue mes propres réalisations, comment je deviens experte dans un domaine.... Ne faut-il pas « pousser » les femmes à écrire sur les réseaux sociaux, à prendre la parole lors de conférences, à s'exprimer plus fréquemment en public, ... ? Être beaucoup plus visible ?

Oui je pense qu'il est indispensable d'utiliser tous les moyens de communication pour mettre en avant le leadership au féminin, les rôles modèles, les pionnières, valoriser celles qui occupent des postes à haute responsabilité, les entrepreneuses, des femmes présentes dans les secteurs d'activité très masculins.... Il faut même parfois se faire un peu violence car autrement nous continuerons à assister à des conférences /témoignages portés majoritairement par des hommes.

Comment agir concrètement pour la parité F/H ?

Nous pouvons agir concrètement pour la parité en ayant une politique volontariste, via des systèmes et des dispositifs concrets (indicateurs précis et pilotés). Mais aussi via une volonté portée au plus haut niveau. Pour moi, la contrainte ne vaut que si elle est portée par une conviction de fond. C'est l'association des deux qui rend les mesures efficaces et puissantes.



ENTRETIEN

MARC GOSSELIN

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES • GROUPE ARKÉA

Les appels à l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans les entreprises sont faits plus au nom de l'éthique et de la justice sociale que comme facteur de performance et de croissance. L'un des facteurs à l'origine de la difficulté à avancer sur ce sujet de la parité ne réside-t-il pas dans cette approche du sujet ?

Ces deux approches sont indispensables. Dans un monde professionnel en pleine transformation vers des entreprises plus responsables et plus justes, la question éthique et de justice sociale doit être posée clairement dans l'entreprise. Est-ce que chaque homme et chaque femme au sein de mon entreprise est traité de la même manière et a les mêmes chances d'évolution professionnelle ? Il suffit d'observer la répartition hommes/femmes dans sa structure par niveau hiérarchique pour répondre à cette question et observer le fameux phénomène de « plafond de verre ».

En complément, on doit aussi prendre conscience que de se priver de la moitié de ses talents, c'est prendre un risque d'être moins innovant et moins performant. Ce que démontrent un certain nombre d'études.

Il faut donc avoir une véritable approche stratégique de la Mixité au sein de son entreprise. C'est le parti pris du groupe Arkéa qui a inscrit dès 2016 la Mixité au sein de sa stratégie en instaurant une mission. Cette mission mixité a mis en place, à partir d'un diagnostic des freins et des leviers, un plan d'actions.

Un grand nombre de dirigeants sont convaincus que, si la cause féminine est évidemment une question de morale, de manière très pragmatique, il s'agit également d'une cause d'intérêt général pour les entreprises et les institutions, un levier de performance, de croissance et de productivité. En ce qui concerne les entreprises du secteur de l'assurance, est-il désormais nécessaire que les politiques de diversité de genre ne soient plus gérées comme des politiques de RH ou de RSE mais comme des politiques économiques de performance ?

Au-delà d'un levier de performance, la Mixité est un véritable levier de transformation. La société a énormément évolué ces trente dernières années : une augmentation du niveau de diplôme, la montée de l'activité féminine, la réduction de la taille des familles, les progrès technologiques ou le changement des modèles familiaux (l'augmentation du nombre de familles monoparentales, reconstituées, et de gardes partagées).

Ces changements sociétaux et l'arrivée des nouvelles générations poussent les entreprises à revoir leur modèle avec un management empreint de plus de bienveillance et à revoir leurs dispositifs autour de l'organisation du travail (plus de flexibilité, du télétravail, du temps partiel choisi) mais aussi dans l'accompagnement de la parentalité (aide à la garde enfant, allongement des congés parentaux, congés enfants malades...). Tous ces dispositifs qui améliorent l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont clairement des leviers d'amélioration de la représentativité des femmes dans les niveaux d'emplois les plus élevés.

C'est un véritable sujet de société et d'intérêt général et ne pas en prendre la mesure, c'est se mettre en risque.

La mise en place d'un index public de mesure, à compter de mars 2019 selon la taille des sociétés (2019 pour celles de plus de 250 salariés, 2020 pour les autres) impose, pour la première fois, une obligation de résultats (75 points minimum), et non plus seulement de moyens, à près de 40 000 sociétés à terme. Ainsi, au 1^{er} mars 2022, les entreprises de plus de 250 salariés qui n'auront pas consacré une enveloppe de rattrapage à l'atteinte de cet objectif d'égalité seront sanctionnées par une pénalité pouvant aller jusqu'à 1% de leur masse salariale. Que pensez-vous de cet index public ?

« Tout ce qui ne se mesure pas ne se voit pas. » Installer des indicateurs permet à la fois de découvrir les réalités des inégalités et mesurer dans le temps l'impact des actions mises en œuvre. Dès 2016, lors du diagnostic, nous avons instauré ces indicateurs et le constat était sans équivoque car si nous sommes un groupe mixte avec 56% de femmes, on observait clairement une sous-représentativité des femmes dans les niveaux d'emplois les plus élevés et une sur-représentativité des femmes dans les niveaux les plus bas. Ces indicateurs Mixité sont devenus un outil de pilotage ; ils sont édités et analysés chaque année.

L'arrivée de la loi sur l'égalité salariale avec cet index Égalité professionnelle va évidemment dans notre sens et ne fait qu'ajouter un argument réglementaire à notre stratégie.

Pour les entreprises n'ayant pas encore initié de réflexion sur le sujet de la mixité, cet index va les contraindre à le faire, ce qui est dans leur intérêt.

Dans le rapport du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes remis le 17 décembre dernier, parmi les 153 pays passés au crible, la France se place, seulement au 59^{ème} rang en ce qui concerne la féminisation des « positions seniors et dirigeants » dans le monde du travail. Le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, recommande notamment d'instaurer des quotas de genre dans les instances de direction (Comex/codir). Quelle est votre réaction ?

Je ne suis pas favorable à la mise en place de quotas dans les instances de direction, les membres de Comité exécutif (Comex) sont choisis en grande majorité en interne en fonction de leur expertise et de leurs compétences dans un domaine, après une montée en puissance. Mettre en poste des femmes n'étant pas encore formées serait dangereux pour le bon fonctionnement de la société ainsi que pour les carrières de ces mêmes femmes qui en subiraient alors potentiellement les impacts négatifs. Cependant, il est essentiel d'apporter une attention toute particulière à la formation de femmes à des postes de dirigeants et en conséquence la possibilité d'accéder aux Comex et cultiver un vivier de femmes, à égalité, devant la porte des nominations aux postes d'instance de direction.

Selon l'institut Ethics & Boards, la part des femmes dans les Comex des entreprises du CAC 40 atteignait 18,2% en juillet 2019, contre 7,3% en 2009 : au rythme de progression actuel, il faudrait trente-trois ans pour atteindre la parité dans les instances de direction du CAC 40. Sans les quotas, rien de bougera ?

C'est vrai. L'évolution est lente mais il faut s'attaquer aux raisons de cette progression lente, identifier les freins. Les processus inadaptés à l'inclusion des femmes (recrutement, âge de sélection des hauts potentiels, etc.), ainsi que les résistances au changement chez les hommes, et chez les femmes elles-mêmes, expliquent pour une grande partie cette lente évolution.

Avec une véritable stratégie volontariste, il est possible de faire bouger les lignes. Pour cela, avoir un engagement fort des dirigeants permet d'opérer un changement culturel durable vers une véritable culture d'inclusion.

C'est le choix que nous avons fait au sein d'Arkéa, la Mixité est pour nous un véritable sujet d'entreprise, un levier de transformation au cœur de notre plan stratégique Arkéa 2020. Notre objectif est d'avoir un équilibre de représentation hommes/femmes à tous les niveaux de l'entreprise : avoir autant de femmes que d'hommes dans les métiers les moins qualifiés et dans les métiers les plus gradés.

Instaurée il y a quatre ans, notre stratégie Mixité s'articule autour de deux axes : agir sur les processus et agir sur les mentalités. Nous avons bien conscience que ce travail dantesque de changement de fond, de changement culturel, va prendre du temps.

Nous nous sommes attaqués depuis plusieurs années aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes avec une vigilance particulière à l'embauche, une enveloppe budgétaire « égalité professionnelle » annuelle, destinée à supprimer les écarts entre les hommes et les femmes ainsi que la révision systématique de la rémunération des femmes à leur retour de congé maternité si leur rémunération est en décalage avec celle de leur niveau d'emploi.

Nous avons souhaité améliorer la flexibilité et l'organisation du temps de travail avec la mise en place du forfait jour pour les postes à responsabilités et le lancement du télétravail.

Nous avons aussi des dispositifs pour accompagner la parentalité avec la participation aux frais de garde jusqu'aux 6 ans de l'enfant, et à ces mêmes frais au-delà des heures habituelles de garde (en cas de déplacement professionnel ou de formation professionnelle, par exemple) ou encore des jours enfant malade. En parallèle, nous avons ouvert le chantier du changement culturel. L'engagement quotidien et la persévérance de chacun et chacune, femmes et hommes, jeunes et moins jeunes, sont essentiels pour asseoir en profondeur le changement de culture nécessaire et durable, vers une entreprise plus inclusive.

Nous avons donc lancé un plan de sensibilisation Mixité de grande ampleur impliquant l'équipe dirigeante, les RH, les managers et l'ensemble des collaborateurs avec :

- La création d'un réseau d'ambassadeurs Mixité composé de plus de 440 salariés volontaires dont 43% d'hommes. Ils se sont investis pour cartographier les freins et leviers et être acteurs du changement au sein de leur entité (organisation de temps fort, réalisation de film de sensibilisation...)
- Une formation « Tous inclusifs » depuis 2017, pour aider les salariés à mieux repérer les stéréotypes qui peuvent influencer le jugement, souvent de façon inconsciente. Le groupe s'est fixé pour objectif de former l'ensemble de ses collaborateurs à ce sujet d'ici à fin 2020 (70% étaient déjà formés fin 2019).

- Formation des managers également, sur la posture managériale autour des sujets comme la maternité, l'autocensure et le sexisme ordinaire.

Et aujourd'hui, quatre ans après, nous enregistrons des premiers résultats concrets et positifs, le pourcentage de femmes aux postes clés est passé de 34% en 2016 à 40% et nous avons 30% de femmes au Comex groupe, alors qu'il n'y en avait aucune début 2016.

Pour certaines entreprises, la parité fait partie des objectifs annuels de l'entreprise et compte pour la partie des rémunérations variables à la fin de l'année. Qu'en pensez-vous ?

De notre côté comme vous l'avez compris, nous n'avons pas souhaité installer de quotas ou d'objectifs chiffrés. Par contre, nous avons souhaité inciter nos dirigeants à s'engager et mettre en œuvre les conditions d'une meilleure mixité dans leur entité, en leur donnant l'objectif dans leur KPI d'analyser l'ensemble des déséquilibres éventuels entre les femmes et les hommes, y compris des rémunérations, au sein de leur périmètre avec un plan d'actions correctif défini.

Transformer le management de l'entreprise et développer des politiques en faveur de la parité, tout en ne privilégiant que compétence et professionnalisme. Est-ce une urgence absolue ? Comment le faire ?

Le changement de posture managériale est essentiel pour améliorer la mixité au sein des organisations. Nous l'avons évoqué précédemment : un des freins à la mixité, ce sont les stéréotypes et les biais inconscients. Il est essentiel que chacun de nous et les managers en premier lieu, soient, pour le coup, bien conscients que nous avons tous des stéréotypes, des biais culturels qui sont en majorité inconscients et qui influencent nos jugements et nos prises de décisions au quotidien.

Par exemple, pour bien comprendre : un ou une manager, sujet d'un biais inconscient qu'une jeune maman est trop préoccupée par sa vie de famille pour s'investir dans un poste à responsabilité, ne pensera même pas à une jeune femme de son équipe (de retour de congé maternité) ayant toutes les compétences requises pour un poste à responsabilité à pourvoir. Ainsi, depuis plus de trois ans, nous avons créé l'Arkéa Académie Management dans lequel nous avons instauré un module sur la mixité, où l'on forme sur la posture managériale face à la maternité, l'autocensure ou encore le sexisme ordinaire.

Certains décrivent le « syndrome de l'imposteur » : les femmes attendraient d'avoir 120% des compétences nécessaires pour postuler à un poste là où les hommes se lancent avec 60% des qualités requises. Votre réaction ?

Effectivement, il s'agit d'un phénomène d'autocensure que nous observons chez nous aussi. Un phénomène lié aux stéréotypes culturels.

Il faut former les managers à l'appréhension de cette autocensure, c'est-à-dire les former à détecter les freins que les femmes peuvent se mettre elles-mêmes, et les accompagner à trouver des solutions et à adapter leur poste.

C'est ce que nous avons initié avec les jeunes managers chez Arkéa.

Mais il faut aussi proposer aux femmes des formations autour des sujets comme le culot, l'assertivité, le marketing de soi, l'importance de se créer un réseau, des rencontres « rôle models », et puis mettre en avant des profils féminins sur les postes à responsabilité (exemple : jeunes femmes directrices de caisses). Nous avons commencé à initier des actions de sensibilisation avec l'organisation de conférences sur la thématique du culot et des rencontres de « rôle models ».

En termes de parité, d'égalité salariale, il semble y avoir un travail assez conséquent à accomplir. Quels sont les prochains passages à l'acte concrets ? Quels efforts restent-ils à faire ?

L'écart global entre tous les niveaux de postes confondus se réduira par un équilibre hommes/femmes à chaque niveau de l'organisation de l'entreprise, au niveau le plus haut mais aussi au niveau le plus bas.

Sur un même niveau d'emploi avec la même ancienneté, les enveloppes budgétaires ne suffisent pas à réduire les écarts. Il faut aussi avoir une vigilance à l'embauche, encourager les femmes à oser postuler sur des postes à responsabilités et à négocier leur salaire, où là, on a affaire au syndrome de la bonne élève.

Il faudra certainement aussi aller encore plus loin dans la flexibilité autour de l'organisation du travail, de la prise en compte de la différence entre les cycles de carrière féminins et masculins mais aussi d'un meilleur équilibre de vie. Mais c'est également un enjeu pour les hommes !

Si la mixité permet aux femmes un meilleur épanouissement professionnel, elle propose aussi aux hommes une réussite sans sacrifices de la vie personnelle et familiale.

Dans les années 50, les femmes représentaient 30 à 50% des effectifs dans le secteur de l'informatique. Les derniers chiffres de l'étude Gender Scan, publiée en octobre dernier évoquent que les effectifs féminins ont baissé de 11% en 5 ans dans le secteur des hautes technologiques en France alors que l'Union Européenne a connu une progression moyenne de 14% dans le même temps. Aujourd'hui encore, les femmes figurent comme une minorité dans le secteur de la tech. Pourquoi et comment faire pour changer la donne ?

Nous nous sommes penchés aussi sur le sujet car notre objectif est bien d'avoir un équilibre de représentation hommes/femmes à tous les niveaux de l'organisation et nous sommes confrontés à la problématique des métiers genrés, particulièrement dans nos activités numériques. On a beau vouloir embaucher des femmes dans ce secteur, on ne les trouve pas car de fait elles sont moins nombreuses.

Face aux enjeux du numérique et de l'Intelligence Artificielle, il est impératif d'encourager les femmes à travailler dans ces métiers techniques essentiels au fonctionnement des entreprises de tous secteurs.

Nous savons aujourd'hui que les jeunes filles ne sont pas attirées par ces métiers à cause d'une très forte montée en puissance des stéréotypes sur ces sujets : image de « geek » et milieu « sexiste ».

Notre Pôle Innovation & Organisation a lancé plusieurs

initiatives pour faire bouger les lignes : animation dans les collèges (sur la mixité et initiation au codage des jeunes filles en 3^e) et un partenariat avec l'école d'ingénieur Ensta à Brest avec notamment un programme de Mentors entre des collaboratrices des équipes informatiques Arkéa et les jeunes femmes élèves.

D'autres actions et partenariats sont à l'étude et devraient être lancés en 2021 autour de cette thématique.

Pour « inciter » les femmes à prendre des postes clés, est-il impératif que les leaders y croient fermement et que l'implication des hommes soit acquise ?

La mixité est un sujet d'hommes et de femmes. Les hommes aussi veulent sortir des stéréotypes de genre et des freins culturels. On ne saurait faire l'économie d'une réflexion globale sur les rôles traditionnels dévolus aux hommes et aux femmes. De plus en plus d'hommes souhaitent un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et vie personnelle, et remettent en cause le travail comme élément identitaire central. Il n'est donc pas question de dresser une catégorie contre une autre mais bien de fédérer sur un sujet qui les concerne tous fortement : la conciliation harmonieuse de leur vie professionnelle et personnelle. Donc, oui, il faut l'implication des hommes pour changer de paradigme, de culture d'entreprise, et inciter les femmes à prendre des postes clés.

Comment agir concrètement pour la parité ? Quels chemins y-a-t-il encore à parcourir ? Quelles propositions ?

Chez Arkéa, si le changement culturel est lancé et les premiers résultats sont positifs au bout de quatre ans, on sait qu'il reste encore du chemin à parcourir. Nous choisissons de prendre le temps de faire les choses dans l'ordre et de façon pérenne. Nos enjeux aujourd'hui sont de continuer la féminisation des plus hauts postes de management, de réduire les écarts de rémunération car malgré les efforts, ils ne sont toujours pas à zéro, et lutter contre les métiers genrés.

Il nous faut également continuer la sensibilisation de toutes et tous car une grande partie des enjeux (notamment la féminisation des plus hauts postes) repose sur les effets des stéréotypes de genre dont nous sommes toutes et tous empreints ; entrer « dans le dur » de nos processus RH (recrutement, rémunérations, accompagnement des carrières).

Avez-vous d'autres commentaires/convictions ?

Notre souhait aujourd'hui chez Arkéa est d'avoir une stratégie plus large qui traite la diversité dans sa globalité et non en silot avec d'un côté la mixité, de l'autre le handicap ou encore l'inter-générationnel. C'est pour cette raison que nous avons créé en avril 2019 au sein de la direction des ressources humaines, un service Diversité et Qualité de Vie au Travail. La mission de cette équipe est d'aborder la diversité de façon transverse dans une culture d'inclusion afin que chaque salarié soit reconnu dans ses différences.

ENTRETIEN

ISABELLE
HÉBERT



Les appels à l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans les entreprises sont faits plus au nom de l'éthique et de la justice sociale que comme facteur de performance et de croissance. L'un des facteurs à l'origine de la difficulté à avancer sur ce sujet de la parité ne réside-t-il pas dans cette approche du sujet ?

Absolument, absolument, absolument ! Ce n'est pas par « gentillesse » ou par « générosité » qu'il faut plus de femmes dans les structures dirigeantes des entreprises. C'est pour rendre les entreprises plus performantes. Depuis une décennie le cabinet McKinsey publie des études analysant le lien empirique entre performance économique et pourcentage de femmes dans les COMEX. Au-delà de 3 femmes au COMEX, la performance est supérieure. Le cadre du leadership financier évolue. D'un monde où la performance boursière était assimilée à la maîtrise du dirigeant, dans un style masculin et très testostérone du rapport de force. Le monde du XXIème siècle aspire à plus de décisions conjointes, d'engagement personnel, d'écoute et de vision. Le monde aspire à un leadership plus Yin et moins Yang. La capacité à l'inspiration, la reconnaissance, la prise de décision participative, l'envie de transformation ce sont autant de traits du management au féminin, que même les leaders masculins aujourd'hui mobilisent, se féminisant parfois un peu !

Un grand nombre de dirigeants sont convaincus que, si la cause féminine est évidemment une question de morale, de manière très pragmatique, il s'agit également d'une cause d'intérêt général pour les entreprises et les institutions, un levier de performance, de croissance et de productivité. En ce qui concerne les entreprises du secteur de l'assurance, est-il désormais nécessaire que les politiques de diversité de genre ne soient plus gérées comme des politiques de RH ou de RSE mais comme des politiques économiques de performance ?

Le secteur de l'assurance en France, à ma profonde tristesse, n'est pas à l'avant-garde de cette prise de conscience. Dans les COMEX des grandes entreprises de Healthcare du NASDAQ il y a de très nombreuses femmes aux postes opérationnels clé : opérations, SI, Médical... Nous avançons de ce côté de l'Atlantique à petits pas. Et parfois, nous reculons même quand on constate les cas de départs de dirigeantes, suite à des désaccords stratégiques. Au-delà des compositions de nos CODIR et COMEX, de nos CA, nous devons nous interroger sur les modes de fonctionnement et de décision de nos instances de gouvernance. Si des femmes sont présentes mais que le contexte de décision n'est pas pertinent, l'action est paralysée.

La mise en place d'un index public de mesure, à compter de mars 2019 selon la taille des sociétés (2019 pour celles de plus de 250 salariés, 2020 pour les autres) impose, pour la première fois, une obligation de résultats (75 points minimum), et non plus seulement de moyens, à près de 40 000 sociétés à terme. Ainsi, au 1^{er} mars 2022, les entreprises de plus de 250 salariés qui n'auront pas consacré une enveloppe de rattrapage à l'atteinte de cet objectif d'égalité seront sanctionnées

par une pénalité pouvant aller jusqu'à 1 % de leur masse salariale. Que pensez-vous de cet index public ?

Je crois en l'objectivation, je crois aux référentiels chiffrés que nous suivons sur des trajectoires, je crois aux KPI pour diagnostiquer. Encore faut-il analyser sans biais, agir et ne pas « y penser » que les 15 jours précédents la publication de l'index et les 15 jours suivants !

Dans le rapport du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes remis le 17 décembre dernier, parmi les 153 pays passés au crible, la France se place, seulement au 59ème rang en ce qui concerne la féminisation des « positions seniors et dirigeants » dans le monde du travail. Le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, recommande notamment d'instaurer des quotas de genre dans les instances de direction (Comex/codir). Quelle est votre réaction ?

J'ai longtemps été opposée au principe des quotas. Je pensais que « on y arriverait bien toutes seules », que « on y arriverait bien sans ça ». Mais sur la trajectoire de ma vie professionnelle, je m'aperçois que j'avais tort, malheureusement. Et qu'on ne progresse pas du tout assez vite. Et que même si le principe du quota est forcé, exaspère les hommes, il n'y a pas d'autre choix pour créer la base de la parité.

Pour certaines entreprises, la parité fait partie des objectifs annuels de l'entreprise et compte pour la partie des rémunérations variables à la fin de l'année. Qu'en pensez-vous ?

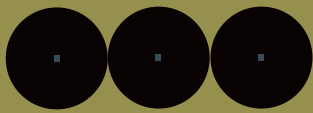
Traduire les KPI de parité dans les objectifs de chacun et chacune est fondamental pour assurer l'engagement sur la durée. Sinon, le risque de s'en tenir à des actions coups de poing ou symboliques est trop fort.

La parité F/H dans vos Codir/Comex, qu'est-ce que cela change concrètement ?

Cela change tout ! Le fond et la forme ! Cela change la façon de regarder les risques et les enjeux avec des prismes différents, cela permet de confronter des visions et des approches de transformation managériales, cela évite de se cantonner sur les mêmes postures de leadership. D'une entreprise à une autre, les réseaux de femmes apportent un soutien clé pour celles au cœur des COMEX. L'entraide et le mentorat sont des supports essentiels dans la durée. Je le vis en tant que membre de Parité Assurance, association très active des femmes dirigeantes de l'assurance.

Transformer le management de l'entreprise et développer des politiques en faveur de la parité, tout en ne privilégiant que compétence et professionnalisme. Est-ce une urgence absolue ? Comment le faire ?

Pas de recette magique, pas de Mary Poppins du sujet. Il faut allier objectifs d'équipes et objectifs individuels, communication interne, marque employeur, voyages d'inspiration à l'étranger, refonte des process de recrutement et évaluation régulière de leur efficacité, évolution de la gouvernance d'entreprise,... C'est une stratégie



multi-dimensionnelle et systémique qu'il faut déployer sur la durée.

Certains décrivent le « syndrome de l'imposteur » : les femmes attendraient d'avoir 120% des compétences nécessaires pour postuler à un poste là où les hommes se lancent avec 60% des qualités requises ... Votre réaction ?

Relisons « Osez être la chef » de Valérie Rocoplan, Relisons « Nice girls don't get a corner office » de Lois P Frankel. Les femmes leaders sont perpétuellement prises dans un réseau de culpabilité : « je ne fais pas de ce qu'il faut pour mes enfants, pour mon mari, pour mon boss, pour mon équipe, pour mes amies, pour ma communauté... ». La clé du dépassement du « syndrome de l'imposteur » est de se déculpabiliser ! En se disant qu'on fait au mieux partout, nous sommes globalement plus fortes sur tout.

Dans les années 50, les femmes représentaient 30 à 50% des effectifs dans le secteur de l'informatique. Les derniers chiffres de l'étude Gender Scan, publiée en octobre dernier évoquent que les effectifs féminins ont baissé de 11% en 5 ans dans le secteur des hautes technologiques en France alors que l'Union Européenne a connu une progression moyenne de 14% dans le même temps. Aujourd'hui encore, les femmes figurent comme une minorité dans le secteur de la tech. Pourquoi et comment faire pour changer la donne ?

C'est une réalité de 2020 qui me désespère. Et cela commence dès l'école. Les adolescentes s'auto excluent des filières scientifiques et digitales. Si elles n'appréhendent pas les principes de la tech, elles seront exclues de bien des métiers qui ne semblent pourtant pas si tech : comment faire du marketing, du business développement, de la relation clients sans digital ? Femmes@Numérique impulse la dynamique qu'il nous faut !

Pour « inciter » les femmes à prendre des postes clés, est-il impératif que les leaders y croient fermement et que l'implication des hommes soit acquise ?

La parité de leadership n'est pas une question pour les femmes leaders, c'est une question pour les hommes et les femmes leaders ! Au cœur des dynamiques de parité qui fonctionnent, il y a des hommes tout autant que des femmes qui ont compris la valeur sociétale et surtout économique de la diversité pour leur projet d'entreprise. Si la parité de leadership est un conflit, rien n'en sortira.

« La première clé, c'est apprendre à raconter sa propre histoire » disait Michelle Obama ! Comment je valorise ce que je sais faire, comment je m'attribue mes propres réalisations, comment je deviens experte dans un domaine... . Ne faut-il pas « pousser » les femmes à écrire sur les réseaux sociaux, à prendre la parole lors de conférences, à s'exprimer plus fréquemment en public, ... ? Être beaucoup plus visible ?

Les femmes leaders doivent écrire leur propre histoire personnelle, leur storytelling individuel, avec ses forces, ses

originalités, elles doivent montrer comment elles ont « Become », comme l'illustre l'ouvrage de Michelle Obama. Elles doivent utiliser tous les canaux de communication à disposition : médias, réseaux sociaux, engagements associatifs... Raconter une histoire collective des femmes d'un secteur est important aussi, pour permettre à chacune de s'y inscrire: femmes actuelles, femmes médecins, femmes marketeuses... elles font l'assurance santé d'aujourd'hui.

Comment agir concrètement pour la parité ? Quels chemins y-a-t-il encore à parcourir ? Quelles propositions ?

Actions collectives et actions individuelles des femmes :
Les femmes doivent agir pour elles-mêmes, elles doivent

parler et faire parler d'elles, elles doivent mentorer les plus jeunes pour transmettre et apprendre en même temps, elles doivent mettre en lumière leurs réalisations et leurs capacités à allier sourire et pugnacité dans l'action, elles doivent rester fidèles à ce qu'elles sont. Mais leur action ne suffira pas à transformer la gouvernance des entreprises si elle n'est pas portée par un mouvement sociétal plus large. Je crois que le temps venu de la réflexion sur la « Raison d'être des entreprises » est une opportunité unique pour reconnaître et valoriser le leadership au féminin, très ancré dans l'inspiration et la construction collective, dans l'énergie et la mobilisation de tous.

Avez-vous d'autres commentaires/convictions ?

La parité est au cœur des sources de performances de nos entreprises françaises. Mais au-delà, nous devons nous interroger aussi sur la diversité dans un sens plus large : origine culturelle, origine géographique, parcours de vie professionnel et personnel.



L'INDEX DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMME

Déclarée grande cause nationale du quinquennat par le Président de la République, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes passe par une mobilisation de tous. Le ministère du Travail agit pour en finir avec les inégalités salariales entre les femmes et les hommes et pour lutter contre les violences sexistes et sexuelles. Plus de 46 ans après l'inscription du principe « **à travail de valeur égale, salaire égal** ». L'égalité salariale entre femmes et hommes est inscrite dans la loi depuis 1972. Cependant, les femmes françaises sont en moyenne payées 9%* de moins que les hommes à poste et âge égaux. Tous postes confondus, l'écart atteint 27%. L'obligation de publier l'Index a été échelonnée. Elle concerne les entreprises de plus de 1 000 salariés depuis le 1^{er} mars 2019. Elle a été étendue aux entreprises de plus de 250 salariés le 1^{er} septembre 2019 avant d'être élargie à toutes les entreprises d'au moins 50 salariés le 1^{er} mars 2020. L'Inspection du travail va par ailleurs multiplier par 4 le nombre des contrôles sur l'égalité professionnelle de 1730 à 7000 par an.

* source <https://travail-emploi.gouv.fr>

L'index de l'égalité femmes-hommes est « *un nouvel outil mis en place par le ministère du Travail afin de supprimer les inégalités professionnelles femmes-hommes dans les entreprises dans un délai de 3 ans* ». Il se compose de 5 grands critères qui évaluent les inégalités entre femmes et hommes dans les entreprises sous la forme d'une note sur 100 :

- **L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes** (compte pour 40 points de la note)

L'indicateur recense les rémunérations moyennes des femmes et des hommes dans une entreprise. Les primes de performance et avantages en nature sont prises en compte, mais pas les primes liées aux conditions de travail, de départ et de précarité.

Pour obtenir l'intégralité des 40 points, une société devra ramener l'écart entre la rémunération des femmes et celle des hommes à zéro.

- **L'écart de répartition des augmentations individuelles** (compte pour 20 points)

L'indicateur évalue le pourcentage de femmes et d'hommes qui ont perçus une augmentation dans l'année. Pour obtenir l'intégralité des points, une entreprise devra accorder les mêmes augmentations aux femmes qu'aux hommes, à 2% près ou à 2 personnes près.

- **L'écart de répartition des promotions**, uniquement dans les entreprises de plus de 250 salariés (compte pour 15 points).

Les points seront attribués aux entreprises qui, au cours de l'année, promeuvent autant de femmes que d'hommes à 2% ou à 2 personnes près. Pour les entreprises de 50 à 249 salariés, ce critère est fusionné avec celui de l'augmentation.

- **Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité** (compte pour 15 points).

La totalité de la note sera attribuée à une entreprise qui accorde une augmentation aux femmes revenant d'un congé maternité. Si une seule salariée dans cette situation ne perçoit pas d'augmentation, aucun point ne sera accordé à l'entreprise pour ce critère.

- **La parité parmi les 10 plus hautes rémunérations** (compte pour 10 points).

Pour obtenir ces 10 derniers points, une entreprise devra compter au moins 4 femmes parmi ses 10 plus hauts salaires.

Les sanctions

En cas d'index inférieur à 75 points, l'entreprise doit mettre en place des mesures correctives pour atteindre au moins 75 points dans un délai de 3 ans. Ces mesures doivent être définies dans le cadre de la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle, ou, à défaut d'accord, par décision unilatérale de l'employeur et après consultation du CSE.

En cas de non-publication de son index, de non mise en œuvre de mesures correctives ou d'inefficacité de celles-ci, l'entreprise s'expose à une pénalité financière pouvant aller jusqu'à 1% de sa masse salariale annuelle.

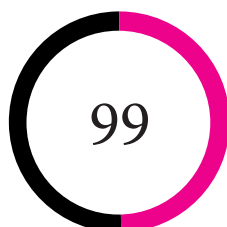
Textes de référence

Décret n° 2019-15 du 8 janvier 2019 portant application des dispositions visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et relatives à la lutte contre les violences sexuelles et les agissements sexistes au travail.

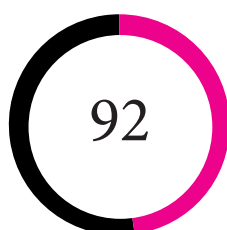
*Source <https://www.service-public.fr/>

L'INDEX DE L'ÉGALITÉ, LE TOP 15 DES ASSUREURS

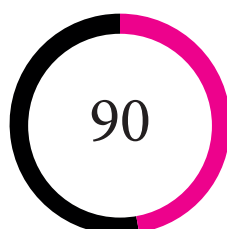
CNP ASSURANCES / MAIF



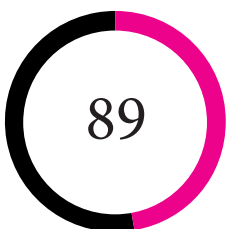
ADREA MUTUELLE / AG2R LA MONDIALE / BNP CARDIF / GENERALI / HARMONIE MUTUELLE / MATMUT



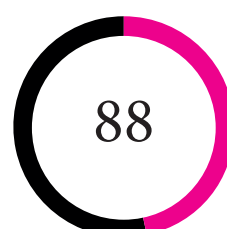
KLESIA



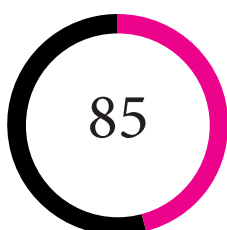
CHUBB FRANCE / MACIF / PRÉVOIR GROUPE



SMABTP



COVÉA / LA MUTUELLE GÉNÉRALE



Entreprises et UES de 1000 salariés
(source DGT mardi 17 septembre 2019)

Publication pour tous à partir de 2020.

À partir de 2020, toutes les entreprises devant établir un index (celles d'au moins 50 salariés) publieront ce document chaque année le 1^{er} mars. Le 1^{er} mars 2020, pour les entreprises de 50 à 250 salariés ce sera la première publication, pour les entreprises de plus de 250 salariés, ce sera la deuxième. Il est à noter qu'à la date du bouclage de ce magazine, nous ne disposons pas des résultats au 1^{er} mars 2020.

ENTRETIEN

BENOÎT BRIATTE

PRÉSIDENT • MGP

Protéger ceux qui nous protègent !

Depuis le début de l'année 2020, déjà trois fonctionnaires se sont donnés la mort. En 2019, selon un décompte de la police nationale, 59 policiers se sont suicidés, soit une hausse de 60% par rapport à l'année précédente. Quelles sont les raisons de ce terrible constat ?

Les membres des forces de sécurité ont vu leur activité fortement évoluer au cours de ces dernières années. Le nombre de suicides, au plus haut depuis 1996, confirme le malaise et la vulnérabilité dont ils souffrent avec l'accumulation et l'exacerbation de plusieurs facteurs tels que la fatigue, les conditions de travail, les soucis financiers... La mobilisation des gilets jaunes, par exemple, a amené certains agents à être absents pendant de nombreux week-ends d'affilée.

Depuis quand la MGP s'est-elle engagée sur ce sujet ? Et pourquoi ?

Depuis 2011, la MGP prend toutes les dispositions visant à soutenir psychologiquement les agents du ministère de l'Intérieur au travers d'actions concrètes. A cette époque, il y a eu un pic de suicides, puis un autre en 2015. Tous les acteurs, dont le ministère de l'Intérieur et la MGP, ont affiché leur volonté d'apporter leur contribution pour lutter contre les risques psychosociaux et éviter ces gestes ultimes.

Concrètement quelles sont les actions de la MGP sur le terrain ?

La MGP a mis en place un dispositif gratuit d'écoute et d'aide par téléphone nommé « Réflexe prévention et solidarité ». Ce service, dédié aux agents des forces de sécurité, est accessible 24h/24 et 7j/7 dans le respect de la confidentialité. Il est assuré par des psychologues cliniciens diplômés d'État spécifiquement aguerris aux problématiques de la gestion des risques psychosociaux et du stress au travail inhérents au secteur de la protection des personnes. Ce service s'adresse à tout agent confronté à un traumatisme psychologique dans le cadre professionnel, qu'il soit adhérent ou non de la MGP. Un soutien sur le terrain est également indispensable. Il est assuré par les délégués de la MGP qui sont bénévoles et eux-mêmes issus des forces de sécurité. Ils connaissent bien les problématiques auxquelles les agents peuvent être confrontés au quotidien et ils sont à l'écoute des adhérents et de leurs familles. Ils prennent également des mesures pour informer les interlocuteurs concernés en cas de risque de suicide et peuvent intervenir lorsqu'un drame est survenu, notamment en soutien aux familles et aux collègues de travail. Ces délégués ont été spécialement formés par la MGP entre 2015 et 2019 grâce à un module dédié aux risques psychosociaux intitulé « Connaître / Détecter / Agir ». Cette formation permet notamment de comprendre les mécanismes du stress au travail et de détecter les signaux même faibles. Dans la continuité de cette formation, un nouveau module sera dispensé en 2020. Spécifiquement centré sur le processus suicidaire, il est mené par Jean-Sébastien Colombani,

psychologue du travail chargé de la formation au sein de l'École Nationale Supérieure de la Police (ENSP)*.

Est-ce le rôle d'une mutuelle en général ? D'une mutuelle affinitaire en particulier ?

Oui, selon moi, c'est le rôle d'une mutuelle. L'article 1 du Code de la mutualité, que toutes les mutuelles reprennent dans leur statut, concerne la santé et le bien-être de l'ensemble de leur population. Cela doit être inscrit dans les gènes de toutes les mutuelles. La MGP, qui est une mutuelle affinitaire, a la volonté de vouloir protéger ceux qui protègent. Lutter contre les risques psychosociaux est une démarche naturelle.

Quel est le rôle de la gouvernance dans cette implication forte ?

À la MGP, nous avons une gouvernance opérationnelle et politique. Toutes deux ont pour vocation de répondre aux attentes de la population des forces de sécurité pour mieux les protéger et font preuve d'une grande implication au quotidien. La gouvernance politique est elle-même issue des forces de sécurité. Elle est de ce fait concernée en premier lieu et très investie sur le sujet. Quant à la gouvernance opérationnelle, constituée de la direction générale et des salariés, elle est très proche de l'état d'esprit et des préoccupations de ses adhérents. Elle est engagée dans le bon fonctionnement et le bon déroulement des prestations qu'elle propose. Chacun amène sa pierre à l'édifice pour être au plus proche des attentes et des besoins des adhérents.

Comment les adhérents voient-ils cela ?

Les adhérents, plus que jamais, attendent d'une mutuelle qu'elle ait la capacité de s'emparer des sujets qui sont les leurs et qui peuvent être des sujets sensibles. S'attacher à être à leurs côtés sur des problématiques spécifiques est apprécié par les adhérents. Ils reviennent vers la MGP régulièrement pour lui faire part de leur satisfaction d'avoir adhéré à une mutuelle qui comprend leurs attentes et parfois leurs craintes. Autrefois, les mutuelles décidaient de ce qui était adapté pour leurs adhérents. Depuis une dizaine d'années, la MGP interroge ses adhérents pour savoir de quoi ils ont besoin. Tous les ans, nous menons ainsi des groupes de paroles, des réunions avec des échantillons d'adhérents, des sondages afin d'être au plus proche de leurs attentes. Cette démarche, aujourd'hui reconnue et appréciée, nous permet de pouvoir toujours leur proposer des solutions adaptées et concrètes.

* Ce psychologue, auteur d'une thèse financée par la MGP, a cherché à comprendre quelles étaient les principales atteintes à la santé mentale des policiers.

TWEET WALL

PER : PÉPÈRE OU PROSPÈRE

(Entretiens croisés)



@julienseraqui

« Le #PER est une opportunité pour tous les #CGP de relancer leurs clients et prospects chefs d'entreprise. Excellent produit pour faire valoir la qualité de son conseil @ChambreNCGP @DGTresor »

@LINXEA

« Les débuts du #PER sont très prometteurs », observe @DelonAntoine président de LINXEA, qui dit avoir enregistré un volume record de souscriptions en décembre 2019, lors du lancement de son produit. »

@Aurelib_

Le nouveau plan d'épargne-retraite (#PER) n'est pas fait pour tout le monde, explique Éric Leroux via @lemondefr

@ccarrega

#prefon 2 000 contrats prefon-retraite ouverts depuis la transformation en #PER. Annonce faite ce matin sur l'antenne de @bfmbusiness dans l'émission intégrale Placement @GuillSommerer. Un vrai succès pour cette offre créée par la #pacte @BrunoLeMaire @Prefon_Aso

@JCharlesNAIMI

Rdv de l'épargne @GroupeBPCE 22% des Français ont entendu parler du #PER et de la loi #PACTE et 16% ont compris de quoi il s'agissait don't 3% avec précision.

@marieanne_h

Younna Hamze : « le cadre souple des nouveaux PER va nous permettre de développer le Financial planning à la française » #financialplanning #PER #retraite

@editions_icedap

Bruno Le Maire salue le succès du #PER : « C'est le plus grand succès, aujourd'hui, que nous ayons obtenu en termes de création de produits financiers »

@KriegerMathilde

84.000, c'est le nombre de PER ouvert depuis son lancement entre le 1^{er} octobre dernier et le 31 décembre, soit 485 millions d'euros.



JEAN-CHARLES NAIMI

JOURNALISTE INDÉPENDANT

Le Plan Epargne Retraite : une solution de retraite pour des générations en mouvement

Officiellement lancé au 1^{er} octobre 2019, le plan d'épargne retraite (PER) créé par la loi Pacte est en train de prendre son envol. Selon les premiers chiffres recueillis auprès des assureurs, la collecte dépassait déjà les 80 millions d'euros pour environ 30 000 personnes assurées deux mois après le début de sa commercialisation. Plusieurs raisons peuvent expliquer cet accueil positif de la part de la clientèle.

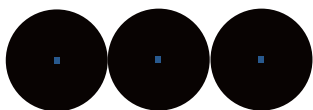
Un produit qui « casse les cloisons »

Plus ouvert que les anciennes formules de retraite, le nouveau PER marque une étape supplémentaire de rapprochement entre le monde de la gestion d'actifs et celui de l'assurance puisqu'il peut prendre la forme d'un compte titres ouvert chez un gestionnaire d'actifs ou d'un contrat d'assurance-vie de groupe souscrit auprès d'un assureur. Il peut donc intégrer toute une variété de supports d'investissements financiers et immobiliers sans oublier le célèbre fonds en euros, placement jusque-là préféré des épargnants, et son petit cousin le fonds eurocroissance

qui, à la différence du premier, ne garantit que le capital à l'échéance.

Le PER peut être souscrit à titre individuel ou bien par une entreprise. Dans ce dernier cas il pourra embarquer les dispositifs d'épargne salariale (intéressement, participation, abondement de l'employeur, jours de repos non pris et compte épargne temps) ainsi que les versements obligatoires sur les contrats de retraite supplémentaires réalisés par les employeurs et/ou les salariés. Les sommes investies iront alimenter, selon leurs propres modalités, trois compartiments distincts.

L'objectif du PER est d'apporter à l'épargnant du rendement en l'incitant à renforcer les fonds propres des entreprises au travers notamment de produits investis en actions. Les particuliers peuvent gérer et arbitrer leurs avoirs comme ils l'entendent (gestion libre) mais ils peuvent aussi choisir de se laisser guider en privilégiant les systèmes de gestion pilotée qui permettront d'optimiser les placements sur la durée.



Liberté dans les modalités de sortie

A l'heure de la liquidation, les particuliers auront le choix de sortir, comme par le passé, en rente viagère ou, ce qui est nouveau, en effectuant des retraits en capital, à l'exception des versements correspondant à des cotisations obligatoires sur un plan instauré au sein de l'entreprise (ces versements ne pourront être restitués qu'en rente viagère).

Les conditions de sortie anticipée sont par ailleurs harmonisées. Au-delà des cinq cas de déblocage liés à des accidents de la vie : décès du conjoint ou du partenaire de Pacs, invalidité, surendettement, fin des droits au chômage, cessation d'activité non salariée à la suite d'une décision de liquidation judiciaire. Le retrait de l'épargne volontaire et salariale (1) est possible pour l'achat de la résidence principale (non limitée aux primo-accédants comme c'est le cas aujourd'hui pour le plan d'épargne retraite populaire).

Une fiscalité harmonisée

Les versements volontaires sur un PER pourront, au choix, être déduites ou non du revenu imposable. Ceux issues de l'épargne salariale investis dans un PER ne seront quant à eux pas imposables. Ceux enfin, correspondant aux versements obligatoires bénéficieront de la déduction fiscale sous plafond mentionnée à l'article 83 du Code général des impôts. A la sortie, l'imposition dépendra du régime fiscal à l'entrée. Schématiquement, elle sera plus allégée si les sommes versées n'ont pas été déduites à l'entrée et inversement. Plusieurs possibilités existent qu'il conviendra d'étudier avec un conseiller.

Un produit mobile

Enfin, une des caractéristiques majeures du nouveau plan est de bénéficier d'une portabilité intégrable. Grâce à sa structure par compartiments, les montants investis et accumulés sont intégralement transférables d'un PER à l'autre. Cette faculté permet ainsi aux épargnants dont la situation peut évoluer au gré des événements de la vie (passage du statut de salarié à celui de travailleur en libéral ou inversement, changement d'entreprise, chômage, etc.) de conserver ses encours d'épargne retraite tout au long de son parcours professionnel. Le transfert sera gratuit si le produit a été détenu pendant au moins 5 ans. Avant cette date, les frais de transfert ne pourront excéder 1% de l'encours. A ce titre, le PER est bien un produit d'assurance favorisant le mouvement.



JULIEN SERAQUI

PRÉSIDENT • CNCGP

Le PER vise une simplification du paysage de l'épargne retraite supplémentaire. Dans ce contexte, le PER permet-il une meilleure compréhension de l'épargne-retraite supplémentaire pour les clients ? Les Français seront-ils plus nombreux à s'engager dans des dispositifs d'épargne-retraite ?

La recherche d'une meilleure compréhension de l'épargne retraite supplémentaire figure parmi l'un des objectifs que les autorités publiques se sont fixées dans la loi Pacte. Celles-ci sont d'ailleurs parties du principe que le niveau d'épargne des Français est un des plus élevés en Europe tandis que l'épargne retraite est peu plébiscitée avec ses 230 milliards d'encours cumulés contre 1.700 milliards d'euros pour l'assurance vie. Le dispositif élaboré dans le cadre de la loi Pacte a introduit la portabilité de l'épargne accumulée, à une condition avantageuse car gratuite, si le produit est détenu pendant au moins cinq ans. Pour améliorer l'appropriation de ce nouvel outil par les épargnants, il est aussi prévu une totale transférabilité entre gestionnaire mais aussi entre produit, individuel ou collectif d'ailleurs, lors d'une évolution professionnelle.

Il est dès lors à prévoir que le PER connaisse un démarrage convaincant même si les Français n'ont jamais favorisé un produit d'épargne au détriment de l'assurance vie dont les qualités ne semblent pas être désavouées par les souscripteurs en dépit de la baisse constante et durable des taux de rendement des fonds en euros.

Le PER lève-t-il tous freins à la retraite complémentaire par capitalisation, pour une acceptation par les clients ? Les Français vont-ils, via ce nouveau dispositif, adhérer significativement à la retraite supplémentaire par capitalisation ?

Le PER a effectivement pour objectif d'offrir des solutions pour franchir les obstacles rencontrés. Par exemple, hormis les cas de déblocage liés aux accidents de la vie (décès du conjoint, invalidité, surendettement...), le retrait de l'épargne volontaire et salariale est dorénavant possible pour l'achat de la résidence principale. Toutefois, une part significative des CGP a constaté que le manque de publicité ou d'informations sur les produits était de nature à contraindre le développement de la retraite



supplémentaire par capitalisation. Heureusement que les acteurs de la Place prennent davantage ces considérations en compte. Il est encore trop tôt toutefois pour prévoir le succès commercial d'une telle offre.

L'activité commerciale sur l'épargne retraite supplémentaire va-t-elle, selon vous significativement augmenter ?

La loi Pacte est censée stimuler la concurrence sur le marché de l'épargne retraite, grâce à une meilleure lisibilité de l'offre et une diminution des frais supportés par les épargnants. En ce qui concerne les performances financières, le législateur a prévu de recourir à une gestion pilotée par défaut pour tous les produits, comme c'est actuellement le cas pour les PERCO. Cependant de nombreux PER prévoient la possibilité d'une gestion libre où la qualité de l'allocation d'actifs, et donc du conseil, permettront à ce type de produit d'être un succès commercial sur le long terme.

Cette simplification de l'épargne retraite supplémentaire, va-t-elle accélérer la digitalisation de la distribution de produit épargne-retraite ?

Il est vrai que la loi Pacte a réformé en profondeur les dispositifs d'épargne retraite existants, avec une volonté claire

de simplification et de fongibilité. Cette simplification favorisera la digitalisation de cette distribution. Pour le client, la digitalisation permettra nécessairement de gagner en flexibilité et générera une meilleure réactivité dans les échanges avec l'intermédiaire. Ce gain de temps est appréciable pour l'organisation et pour la satisfaction des clients.

Ce processus a également pour avantage de simplifier le traitement administratif des dossiers et de réduire considérablement le risque d'erreurs dans les opérations réalisées tant par les assureurs que par les intermédiaires. In fine, la digitalisation entraînera potentiellement une réduction significative des coûts.

Ce nouveau paysage de l'offre épargne retraite supplémentaire est-il aujourd'hui bien compris par les intermédiaires de proximité ? Ce nouveau dispositif de l'épargne retraite supplémentaire va-t-il bénéficier aux réseaux de proximité ?

D'après les éléments chiffrés en notre possession, la majeure partie des CGP connaît les dispositifs dédiés à l'épargne retraite de la loi Pacte et en comprend parfaitement les dispositions. Ce nouveau dispositif a vocation à bénéficier aux réseaux de proximité. Concernant les adhérents de la CNCGP, la cause est entendue.

Les intermédiaires de proximité ont/auront-ils besoin d'accompagnement (formation, nouveaux outils informatiques, outils d'aide à la vente, ...) ?

Les CGP ont besoin d'actualiser leurs connaissances, quoi de plus normal lors du lancement d'une nouvelle offre. La CNCGP a intégré ce sujet dans son parcours de formation dédié aux intermédiaires en assurance.

Ce nouveau paysage de l'offre épargne retraite fera-t-il que les intermédiaires de proximité seront plus nombreux et plus efficaces à commercialiser des dispositifs d'épargne-retraite ?

Dans leur ensemble, les CGP sont plutôt confiants. Ils considèrent que les nouveautés de la loi Pacte rendent le PER individuel intéressant et ils se montrent prêts à le conseiller à leurs clients, en ouvrant un PER individuel et en y transférant leurs contrats Perp et Madelin actuels. Il en est de même pour les entreprises avec le Pereco et, d'une manière générale, le PER est une opportunité pour les CGP de faire valoir leurs conseils auprès de leurs clients et prospects chefs d'entreprises.

Au final, l'arrivée du PER impactera-t-elle fortement le marché français de l'épargne retraite supplémentaire ?

Au regard de l'effort consacré par les autorités publiques et par la plupart des compagnies d'assurances qui ont intégré ce nouveau produit dans leurs gammes, il est tout à fait envisageable que l'arrivée du PER ait une incidence particulière pour le marché français de l'épargne. A titre d'exemple, les PME pourraient y trouver un intérêt dès lors que la loi Pacte a prévu certains dispositifs attractifs dont l'exonération d'impôt sur le revenu à l'entrée et à la sortie des sommes issues de l'intéressement, de la participation et des abondements employeurs versées dans un PER d'entreprise. Est également loin d'être négligeable la suppression du forfait social sur les sommes versées au titre de l'intéressement pour les entreprises de moins de 250 salariés ainsi que sur l'ensemble des versements d'épargne salariale pour les entreprises de moins de 50 salariés.



A black and white portrait of David Charlet, a man with glasses, wearing a suit and tie, looking directly at the camera. The portrait is partially obscured by a large diagonal brown shape on the left side of the page.

DAVID CHARLET

PRÉSIDENT • ANACOFI & FECIF

Le PER vise une simplification du paysage de l'épargne retraite supplémentaire. Dans ce contexte, le PER permet-il une meilleure compréhension de l'épargne-retraite supplémentaire pour les clients ? Les Français seront-ils plus nombreux à s'engager dans des dispositifs d'épargne-retraite ?

Il est probable que les clients comprendront mieux la mécanique générale des « types de plans » et leur fiscalité. Par contre, pour accepter le mode d'investissement par défaut, qui va comprendre une dose de risque, il leur faudra plus de « technique ». Les premiers retours que nous avons du terrain, confirment l'intérêt du public. Nous devons attendre d'avoir du recul pour tirer des conclusions. Cependant il serait logique que les Français en plus grand nombre, mais aussi, pour des sommes plus importantes, s'orientent vers ces nouvelles solutions. La principale raison est que le système de base soit réformé ou pas, nous savons que la majorité des Français ne s'en satisferont pas et l'offre PER est une offre simplifiée par rapport à la précédente.

Le PER lève-t-il tous freins à la retraite complémentaire par capitalisation, pour une acceptation par les clients ? Les Français vont-ils, via ce nouveau dispositif, adhérer significativement à la retraite supplémentaire par capitalisation ?

Pas tous mais elle en lève beaucoup ou disons qu'elle les amoindrit. Comme je l'ai dit précédemment, je pense que nous aurons plus de Français utilisateurs. Il faut cependant considérer que pour certaines personnes à faible revenu, cela dépendra de la mise en place ou non de solutions, par leur employeur, à la condition qu'ils en aient un. Mais ce n'est pas nouveau.

L'activité commerciale sur l'épargne retraite supplémentaire va-t-elle, selon vous significativement augmenter ?

Cela va dépendre des types de réseaux. Les produits ont été officiellement taillés pour être « conseillés ». Je pense qu'il y aura 2 types de distributeurs dont l'activité va pousser sur ce créneau : les Conseils en Gestion de Patrimoine (y compris les Institutionnels via leurs CGP, quand

ils en ont) et à l'autre bout du système, les plateformes digitales qui satisferont les clients qui savent ce qu'ils veulent et/ou se satisferont de l'option de gestion par défaut. Pour les autres formes de distributeurs, il y aura un appel d'air mais ils n'ont pas d'avantage compétitif particulier et leur communication/publicité ne suffira pas à combler le déficit de crédibilité.

Cette simplification de l'épargne retraite supplémentaire, va-t-elle accélérer la digitalisation de la distribution de produit épargne-retraite ?

Probablement mais il n'y a pas de raison d'assister à une « disruption ». Elles sont adaptées à un public ciblé mais pas à ceux qui veulent du conseil or, la phase de sortie est légalement assortie d'une obligation de conseil. Il y aura, parmi les « tech » ceux qui sauront faire et les autres. Aujourd'hui ce que nous voyons c'est que ceux qui savent faire sont souvent des offreurs de BtoC minoritairement et de BtoBtoC principalement, ce qui est logique. Ça devrait un peu doper le volume de prestation directe aux clients mais le modèle techno dominant devrait rester celui de l'outil dans un schéma homme/machine.

Ce nouveau paysage de l'offre épargne retraite supplémentaire est-il aujourd'hui bien compris par les intermédiaires de proximité ? Ce nouveau dispositif de l'épargne retraite supplémentaire va-t-il bénéficier aux réseaux de proximité ?

Dans les deux cas la réponse est oui. L'assimilation et l'analyse ne sont qu'en cours, mais je suis assez surpris du niveau technique et des critiques positives ou négatives que j'ai pu entendre ou constater, très vite après la sortie des premières offres, qui sont déjà de bon niveau. Par ailleurs, dès lors que le mot « conseil » est employé, il y a une dimension proximité indiscutable et c'est le cas.

Les intermédiaires de proximité ont/auront-ils besoin d'accompagnement (formation, nouveaux outils informatiques, outils d'aide à la vente, ...) ?

Nous sommes en France, le pays patrimoniallement le plus technique du Monde avec la Grande-Bretagne. Donc c'est le cas depuis toujours. Un CGP passe tous les ans des dizaines d'heures en formation et même, n'en finit jamais de se former. Pour ce qui est des outils, nous en avons beaucoup, les choses avancent vite sur ce sujet. La nouveauté c'est peut-être que nos associations ont été associées au projet par le Gouvernement et que nous avons agi comme des accélérateurs d'assimilation.

Ce nouveau paysage de l'offre épargne retraite fera-t-il que les intermédiaires de proximité seront plus nombreux et plus efficaces à commercialiser des dispositifs d'épargne-retraite ?

Pour ce qui est du nombre, je n'en suis pas sûr. Nous sommes déjà nombreux. Je parierai plus sur une augmentation des moyens mis par chacun. Tout dépend donc si nous raisonnons en nombre de cabinets ou d'emplois. Il n'y aura pas plus d'entreprises à la manœuvre, mais peut-être plus d'hommes et de femmes ... ou d'outils technos au service de ces entreprises. Concernant l'efficacité, oui bien sûr, elle progressera. Tous les exemples passés

comparables le démontrent et ce, même sans grande campagne d'accompagnement, alors que dans le cas présent, elle est massive.

Le PER va-t-il ouvrir de nouveaux marchés ? Le PER va-t-il permettre le transfert de l'épargne vers de l'épargne retraite ? Le PER va-t-il permettre de sortir les épargnants du fonds en euros pour aller vers les unités de compte ?

Il va étendre le marché plus qu'en ouvrir de nouveaux et effectivement, entre autres mais principalement du fait que nous pouvons anticiper un transfert en provenance de l'assurance-vie classique. Pour ce qui est du fonds euro, évidemment on s'attend à sa diminution, mais la demande client reste forte. L'action des compagnies qui en restreignent l'accès va avoir un effet plus important.

Concernant les offres du marché, sur quoi vont-elles se différencier ? Le niveau des frais, le rendement, les options proposées, les services de gestion à distance, ... ou autres ?

Les éléments différenciants seront simples : la diversité de l'offre, la qualité de la gestion car il va falloir savoir faire de la gestion à horizon, qui n'est pas la spécialité française et le service de la rente. Tous les autres facteurs seront importants à commencer par les frais et les outils d'information, cependant aujourd'hui, tous les acteurs savent s'adapter là-dessus.

Au final, l'arrivée du PER impactera-t-elle fortement le marché français de l'épargne retraite supplémentaire ? En général ? Pour l'individuel ? Pour les TNS ? Pour le Collectif ?

Tous les segments seront impactés. Le segment des TNS était peut-être déjà un peu plus acheteur et la nouveauté pourrait venir d'une poussée sur l'individuel.

Avez-vous d'autres commentaires, convictions ?

Il faut vraiment que les CGP, quel que soit leur modèle, se saisissent de cette opportunité et que les citoyens ne se braquent pas, du fait des débats autour de la protection du système de retraite par répartition, en rejetant cette novation vraiment intéressante. Les deux sont complémentaires.



ERIC LE BARON

DIRECTEUR GÉNÉRAL • SWISSLIFE ASSURANCE ET PATRIMOINE
ET DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION • SWISS LIFE

Le PER vise une simplification du paysage de l'épargne retraite supplémentaire.

Dans ce contexte, le PER permet-il une meilleure compréhension de l'épargne-retraite supplémentaire pour les clients ? Les Français seront-ils plus nombreux à s'engager dans des dispositifs d'épargne-retraite ?

Je ne pense pas que le PER en lui-même ait permis une meilleure compréhension de l'épargne-retraite supplémentaire ; il a eu en revanche le mérite de sensibiliser les Français au sujet de la retraite, et cela a été évidemment amplifié par les discussions autour la réforme. Il faut arrêter d'opposer répartition et capitalisation et trouver le juste équilibre entre les deux et je suis convaincu que les Français vont être plus nombreux à souscrire ce type de contrats, car le nouveau dispositif offre vraiment plus de flexibilité ; les premiers chiffres de souscription à fin décembre publiés par la FFA montrent clairement une réelle dynamique.

Le PER lève-t-il tous freins à la retraite complémentaire par capitalisation, pour une acceptation par les clients ? Les Français vont-ils, via ce nouveau dispositif, adhérer

significativement à la retraite supplémentaire par capitalisation ?

Un frein principal a été levé avec la possibilité de sortie en capital. Autre amélioration notable, la transférabilité totale d'un dispositif à un autre. On dispose donc aujourd'hui d'un dispositif beaucoup plus souple mais tout n'est pas si simple : le sujet nécessite de la pédagogie et de l'accompagnement par des professionnels comme les assureurs dont c'est le métier, dans le cadre bien sûr du devoir de conseil renforcé par la directive sur la distribution d'assurances (DDA). Je voudrais également souligner que pour moi la possibilité de sortie en capital ne va pas tuer la rente qui présente de vrais atouts, notamment quand la table est garantie, comme c'est le cas dans notre offre. Le client aura désormais une vraie liberté de choix entre la sortie en rente ou en capital.

L'activité commerciale sur l'épargne retraite supplémentaire va-t-elle, selon vous significativement augmenter ?

Indéniablement pour ce qui concerne les professionnels de l'épargne retraite dotés de réseaux spécialisés, comme

Swiss Life. À titre d'exemple, nous avons réalisé plus du double de notre production sur le mois de décembre 2019, qui chaque année compte déjà pour double ; au 31 décembre, nous avons enregistré 13 5000 contrats pour notre produit SwissLife PER Individuel, sortie début octobre.

Cette simplification de l'épargne retraite supplémentaire, va-t-elle accélérer la digitalisation de la distribution de produit épargne retraite ?

Partant du constat que nous avons un produit plus souple qui se rapproche davantage de l'assurance vie classique avec notamment la sortie en capital, nous pouvons imaginer que certains acteurs 100% online pourraient se positionner sur ce créneau mais attention encore une fois au devoir de conseil, il s'agit là d'un vrai métier qui nécessite une analyse fine des besoins du client en amont. Par ailleurs, ce genre de produit requiert également un encadrement et un suivi rigoureux, avec des questions importantes autour de la fiscalité pouvant par exemple amener un arbitrage entre rente et capital.

Ce nouveau paysage de l'offre épargne retraite supplémentaire est-il aujourd'hui bien compris par les intermédiaires de proximité ? Ce nouveau dispositif de l'épargne retraite supplémentaire va-t-il bénéficier aux réseaux de proximité ?

Je ne peux pas répondre pour tous les réseaux, mais s'agissant des nôtres, le sujet, assez complexe, est aujourd'hui très bien appréhendé car nous avons largement investi dans la formation en amont de la sortie de notre offre PER individuel et nous poursuivons sur l'environnement du PER Obligatoire et PER Collectif.

Les intermédiaires de proximité ont/auront-ils besoin d'accompagnement (formation, nouveaux outils informatiques, outils d'aide à la vente, ...) ?

Outre la formation, les outils d'aide au diagnostic et au conseil sont indispensables : nous disposons par exemple chez Swiss Life d'un outil qui offre une vision consolidée des dispositifs existants intégrant les différents régimes de retraite obligatoire, complémentaire et supplémentaire du client. Grâce à cet outil, nos intermédiaires peuvent réaliser un bilan retraite complet, analyser précisément les besoins et proposer l'offre la plus adaptée tenant compte notamment de la capacité d'épargne et de l'appétence aux risques de l'épargnant pour optimiser la solution financière. On est bien là dans la concrétisation d'une démarche phygitale alliant le meilleur de la technologie et du conseil physique qui fait la force des réseaux de proximité ; ils vont vraiment pouvoir faire la différence au niveau de la pédagogie et de l'accompagnement en tant que spécialistes de la protection sociale et du patrimoine. C'est une chance pour nous de pouvoir les accompagner.

Ce nouveau paysage de l'offre épargne retraite fera-t-il que les intermédiaires de proximité seront plus nombreux et plus efficaces à commercialiser des dispositifs d'épargne-retraite ?

Certains intermédiaires étaient hésitants du fait des

contraintes. Dans ce nouveau contexte, je pense que certains CGPI pourraient intégrer cette offre dans une approche patrimoniale globale.

Le PER va-t-il permettre le transfert de l'épargne vers de l'épargne retraite ? Et va-t-il permettre de sortir les épargnants du fonds en euros pour aller vers les unités de compte ?

Il y aura probablement un peu de transfert au démarrage mais ce sera à mon avis marginal si toutefois ces produits sont proposés à la bonne cible de clientèle. Ensuite concernant les UC, il est évident que les épargnants ont tout intérêt à y investir largement. Régularité des versements, diminution de la volatilité et perspective long terme font du PER un produit idéal pour aller vers les UC. Pour preuve, sur les 13 500 PER individuels contractés chez Swiss Life, la part en unités de compte s'élève à 86%. Mais cela nécessite d'avoir un large choix de supports d'investissement en architecture ouverte pour proposer la meilleure offre financière.

Concernant les offres du marché, sur quoi vont-elles se différencier ? Le niveau des frais, le rendement, les options proposées, les services de gestion à distance, ou autres ?

Les offres finissent toujours par converger, l'architecture ouverte est pour moi une condition sine qua non, et c'est le conseil en investissement qui fera la différence.

Au final, l'arrivée du PER impactera-t-elle fortement le marché français de l'épargne retraite supplémentaire ? En général ? Pour l'individuel ? Pour les TNS ? Pour le Collectif ?

Les débuts de commercialisation sont très prometteurs et nous devrions largement dépasser les objectifs que s'était fixés Bercy. Le grand avantage de cette réforme, c'est d'avoir créé un système universel qui s'adresse tout à la fois aux particuliers, aux entreprises et aux indépendants, c'est une première pierre à l'édifice.

ENTRETIEN

HEIDI SALAZAR

COURTIER FONDATEUR • GROUPE DOLCE VITA

Le PER vise une simplification du paysage de l'épargne retraite supplémentaire. Dans ce contexte, le PER permet-il une meilleure compréhension de l'épargne-retraite supplémentaire pour les clients ? Les Français seront-ils plus nombreux à s'engager dans des dispositifs d'épargne-retraite ?

Le PER vise une simplification en théorie mais reste encore complexe pour le non-sachant et peut être très subtile dans le cadre de la transmission à titre gratuit même pour un professionnel. Donc permet-il une meilleure compréhension, je ne pense pas. Il est important de noter que nous avons plusieurs PER dans le PER, à savoir le PERin, le PERco et le PERob avec pour chacun ses spécificités et son propre fonctionnement. Le gouvernement a compris que le frein principal à ce type de placement était la sortie en rente. Donc la sortie en capital possible au terme et pendant la durée d'épargne en cas d'acquisition de sa Résidence Principale permettra bien entendu à ce que les Français soient plus nombreux à s'engager.

Le PER lève-t-il tous freins à la retraite complémentaire par capitalisation, pour une acceptation par les clients ? Les Français vont-ils, via ce nouveau dispositif, adhérer significativement à la retraite supplémentaire par capitalisation ?

Le PER lève la majeure partie des freins à la retraite complémentaire par capitalisation, pour une acceptation par les clients. Cependant reste la problématique de la disponibilité.

Ce frein pèse moins dans la décision de souscrire car les clients le font dans une optique retraite. Les Français devraient effectivement adhérer davantage via ce nouveau dispositif à la retraite complémentaire par capitalisation. Ceci d'autant plus lorsque l'on voit et entend les campagnes publicitaires nombreuses et malheureusement à mon sens simplistes visant à accroître la consommation. Encore une fois au lieu d'éduquer l'épargnant à la finance et ses enjeux, les grands acteurs financiers du grand public surfent sur la vague de la loi PACTE et l'on s'étonnera in fine que le client ne savait pas ou n'avait pas compris... La transparence et la pédagogie feront partie des clés de la réussite de cette réforme.

L'activité commerciale sur l'épargne retraite supplémentaire va-t-elle, selon vous significativement augmenter ?

Oui et cela se confirme chaque jour. Pour certain c'est une véritable prise de conscience sur les enjeux futurs de leur retraite, pour d'autres, et selon moi la majorité aujourd'hui c'est un mouvement suiveur : « c'est mon banquier qui me l'a dit ! ». Si l'on souhaite que cette réforme soit un levier au développement de notre activité commerciale, cela implique que les dossiers soient traités par de brillants techniciens et non par des généralistes ! La réforme est technique, les conseils doivent être pertinents et pointus.

Cette simplification de l'épargne retraite supplémentaire, va-t-elle accélérer la digitalisation de la distribution de produit épargne-retraite ?

A mon sens il ne s'agit pas de la simplification qui n'est que théorique, mais il s'agit tout de même de la 4^{ème}

révolution industrielle que nous sommes en train de vivre qui va faire accélérer la digitalisation. Les outils de souscription retraite sont quasiment tous en 100% Digital, la valeur ajoutée est notre relation humaine et de proximité avec nos clients.

Ce nouveau paysage de l'offre épargne retraite supplémentaire est-il aujourd'hui bien compris par les intermédiaires de proximité ? Ce nouveau dispositif de l'épargne retraite supplémentaire va-t-il bénéficier aux réseaux de proximité ?

Cela dépend de quels intermédiaires on parle ! je dirai non pour les Généralistes car réforme pointue, et Oui pour les cabinets qui détiennent des spécialistes ou des branches dédiées aux conseils en gestions de patrimoines. Les subtilités fiscales du produit durant la vie et en cas de décès ne sont pas à mon sens, pleinement maîtrisées et cela me pousse à dire que la nouvelle offre n'est pas nécessairement comprise dans sa globalité des réseaux de proximité. Est-ce que cela va empêcher les réseaux de proximité de bénéficier de ce nouveau dispositif, non, car le client se tournera vers les intermédiaires en qui il a confiance pour souscrire. Les cabinets qui respectent et appliquent les fondamentaux de DDA avec notamment la spécialisation métier en offrant à leurs clients les compétences techniques d'un Conseiller En Gestion de Patrimoines comme nous le faisons au sein du Groupe Dolce Vita, offrent à leurs clients une prestation sur mesure, de grande technicité et qualité, le tout en 100% phigital.

Les intermédiaires de proximité ont/auront-ils besoin d'accompagnement (formation, nouveaux outils informatiques, outils d'aide à la vente, ...) ?

NECESSAIREMENT !!! D'Ailleurs les compagnies ont mis à notre disposition des outils. Nous bénéficions de documentations, d'e-formation, de réunion d'information, de tuto, de guide de souscription.... Là encore, il est dans l'intérêt de tous, compagnies, courtiers d'offrir aux intermédiaires tous les outils nécessaires à la montée en compétence des Courtiers lors de nouvelles évolutions réglementaires et produits. Ceci étant, comment le client peut mesurer la qualité de la compétence de son intermédiaire ? La mise en place d'un label qualité ne serait-elle pas pertinente ? Très certainement Oui, d'ailleurs les syndicats métiers tel que Planète CSCA ou encore les chambres type ANACOFI ont tout intérêt à travailler en ce sens...

Ce nouveau paysage de l'offre épargne retraite fera-t-il que les intermédiaires de proximité seront plus nombreux et plus efficaces à commercialiser des dispositifs d'épargne-retraite ?

Plus nombreux certainement, car c'est un levier de croissance, plus efficace c'est une autre histoire. Seuls les intermédiaires ayant une appétence personnelle pour ce type de produit auront effectué les démarches nécessaires pour se former, ou encore ceux qui ont dans leurs cabinets des spécialistes ou des structure dédiées. Les intermédiaires, tout comme les compagnies ont envie de profiter de cette opportunité commerciale que leur offre la loi Pacte et seront plus nombreux sur ce marché...



Le PER va-t-il ouvrir de nouveaux marchés ? Le PER va-t-il permettre le transfert de l'épargne vers de l'épargne retraite ? Le PER va-t-il permettre de sortir les épargnants du fonds en euros pour aller vers les unités de compte ?

Parce que les grands acteurs financiers, avec le gouvernement mettent les projecteurs sur ce produit, oui de nouveaux marchés vont s'ouvrir. Le PER va permettre le transfert de l'épargne vers de l'épargne retraite sans aucun doute mais pas tout de suite, il y a d'abord une prise de conscience qui doit s'opérer chez le client, puis un passage à l'acte.... Car transférer de l'épargne totalement disponible vers une épargne bloquée même partiellement n'est pas évident. Néanmoins, les clients doivent et devront de plus en plus anticiper les enjeux de leur retraite, à savoir la perte de revenus, ils seront donc dans l'obligation de traiter le sujet et probablement de transférer une partie de l'épargne disponible vers des contrats retraites. Pour ce qui est de la répartition de l'investissement, mettre du fonds Euros n'a pas de sens sur un contrat retraite, cela n'est pas dans l'intérêt du client. Il est de notre devoir de conseiller, d'en informer nos clients et de les inciter en fonction de leur profil de risque et de leur âge à investir sur de l'UC avec une sécurisation progressive. Nous pouvons noter que les clients gérés par les CGPI ont très majoritairement de forte proposition d'UC dans leur portefeuille, ceux gérés par les banques, les réseaux salariés, les agents ou les courtiers généralistes ont majoritairement de l'euro en portefeuille. Les clients manquent globalement de connaissance sur le sujet, il est de notre devoir de les conseiller de façon pertinente en adéquation

avec leur profil d'épargnant. L'évolution des marchés pousse inéluctablement à une progression des parts d'UC en portefeuille.

Concernant les offres du marché, sur quoi vont-elles se différencier ? Le niveau des frais, le rendement, les options proposées, les services de gestion à distance, ... ou autres ?

La simplicité, fluidité et la rapidité de souscription. Un grand acteur de la place financière nous disait récemment que l'un des objectifs principaux dans leur cahier des charges pour la création de leur produit PER était que le produit soit souscrit en moins de 7 minutes !!!

D'ailleurs les principaux arguments de commercialisation c'est la réduction d'impôt, et concernant le profil de risque ou l'allocation c'est un sujet traité (heureusement !!!) très rapidement avec 3 à 6 questions seulement qui définiront l'allocation future du client en un profil soit retraite prudent-équilibré-dynamique ou encore piloté prudent-équilibré-dynamique.

Mais le client devra, pour savoir ce qui se cache derrière ces profils, parcourir les conditions générales, les annexes financières soit plus de 100 pages suivant les contrats. Autant dire qu'il n'aura aucune conscience réelle de son investissement. Faites le test !!! Il est donc indispensable de proposer des conseillers de qualité et très techniques, afin de rendre ces informations accessibles aux clients. De mon point de vue, concernant l'épargne et la retraite les acteurs de l'assurance évoquent systématiquement les frais, la rapidité et la souscription en ligne... les rendez-vous clients démontrent que nos investisseurs sont prêts à payer plus de frais pour effectuer des investissements d'avenir, des investissements qui ont du sens !

Ils souhaitent davantage de transparence sur les supports d'investissements, ils veulent savoir ce que va financer leur épargne. Je regrette que l'évolution réglementaire autour du PER n'ait pas été utilisée comme levier de distribution d'investissement RSE ! Nous avons tous des actions à mener pour l'avenir, l'épargne retraite est un fabuleux outil d'épargne qui pourrait permettre à notre nation de mener des actions plus fortes et plus pertinentes d'un point de vu social et environnemental.

Au final, l'arrivée du PER impactera-t-elle fortement le marché français de l'épargne retraite supplémentaire ? En général ? Pour l'individuel ? Pour les TNS ? Pour le Collectif ?

Nombreux sont les Français détenant un PEA et pour la majorité quand vous leur posez la question, pourquoi avez-vous ouvert un PEA ? Savez-vous comment il fonctionne ? Qu'avez-vous comme titres ou fonds ? La majorité vous diront je ne sais pas ! Vous pouvez éga-

lement faire l'expérience avec le PEL, le CEL,

Les conclusions seront les mêmes.

Vous n'êtes pas sans ignorer que l'assurance vie est le placement préféré des Français, et pourtant nombreux sont les clients convaincus que les fonds sont bloqués 8 ans, nombreux ne savent pas ce que veut dire unités de compte. Alors, est-ce-que l'arrivée du PER impactera fortement le marché français de l'épargne : OUI car il faudra avoir son PER !

Avez-vous d'autres commentaires, convictions ?

Le PER est le produit de retraite de demain, d'ailleurs fortement plébiscité par le gouvernement et se substituera dans le temps aux anciens. Donc vous l'aurez compris le PER peut être un très bon produit de retraite à la condition d'être bien appréhendé dans sa globalité par les intermédiaires quels qu'ils soient et qu'il soit bien expliqué aux clients et adapté à leur situation personnelle. Soyons pédagogues avec nos clients, nous gagnerons davantage en confiance ce qui nous donnera un temps d'avance.





LAURENT BOULANGÉ

AGENT GÉNÉRAL • PRÉSIDENT ADJOINT D'AGÉA

Le PER vise une simplification du paysage de l'épargne retraite supplémentaire. Dans ce contexte, le PER permet-il une meilleure compréhension de l'épargne-retraite supplémentaire pour les clients ? Les Français seront-ils plus nombreux à s'engager dans des dispositifs d'épargne-retraite ?

Le PER devrait permettre une meilleure appréciation de l'épargne retraite, à défaut d'une meilleure compréhension. En effet, il constitue une très bonne mesure en ce qu'il permet de cotiser tout au long de sa vie dans une même structure. Un progrès réel, car celle-ci permettra de lier les différents plans d'épargne contractés au cours de carrières de plus en plus erratiques. Toutefois, cette structure comporte différents compartiments, aux législations différentes, qui ne seront pas plus limpides pour les Français du jour au lendemain. S'ils sauront apprécier la possibilité d'unir les différents contrats, l'accompagnement d'un expert pour assimiler ces derniers leur sera probablement et encore nécessaire.

Le PER lève-t-il tous freins à la retraite complémentaire par capitalisation, pour une acceptation par les clients ? Les Français vont-ils, via ce nouveau dispositif, adhérer significativement à la retraite supplémentaire par capitalisation ?

Il est fort à parier que oui, notamment à travers la souscription de PER individuels (ex PERP ou Madelin). La possibilité de sortie en capital (sous certaines conditions) qu'ils induisent devrait accélérer ce type de placement. S'il ne faut pas oublier, et nous l'avons observé au cours des derniers mois, que les Français restent attachés à la répartition, ils restent généralement ouverts à l'idée d'une retraite supplémentaire par capitalisation. Le métissage, conféré par le PER, entre répartition et capitalisation constitue une vraie chance et un bon compromis pour les Français. Ajoutons que la forte médiatisation de la Réforme des retraites ne peut qu'amener ces derniers à se questionner sur leur épargne retraite, et songer à souscrire des dispositifs par capitalisation.

Cette simplification de l'épargne retraite supplémentaire, va-t-elle accélérer la digitalisation de la distribution de produit épargne-retraite ?

Comme je l'ai évoqué, la structure unique du PER sous-tend un effet simplificateur, mais il n'en reste pas moins un produit complexe, requérant pédagogie et avis auprès de réseaux formés sur ce créneau. La digitalisation constituera plus un levier pour l'intermédiation, amenée à utiliser les outils digitaux pour la souscription notamment, que la distribution même.

Ce nouveau dispositif de l'épargne retraite supplémentaire va-t-il bénéficier aux réseaux de proximité ?

Il ne bénéficiera aux réseaux de proximité qu'à la condition qu'ils soient compétents en la matière. Beaucoup d'intermédiaires ont à cet égard commencé à se former sur le sujet et d'autres le feront. S'il est, à mon avis, un thème de formation à privilégier pour 2020, c'est bien celui-là, tant le produit sera intensément saisi.

Les intermédiaires de proximité auront-ils besoin d'accompagnement ?

C'est là tout le cœur du sujet. La commercialisation d'un tel produit est indissociable des compétences qu'il exige pour conférer les bons conseils. De nombreuses formations existent déjà, et des outils devraient être développés par les compagnies.

Ce nouveau paysage de l'offre épargne retraite fera-t-il que les intermédiaires de proximité seront plus nombreux et plus efficaces à commercialiser des dispositifs d'épargne-retraite ?

Un bon nombre de compagnies se sont positionnées sur cette offre, perçue comme une belle opportunité, après la promulgation de la Loi Pacte, en incluant tout de suite leurs intermédiaires dans leur stratégie. Cela prouve qu'elles ont conscience de la valeur ajoutée des intermédiaires dans la mise en place de ces gammes, encore inconnues du grand public, pour les faire connaître et les expliquer.

Le PER va-t-il ouvrir de nouveaux marchés ? Le PER va-t-il permettre le transfert de l'épargne vers de l'épargne retraite ? Le PER va-t-il permettre de sortir les épargnants du fonds en euros pour aller vers les unités de compte ?

Le PER va probablement générer un accroissement de l'épargne retraite, on ne peut en dire autant pour les transferts. Ces types de placements n'ont en effet pas le même objectif. L'argent placé dans l'assurance vie, par exemple, doit, dans l'esprit de la majorité des épargnants, servir avant leur retraite ou être transmis. Le PER devrait plutôt occasionner un nouvel arbitrage entre épargne retraite et épargne vie. À cet égard, les contrats d'épargne retraite, à échéance plus longue, sont plus adaptés à un déploiement vers les unités de compte. Ce qui ne règlera pas pour autant le problème des fonds euros dans l'assurance vie.

Concernant les offres du marché, sur quoi vont-elles se différencier ?

Les biais de différenciation devraient rester les mêmes que pour les offres actuelles : choix des rendements, majoration ou réversion de la rente, frais, garantie ou non de la table de mortalité, etc.

Au final, l'arrivée du PER impactera-t-elle fortement le marché français de l'épargne retraite supplémentaire ? En général ? Pour l'individuel ? Pour les TNS ? Pour le Collectif ?

En ce qui concerne les PER entreprise collectif, peu différents des ex- art 83, ils ne devraient que très peu impacter le marché relatif. En revanche, le marché de l'épargne retraite peut se développer pour l'individuel ou les TNS avec la sortie en capital.

Avez-vous d'autres commentaires, convictions ?

Le dernier, et non des moindres, avantage du PER réside dans la meilleure transférabilité qui en découle. Celle-ci devrait permettre au client de plus facilement changer d'assureur au besoin et en cela d'être plus attentif aux types de contrats, nouveaux ou non, qui s'offrent à lui. Tout le monde y gagne, assureurs et consommateurs.



PHILIPPE FEUILLE

PRÉSIDENT • LA COMPAGNIE DES CGF-CIF

Le PER vise une simplification du paysage de l'épargne retraite supplémentaire. Dans ce contexte, le PER permet-il une meilleure compréhension de l'épargne-retraite supplémentaire pour les clients ? Les Français seront-ils plus nombreux à s'engager dans des dispositifs d'épargne-retraite ?

Pour le PER, la compréhension est très facile : déduction fiscale des cotisations (dans certaine limite). Et liberté de sortir sous forme de capital ou de rente. Cela devrait permettre à un peu plus de personnes de souscrire, le blocage de l'obligation de la prise en rente étant levé.

Le PER lève-t-il tous freins à la retraite complémentaire par capitalisation, pour une acceptation par les clients ? Les Français vont-ils, via ce nouveau dispositif, adhérer significativement à la retraite supplémentaire par capitalisation ?

Le PER donne la possibilité de sortir au terme en capital, mais ce n'est pas un produit liquide. Mais la conjugaison avec la déductibilité des cotisations devrait encourager les épargnants à souscrire.

L'activité commerciale sur l'épargne retraite supplémentaire va-t-elle, selon vous significativement augmenter ?

Je pense qu'une partie de l'argent qui allait sur l'assurance-vie peut être détournée pour cause de fiscalité avantageuse à l'entrée. Ce serait une erreur de vider l'assurance-vie au profit de l'épargne retraite, les objectifs étant différents. Par ailleurs, une partie des épargnants qui avaient peur de mobiliser leur épargne jusqu'à leur retraite sans aucune possibilité de sortie en cas d'événement exceptionnel, sera sûrement attirée par cette nouvelle formule plus souple qu'auparavant.

Cette simplification de l'épargne retraite supplémentaire, va-t-elle accélérer la digitalisation de la distribution de produit épargne-retraite ?

La digitalisation peut inciter les jeunes populations à souscrire plus tôt qu'auparavant des contrats épargne retraite, de par leur appétence naturelle pour internet et de par le contexte environnemental de la retraite en général. Mais, toujours est-il que le conseil reste un élément primordial pour contribuer à un accompagnement client sur du long

terme et à une personnalisation pédagogique.

Ce nouveau paysage de l'offre épargne retraite supplémentaire est-il aujourd'hui bien compris par les intermédiaires de proximité ? Ce nouveau dispositif de l'épargne retraite supplémentaire va-t-il bénéficier aux réseaux de proximité ?

Il est nécessaire que les intermédiaires de proximité s'approprient cette offre retraite. C'est la vente d'un produit épargne long terme qui, je le répète, nécessite un conseil personnalisé et qui nécessite d'avoir une bonne connaissance des produits proposés sur le marché afin de cibler au mieux l'adéquation produit/client.

Les intermédiaires de proximité ont/auront-ils besoin d'accompagnement (formation, nouveaux outils informatiques, outils d'aide à la vente, ...) ?

Bien évidemment. C'est pourquoi nous avons jugé indispensable de proposer une formation spécifique sur le PER dans le catalogue de notre société de formation pour accompagner nos adhérents sur ce sujet.

Ce nouveau paysage de l'offre épargne retraite fera-t-il que les intermédiaires de proximité seront plus nombreux et plus efficaces à commercialiser des dispositifs d'épargne-retraite ?

Il est évident que le PER en touchant une plus grande partie de la population, de par sa formule plus souple, va ouvrir des possibilités supplémentaires de développement pour les cabinets.

Le PER va-t-il ouvrir de nouveaux marchés ? Le PER va-t-il permettre le transfert de l'épargne vers de l'épargne retraite ? Le PER va-t-il permettre de sortir les épargnants du fonds en euros pour aller vers les unités de compte ?

Oui, il va ouvrir de nouveaux marchés. Le fait que ce soit un engagement sur la durée va permettre de capitaliser pour la retraite d'une manière régulière, nécessaire à l'équilibre des régimes. L'objectif est que ce système de capitalisation compense la perte due à la défaillance des régimes de répartition. Cette épargne régulière lissera la rentabilité des UC par des achats sur les valeurs à des périodes différentes et habituera l'épargnant à s'ouvrir à une culture économique. La sécurisation du capital due à la consolidation des plus-values se fera donc sur la durée.

Concernant les offres du marché, sur quoi vont-elles se différencier ? Le niveau des frais, le rendement, les options proposées, les services de gestion à distance... ou autres ?

A mon sens, le souci n'est pas sur les différences entre les offres du marché. Tout d'abord, il est sur la manière d'aborder, le problème rencontré par chaque client. La question ne s'aborde pas sous le même angle si on a affaire à un salarié cadre ou pas, un artisan, un TNS.... Tout d'abord, nous, professionnels du conseil, nous allons devoir faire en amont un audit de la situation professionnelle et patrimoniale du client. Nous allons devoir faire le calcul pour le client en prenant en considération la catégorie so-

cio-professionnelle à laquelle ils appartiennent, sa capacité d'épargne, calculer la compensation future à obtenir par rapport au maintien de son niveau de vie avant toute chose. Cet accompagnement permanent devra être personnalisé dans le temps et prendre en compte l'évolution des UC retenues, la possibilité d'arbitrer au fil du temps, l'évolution de la situation professionnelle et patrimoniale du client et de la législation. Cette analyse prime sur la sélection des produits que nous, professionnels, feront par la suite en fonction des paramètres dégagés de l'analyse.

Au final, l'arrivée du PER impactera-t-elle fortement le marché français de l'épargne retraite supplémentaire ? En général ? Pour l'individuel ? Pour les TNS ? Pour le Collectif ?

Toutes les catégories seront impactées :

- Au niveau individuel : le salarié, le chef d'entreprise, le TNS.

Un degré de sensibilisation à l'épargne individuelle va naturellement se développer face à la faiblesse des régimes par répartition, puisqu'il va falloir constituer une épargne compensatoire pour maintenir un niveau de vie acceptable. Les caractéristiques spécifiques à chaque catégorie socio-professionnelle seront bien sûr primordiales dans cette approche d'épargne.

- Au niveau collectif : les entreprises.

Les entreprises vont avoir leur rôle d'accompagnement dans la sensibilisation de leurs salariés qui leur sera aussi profitable. En développant l'épargne au niveau collectif par un système attractif pour le salarié, elles vont stabiliser leurs effectifs.

Avez-vous d'autres commentaires, convictions ?

Nos adhérents courtiers sont conscients qu'il s'agit là d'une étape importante vers la capitalisation puisque les systèmes de retraite par répartition sont déficitaires. Nous allons assister à un transfert de responsabilité de l'organisation actuelle des régimes sur le courtier qui aura pour charge de répercuter cette prise de conscience sur son client.

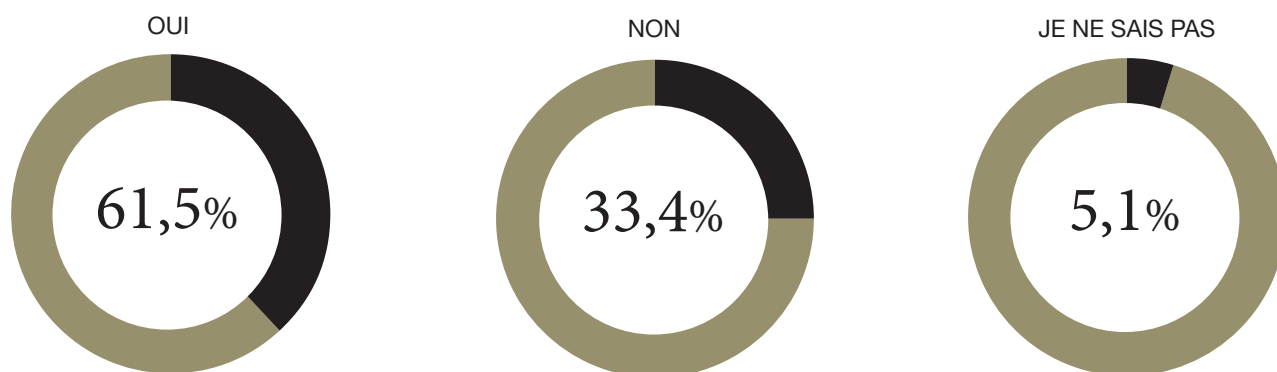
ENQUÊTE PER : PÉPÈRE OU PROSPÈRE ?

Le volet épargne de Loi Pacte a l'objectif de simplifier et d'assurer la portabilité des produits d'épargne retraite. Cette loi impactera fortement le marché français de l'épargne retraite supplémentaire. Elle entre en vigueur au plus tard le 1^{er} janvier 2020. Ainsi, les nouveaux produits vont modifier le marché, qui sera unifié autour d'un unique produit multifonction, le « Plan d'épargne retraite ». Grâce à cette simplification du paysage de l'épargne retraite, les professionnels espèrent que les Français seront plus nombreux à utiliser les dispositifs dédiés. Pour 2022, le ministère de l'Economie vise un encours de 300 milliards d'euros pour l'épargne retraite, contre 230 milliards actuellement. Pour les acteurs de la finance : banques,

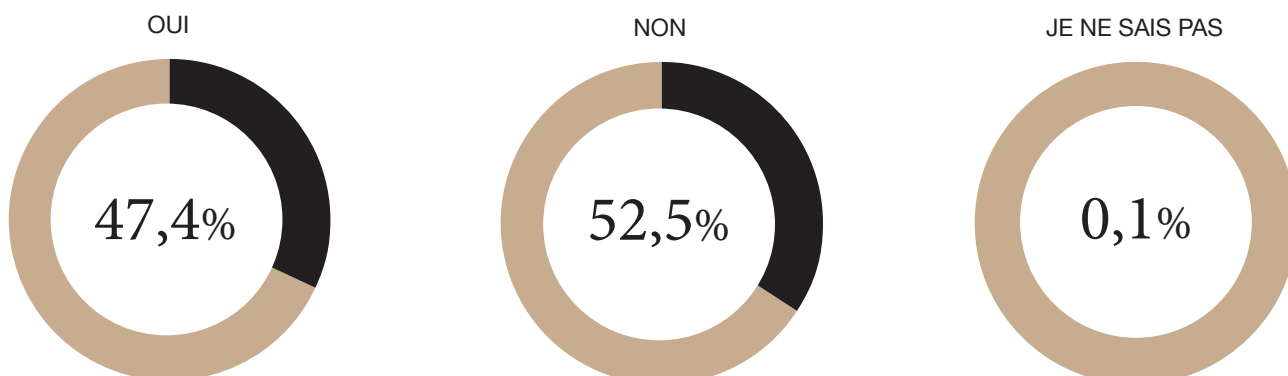
assureurs, sociétés de gestion, et les entreprises, cette loi constitue l'opportunité de développer de nouveaux produits et services et de répondre aux besoins des épargnants. Compte-tenu de l'importance et des enjeux de cette transformation importante du marché de l'assurance retraite individuelle & collective, il a été réalisé une enquête auprès des professionnels « PER : pépère ou prospère ? »

Enquête on-line réalisée du 11 Décembre 2019 au 14 Janvier 2020, adressée à 1025 professionnels de l'Assurance. 227 répondants anonymisés (questionnaires intégralement administrés). Vous trouverez ici quelques résultats.

Le PER vise une simplification du paysage de l'épargne retraite supplémentaire. Cet objectif est-il atteint ?

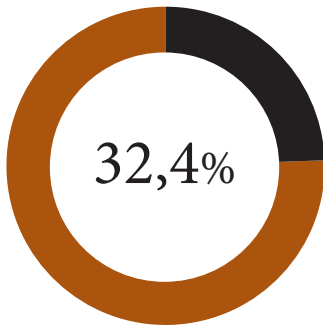


Le PER permet-il une meilleure compréhension de l'épargne retraite supplémentaire par les clients ?

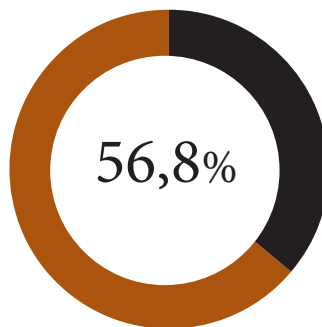


Avec le PER, les Français seront-ils plus nombreux à s'engager dans des dispositifs d'épargne retraite ?

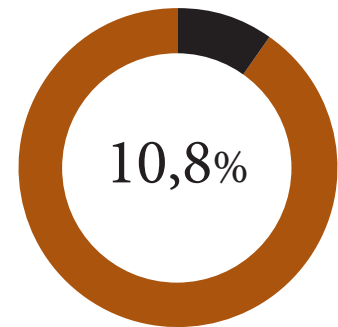
OUI TRÈS CERTAINEMENT



PEUT-ÊTRE

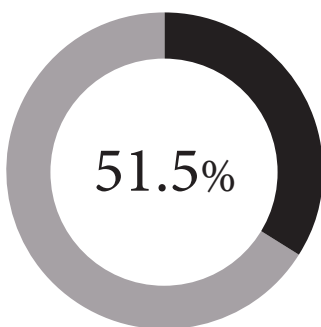


NON

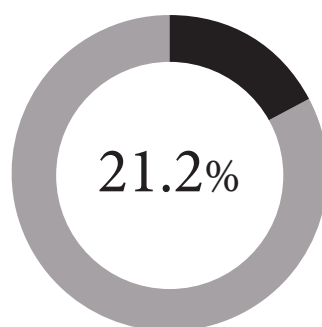


Cette simplification de l'épargne retraite supplémentaire, va-t-elle accélérer la digitalisation de la distribution de produit épargne retraite ?

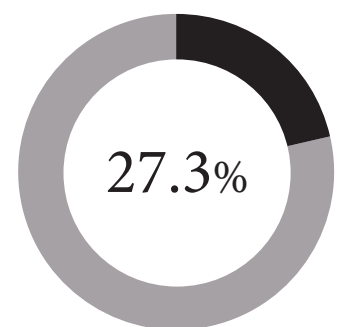
OUI



NON

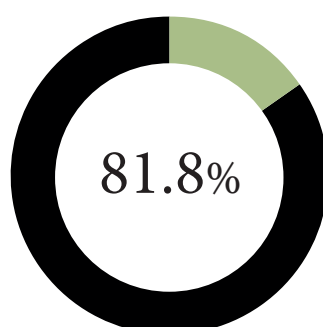


JE NE SAIS PAS

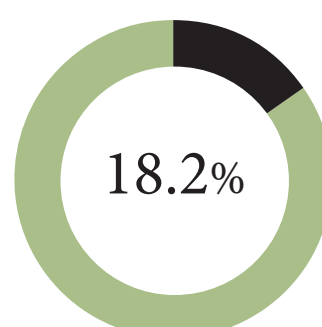


Ce nouveau dispositif de l'épargne retraite supplémentaire va-t-il bénéficier aux réseaux de proximité ?

OUI



NON

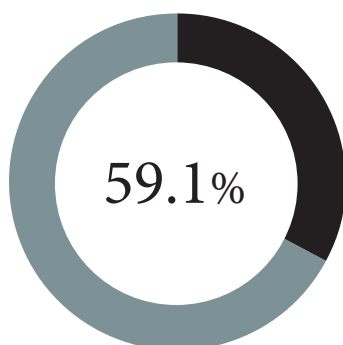




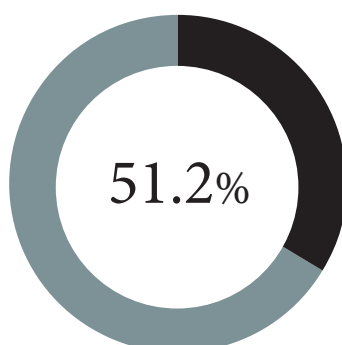
Concernant les offres épargne retraite du marché, de votre point de vue, sur quoi vont-elles se différencier ?

Classement de faible différenciation⁽¹⁾ à forte différenciation⁽⁵⁾. Classement sur total des notes 4 + 5 par proposition.

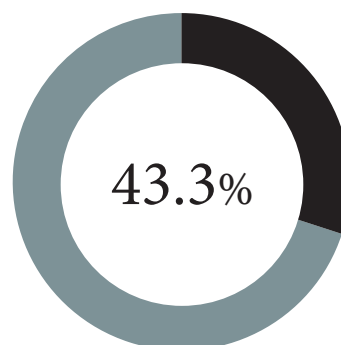
SUR LES SERVICES
DE GESTION À DISTANCE



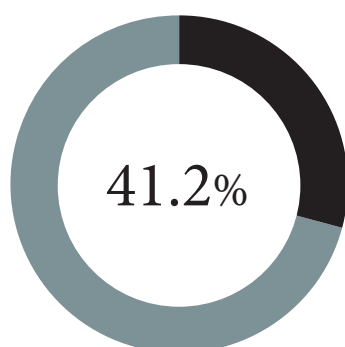
SUR LES GARANTIES DE
PRÉVOYANCE PROPOSÉES



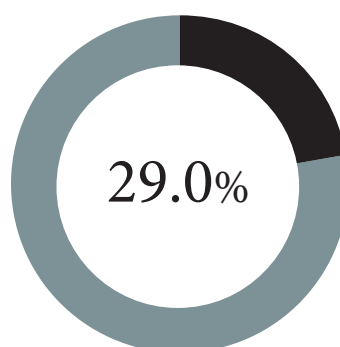
SUR LES OPTIONS DE GESTION
FINANCIÈRE PROPOSÉES



SUR LE NIVEAU DES FRAIS

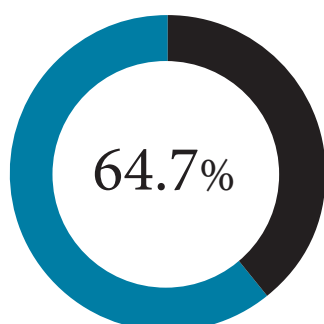


SUR LE RENDEMENT

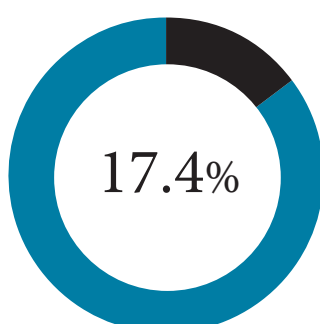


Au final, l'arrivée du PER impactera-t-elle fortement & positivement le marché français de l'épargne retraite supplémentaire ? En général ?

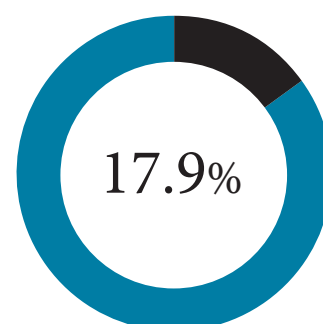
OUI



NON



NE SE PRONONCE PAS



Près de 100 Plateaux
WEB TV

assurance^{tv}

prévoyance^{tv}

courtage^{tv}



CONTACT : jl@gambey.me

TWEET WALL

IA FIRST

(Entretiens croisés)



@ThierryBreton

Il est essentiel de mieux encadrer les applications #IA spécifiques qui touchent aux personnes, en préservant nos valeurs. Pour maîtriser l'ensemble de la chaîne, il est indispensable d'y adjoindre une véritable politique européenne des #données.

@pascaldemurger

Fier que la @MAIF ait remporté le trophée @IMA_Innovation pour #Melusine, notre solution #IA permettant une 1ère qualification des emails pour gagner 3 jours de délai de réponse à nos sociétaires. Et parce que notre valeur, c'est le partage, Mélusine est en #opensource #OSSbyMaif

@FFA_assurance

« L'#assurance investit 2 fois + dans l'#IA que la moyenne des entreprises. Dans tous les domaines on est à la recherche d'innovation et d'excellence pour mieux servir nos clients. »

@_Magali_NOE

Joie, tristesse, colère, surprise, dégoût, confusion... A partir de grosses bases de #données, les #algorithmes apprennent à reconnaître ces 6 #émotions, auxquelles s'ajoute « *le calme* ».

@Christo_Auffray

Grâce à plus de #data et à l'arrivée de l'#IntelligenceArtificielle, @SG_Assurances entend passer à la vitesse supérieure en 2020 dans ses techniques de vente et le traitement des dommages. #assurance #IA #digital #innovation.

@rylorin

Les #chatbots impactent à la fois la façon dont les assureurs répondent aux demandes de leurs clients, mais également la façon dont les clients communiquent avec leur assureur. #IA #assurance.

@BainCompanyFR

#Assurance : « Dans la course à la transformation, nombreux sont les acteurs qui, focalisés sur les nouvelles techno comme l'#IA, perdent de vue les éléments auxquels les assurés attachent le plus d'importance »

@ArnaultChatel

Le développement des compétences une (vitale) nécessité pour les entreprises et notamment l'exemple @AXAFrance qui rien que cette année formeront 600 collaborateurs sur les nouveaux métiers



DAVID DUBOIS

PRÉSIDENT • INSTITUT DES ACTUAIRES

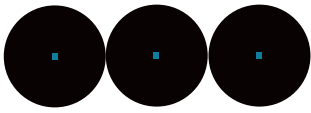
Quelles sont les applications concrètes court-terme de l'Intelligence Artificielle dans le secteur de l'assurance ? Dans quelle partie de la chaîne de valeur de l'assurance l'Intelligence Artificielle vous semble-t-elle la plus prometteuse ?

Dans nos secteurs, l'Intelligence Artificielle a d'ores et déjà trouvé un espace privilégié dans la relation client. Des acteurs de taille significative ont mis en place des chatbots, qui peuvent intervenir avant ou après-vente, dans différentes circonstances de la vie d'un contrat (prévention, déclaration de sinistre, etc.), avec déjà un certain niveau de pertinence. Ils progresseront nécessairement. Une autre application concrète concerne tout le domaine des assurtechs, lesquelles sont principalement orientées sur la détection de fraude, avec là aussi des résultats encourageants. On évoque des développements importants sur les marchés des particuliers, dans la possibilité d'une individualisation accrue des produits, liée à une perception plus fine des clients. Mais c'est seulement la partie visible. En réalité, l'IA devrait être envisagée comme un véritable instrument de gouvernance des risques. D'une part, parce qu'en effet, améliorer le « profilage », mieux

identifier les profils de risque, mieux comprendre et interpréter les besoins, permet aux assureurs de proposer une meilleure protection du consommateur, de renforcer leur mission de conseil. Mais aussi parce que plus globalement, l'IA nous donne les moyens, les données, et donc la capacité d'affiner notre connaissance du risque, quel qu'il soit. De mieux faire émerger les signaux faibles, d'améliorer la prédictibilité des modèles. C'est une perspective pour la gestion des risques dans son ensemble, beaucoup plus qu'un outil au service du marketing.

Manque-t-on encore, sur le secteur de l'assurance, de connaissances et de compétences dans le domaine de l'Intelligence Artificielle ?

La profession actuarielle s'oblige à un perfectionnement professionnel continu, parce qu'elle est consciente qu'en matière technologique, entre autres, le progrès n'arrêtera jamais de nous challenger. Donc oui, par principe, l'actuaire que je suis juge perfectible notre niveau de connaissance collectif. Mais est-ce spécifique au secteur de l'assurance ? Je ne le pense pas. Il faut avoir à l'esprit que, plus encore que l'informatique des particuliers ou



Internet avant elle, l'IA a fait émerger très vite, très fort, et partout, des besoins en compétences. Or il faut au moins 5 ans pour former un ingénieur, 8 ans pour former un actuariaire, des années pour « adapter » des équipes entières à toute innovation. L'Institut des actuaires a très tôt proposé des formations pour accompagner ces disruptions, en Data Science notamment. Les cursus, initiaux comme continus, s'adaptent pour apporter ces compétences. Cela prend du temps, Tout comme l'adaptation des organisations elles-mêmes à des formes de travail plus agiles, transversales.

L'Intelligence Artificielle permet-elle de se « libérer » de certains collaborateurs ou de libérer du temps pour les collaborateurs ?

Toute évolution technologique s'accompagne de ce paradoxe. Est-ce une menace ou une opportunité pour l'humain ? L'IA n'y fait pas exception, et il est assez probable que son déploiement conduise effectivement à une réaffectation de certaines ressources. Mais ce qui distinguera toujours l'intelligence humaine est sa capacité de discernement, et elle est au cœur de nos métiers. L'actuariat a toujours utilisé des algorithmes. L'IA permet certes des développements plus complexes, qui améliorent notre capacité de vision, d'individualisation, mais la vraie question est la transparence des algorithmes, leurs biais, l'équité entre les assurés, les aspects réglementaires et de contrôle... Cette « éthique des algorithmes » est nécessairement humaine : c'est à celui qui les programme d'adopter un comportement responsable, au regard des données et de la manière de les utiliser, du cadre réglementaire, etc. Pour les actuaires cela pourrait se traduire par de nouvelles normes professionnelles voire de se conformer à de nouvelles exigences réglementaires. Et pour l'ensemble de nos métiers, la question n'est pas ce que l'on peut faire mais ce qu'il est légitime et opportun de faire. C'est, plus qu'une menace, une opportunité de progrès collectif.

Toutes les conditions sont-elles réunies pour un développement rapide et généralisé de l'Intelligence Artificielle dans le secteur de l'assurance ? L'Intelligence Artificielle est-elle clairement la priorité pour le futur de l'assurance (IA First) ?

Dans l'assurance, l'IA devrait effectivement être une priorité. Elle ne l'est pas encore, car les assureurs doivent avant tout se concentrer sur des contraintes fortes, liées aux évolutions réglementaires, à un contexte prolongé de

taux bas, à leurs exigences de solvabilité... Cette pression affecte leurs efforts de développement, avec pour effet que cette transformation de grande ampleur se fait lentement. Beaucoup de projets ne passent pas à l'état de mise en marché. D'autres freins sont liés au cadre européen d'utilisation des données, plus protecteur que dans le reste du monde, qui induit de facto des limites intellectuelles à notre capacité de disruption : on n'investit pas là où on sait qu'on n'ira de toute façon pas. Le développement de l'IA en sera sans doute impacté dans sa rapidité, pas dans sa qualité, alors même que dans certains pays, l'IA fait l'objet d'investissements massifs, de priorités gouvernementales et d'expérimentation de grande ampleur.



CAMILLE GUTKNECHT

RESPONSABLE DU DÉPARTEMENT DATA ANALYTICS •
PRÉSIDENTE DE DIWISSE BY CNP ASSURANCES • CNP ASSURANCES

Quels sont les enjeux majeurs et les bénéfices d'intégration de l'Intelligence Artificielle dans l'assurance ? (Optimisation des marges et services en passant par la réduction des coûts, gain de productivité, amélioration et personnalisation des offres et des services, analyse du profil d'un client, amélioration des supports clients, détection des fraudes, facilitation des souscriptions, généralisation de la gestion sans contact des sinistres, meilleure appréciation et maîtrise des risques, anticipation des catastrophes naturelles ou des niveaux de rendement agricole, micro-assurance,...).

Historiquement, l'assurance est un secteur qui gère des données. Leur valorisation et leur exploitation à partir de modèles sont au cœur de nos métiers et se font dans un cadre réglementé. L'IA est un nouveau moyen à notre disposition pour prévoir, prévenir, organiser la mutualisation de nos risques et la solidarité intergénérationnelle et améliorer l'offre. Son intégration et celle des algorithmes de datascience se fait de façon assez naturelle dans nos pratiques. L'IA offre d'énormes possibilités de transformer les services au profit de l'ensemble des parties prenantes : assurés, partenaires, collaborateurs et assureur.

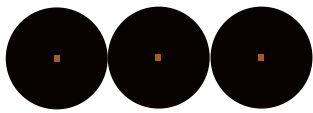
Un cabinet conseil (CAP GEMINI) estime que le gain de productivité de l'utilisation de l'Intelligence Artificielle dans l'assurance pourrait aller jusqu'à 30% et l'amélioration de la satisfaction client jusqu'à 60%. Votre avis ?

Au-delà des chiffres, prenons le cas d'un processus de gestion de contrats d'assurance-vie, sur le site e-bénéficiaire de CNP Assurances : des API permettent la reconnaissance des documents transmis en ligne, en temps réel. Le RIB est pré-saisi à partir du document téléchargé et vérifié par l'utilisateur.

Cette nouvelle approche permet un traitement accéléré du dossier pour le bénéficiaire, pour nos gestionnaires et augmente notre attractivité en tant qu'assureur.

Quelles sont les applications concrètes court-terme de l'Intelligence Artificielle dans le secteur de l'assurance ? Dans quelle partie de la chaîne de valeur de l'assurance, l'Intelligence Artificielle vous semble-t-elle la plus prometteuse ?

Les utilisations de l'IA sont multiples dans le secteur de l'assurance. L'IA impacte toutes les parties de la chaîne de valeur :



- Dans les phases de commercialisation, le conseiller, grâce à l'IA, a accès à des suggestions de produits ou de services d'assurance les plus adaptés à la situation de ses clients qu'il peut ainsi leur proposer
- Pour les contrats en cours, l'IA améliore l'expérience client et l'anticipation de ses besoins, notamment via des actions de prévention ou des services appropriés, tout en diminuant le délai de traitement des dossiers.
- L'IA permet également une détection des fraudes et participe à la lutte contre la corruption, le blanchiment ou le financement d'actes terroristes en détectant les comportements anormaux.

Quels sont les principaux freins au déploiement de l'Intelligence Artificielle dans l'assurance et/ou dans votre métier ? La difficile analyse du retour sur investissement est-elle l'un des principaux obstacles au déploiement de l'Intelligence Artificielle ?

Le déploiement de l'IA nécessite de développer une culture propice. Ce processus est engagé au sein de CNP Assurances depuis plusieurs années et fait intervenir de nombreux acteurs de l'entreprise de différentes directions. Au sein de notre département, le DataLab travaille avec les différentes business units et les fonctions supports de l'entreprise. En collaboration avec les services informatiques, notre approche est orientée clients. La hausse du nombre de projets chaque année montre une accélération du déploiement de solutions d'IA au sein du Groupe et la multiplication des cas d'usage demandés par les métiers. La mise en production des projets permet l'analyse du retour sur investissement par :

- La mesure des gains apportés (diminution des temps de traitement, baisse des coûts de prestation en cas de travaux externalisés, détection de fraude, amélioration des taux de transformation lors des campagnes commerciales, etc.).
- L'analyse de la haute performance de nos algorithmes, en les comparant avec des solutions concurrentes.

A terme, d'après une étude McKinsey Global Institute, 43% des opérations réalisées dans le secteur de l'assurance pourraient être accomplies par l'Intelligence Artificielle. Y-a-t-il des raisons d'être inquiet du déploiement de l'Intelligence Artificielle pour certains métiers du secteur de l'assurance ? (exemples: métiers de la gestion et de l'expertise des sinistres avec l'analyse automatisée des sinistres via photo et la vérification des règles et la couverture, métiers de la fonction commerciale avec le démarchage clients à l'aide d'un assistant virtuel vocal qui pose des questions, et propose le contrat le mieux adapté au client,...)

L'intégration de l'IA dans l'assurance permet de réinventer et de transformer certains aspects de la relation clients. L'IA offre notamment la possibilité d'apporter un service plus personnalisé et plus réactif à nos assurés. Chez CNP Assurances, nous avons la conviction que l'humain reste au centre et qu'il faut pouvoir expliquer à nos assurés et nos partenaires pourquoi telle ou telle décision a été prise. L'entreprise participe activement à la réflexion autour de l'éthique et de l'usage responsable de l'IA, en ayant par exemple récemment participé à la production de deux rapports de La Fabrique d'Assurance et d'Optic Technology. Et nous resterons vigilants sur ces sujets.

Les compagnies d'assurances « historiques » sont-elles menacées par l'arrivée de nouveaux concurrents plus « IA Friendly » ?

Les fondements de CNP Assurances ont été posés en 1868, depuis la société n'a cessé d'évoluer. Etre un acteur historique et être « IA friendly » ne sont pas antinomiques ! L'approche multi-partenariale du Groupe, que ce soit en France ou à l'étranger, ouvre CNP Assurances à différentes cultures et approches. Pour intégrer l'IA dans son écosystème, le groupe CNP Assurances a notamment créé, dès 2014, un Lab composé d'experts en datascience. Aujourd'hui le DataLab travaille avec toutes les business units de CNP Assurances et met en production, avec les services informatiques, un nombre de projets croissant chaque année, notamment autour d'algorithmes de Machine Learning. Afin de faire bénéficier du savoir-faire du Lab de CNP Assurances, la filiale diwise by CNP Assurances a été créée en 2018 : elle propose des offres pour valoriser les données au sein du Groupe à nos partenaires et, éventuellement, à d'autres acteurs de l'écosystème d'assurance.

Par ailleurs, CNP Assurances travaille avec des startups ou les accompagne via le programme Open CNP. L'équipe digitale de CNP Assurances participe à la transformation de l'entreprise par des initiatives innovantes, tout en continuant à évoluer avec ses partenaires.



LAURENT CHARON

DIRECTEUR INNOVATION & TRANSFORMATION DIGITALE • AG2R LA MONDIALE

Quels sont les enjeux majeurs et les bénéfices d'intégration de l'Intelligence Artificielle dans l'assurance ?

Pour AG2R LA MONDIALE, l'IA n'est pas une finalité, mais un moyen parmi d'autres technologies numériques que nous utilisons avec des objectifs liés à notre programme de transformation digitale pour nous permettre :

- de nous rapprocher de nos clients, qui dans un monde digital, ont des attentes plus fortes en matière de : transparence, autonomie/immédiateté, personnalisation, anticipation
- de gagner en efficacité pour nos collaborateurs, pour mieux satisfaire nos clients, mais répondre également au poids des nouvelles contraintes réglementaires

Un cabinet conseil (CAP GEMINI) estime que le gain de productivité de l'utilisation de l'Intelligence Artificielle dans l'assurance pourrait aller jusqu'à 30% et l'amélioration de la satisfaction client jusqu'à 60%. Votre avis ?

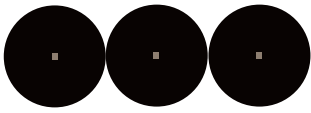
Les gains de productivité et d'amélioration sont substantiels, en particulier sur les tâches répétitives et fasti-

dieuses. Ils offrent la possibilité à nos équipes de gagner du temps pour se consacrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Par exemple, la technologie d'IA Dream-Quark, permet à nos équipes d'identifier plus facilement les clients auprès desquels déclencher des actions commerciales afin d'éviter l'attrition. Nous envisageons également l'IA comme un moyen de mieux répondre aux attentes de nos clients : + de transparence, + d'immédiateté, + de personnalisation grâce à l'analyse des données et aux technologies de l'IA

Quelles sont les applications concrètes court-terme de L'Intelligence Artificielle dans le secteur de l'assurance ? Dans quelle partie de la chaîne de valeur de l'assurance, l'Intelligence Artificielle vous semble-t-elle la plus prometteuse ?

Dans notre secteur, l'IA est à la fois un driver de nouveaux business et un levier d'efficacité.

L'assurtech Lemonade illustre bien la notion de « driver business » : l'enrôlement d'un nouveau client s'effectue en moins de 90 secondes et le règlement d'un sinistre en moins de 3 minutes. Cela n'est possible qu'avec un



algorithme de machine learning capable de croiser un grand volume de données sur un temps très bref pour vérifier le KYC, segmenter le client, vérifier la cohérence des sinistres,...

En ce qui nous concerne, nous faisons usage de l'IA pour gagner en efficacité, et notamment :

- Prédire et maîtriser les risques
- Améliorer l'interaction avec nos clients
- Faciliter la mise en conformité réglementaire

Quels sont les principaux freins au déploiement de l'Intelligence Artificielle dans l'assurance et/ou dans votre métier ? La difficile analyse du retour sur investissement est-elle l'un des principaux obstacles au déploiement de l'Intelligence Artificielle ?

Le retour sur investissement est bien entendu l'une des difficultés au déploiement de l'IA, comme à chaque nouvelle technologie qui nécessite des investissements. Un autre point d'attention est la nécessaire montée en compétence de nos équipes, en particulier nos actuaires et nos équipes DSI, et la création de nouvelles équipes d'experts en data science. C'est un enjeu de transformation de l'entreprise.

Manque-t-on encore, sur le secteur de l'assurance, de connaissances et de compétences dans le domaine de l'Intelligence Artificielle ?

L'IA, et de manière plus large notre transformation digitale, font appel à des nouveaux métiers. Voilà pourquoi nous menons depuis près de 3 ans des actions destinées à développer de nouvelles méthodes de travail et intégrer de nouvelles compétences. Aujourd'hui, concernant l'IA, nous avons pour objectif de poursuivre le recrutement de nouveaux talents (data scientists, architectes data, data ingénieurs et chefs de projet IA)

Les compagnies d'assurances « historiques » sont-elles menacées par l'arrivée de nouveaux concurrents plus « IA Friendly » ?

Ces nouveaux acteurs nous challengent, ils nous amènent à évoluer, à nous améliorer dans nos pratiques et notre relation clients, c'est positif !

L'Intelligence Artificielle peut-elle vous permettre de réinventer votre activité ?

L'IA reste un moyen / un outil pour inventer de nouvelles stratégies, son développement s'inscrit dans le cadre de notre transformation digitale.

A black and white portrait of Jeremy Jawish, a man with dark, curly hair, smiling. He is wearing a white collared shirt under a dark blazer. The portrait is partially obscured by a large olive-green diagonal shape on the left side of the page.

JEREMY JAWISH

CO-FONDATEUR ET CEO • SHIFT TECHNOLOGY

Quels sont les enjeux majeurs et les bénéfices d'intégration de l'Intelligence Artificielle dans l'assurance ?

Il n'y a aucun doute, l'Intelligence Artificielle (IA) est une technologie transformatrice. J'entends par là qu'elle nous permet de faire des choses que nous n'avons jamais pu faire auparavant. Cela est particulièrement vrai dans le secteur de l'assurance et plus encore dans les domaines spécifiques de la détection de fraude et l'automatisation des déclarations de sinistres. L'IA permet de voir les petites connexions au sein d'un grand ensemble, ce qui est essentiel pour identifier les réseaux organisés de fraude. L'IA fournit une vision et une connaissance plus approfondie sur des problèmes anciens que nous ne pouvions pas résoudre auparavant. Avant tout, elle aide les gens à travailler plus efficacement et à tirer plus rapidement de meilleures conclusions.

Un cabinet conseil (CAP GEMINI) estime que le gain de productivité de l'utilisation de l'Intelligence Artificielle dans l'assurance pourrait aller jusqu'à 30% et l'amélioration de la satisfaction client jusqu'à 60%. Votre avis ?

J'ai toujours pensé que l'utilisation de l'IA par les profes-

sionnels de l'assurance couvrirait deux aspects : améliorer l'expérience des assurés et aider les gens à être plus efficaces dans leur travail. Les chiffres de CapGemini ne me surprennent pas du tout. L'IA permet aux assureurs de répondre à la manière dont leurs clients veulent traiter avec eux et de proposer des interactions similaires à celles qu'offrent les plateformes e-commerce ou les sociétés issues du numérique. En parallèle, lorsque l'humain doit rester impliqué, les connaissances qui peuvent être acquises grâce à l'IA fournissent aux salariés des compagnies d'assurance l'ensemble des informations dont ils ont besoin pour régler les déclarations de sinistre rapidement, efficacement et équitablement.

Quelles sont les applications concrètes court-terme de L'Intelligence Artificielle dans le secteur de l'assurance ? Dans quelle partie de la chaîne de valeur de l'assurance, l'Intelligence Artificielle vous semble-t-elle la plus prometteuse ?

Nous avons déjà relevé les avantages que l'IA peut apporter en matière de détection de fraudes. À elle seule, Shift a analysé des centaines de millions de déclarations de sinistres pour le compte de ses clients et les aide à



comprendre rapidement et efficacement celles qui sont légitimes et celles qui peuvent être frauduleuses. Nos clients constatent de réelles améliorations en termes de ratios de pertes grâce à leur capacité à détecter une éventuelle fraude et à garantir que les déclarations de sinistres illégitimes ne soient pas payées. Nous constatons également le rôle important que l'IA peut jouer dans l'automatisation de ces déclarations de sinistres, de la FNOL (First Notice of Loss ou premier avis de sinistre) au règlement. Elle améliore considérablement l'expérience client et aide les gestionnaires à se concentrer sur les déclarations qui nécessitent une intervention humaine. Et à mesure que l'IA se développe et mûrit dans ce secteur, nous verrons son impact augmenter tout au long du cycle de vie de la police d'assurance, de sa souscription au renouvellement et à chaque étape intermédiaire.

Quels sont les principaux freins au déploiement de l'Intelligence Artificielle dans l'assurance et/ou dans votre métier ? La difficile analyse du retour sur investissement est-elle l'un des principaux obstacles au déploiement de l'Intelligence Artificielle ?

Malgré sa médiatisation, l'IA est une approche technologique relativement nouvelle. Or le secteur de l'assurance reste une industrie très traditionnelle. Je pense que cet aspect, accentué par une impression de difficulté à déterminer son ROI, reste un obstacle majeur. Pourtant c'est un exercice relativement simple que de déterminer les économies de coûts liées à la réduction de la fraude dans le processus de déclarations de sinistres. Cela étant dit, nous constatons une plus grande attention portée à la transformation numérique et l'innovation dans le secteur. Désormais le secteur étudie activement comment la technologie peut avoir un impact positif sur son activité, améliorer drastiquement le processus de déclaration de

sinistres et conduire à une expérience client exceptionnelle. Ce sera fondamental dans le processus d'adoption de l'IA.

Manque-t-on encore, sur le secteur de l'assurance, de connaissances et de compétences dans le domaine de l'Intelligence Artificielle ?

Il est important de se rappeler que la data science et l'IA, en particulier pour le secteur de l'assurance, en sont encore à leurs prémices mais l'idée que cette dernière soit bénéfique à l'industrie est en plein essor. Tout comme les tentatives de création de domaines fonctionnels liés à la transformation numérique ou l'innovation dans le secteur de l'assurance, nous constatons de plus en plus d'efforts pour constituer des équipes afin d'explorer comment l'IA et la data science peuvent être appliquées aux innombrables opportunités et défis rencontrés par les compagnies d'assurance aujourd'hui.

A terme, d'après une étude McKinsey Global Institute, 43% des opérations réalisées dans le secteur de l'assurance pourraient être accomplies par l'Intelligence Artificielle. Y a-t-il des raisons d'être inquiet du déploiement de l'Intelligence Artificielle pour certains métiers du secteur de l'assurance ?

J'ai toujours considéré l'IA comme un outil qui peut être utilisé pour aider les gens à prendre de meilleures décisions et finalement, être plus performants dans leur travail. C'est particulièrement le cas lors de l'application de l'IA sur la détection de fraudes. L'IA n'a pas pour rôle de dire si une fraude a été commise ou non, mais permet d'identifier les potentielles fraudes (qu'elles soient très faibles ou très élevées), puis de laisser place à l'expertise humaine quant à la prise de décision sur le paiement ou l'ouverture d'une enquête complémentaire. C'est la raison pour laquelle je ne pense pas qu'il soit nécessaire de

s'inquiéter de l'IA en ce qui concerne certains métiers de l'assurance. Dans les exemples que vous citez, bon nombre d'entre eux s'inscrivent dans le cadre plus large qu'est l'automatisation des déclarations de sinistres. Même si dans certains cas, cela peut signifier qu'un humain ne fait pas le travail, dans d'autres, il prouve qu'un salarié a plus de temps pour se concentrer sur un problème complexe ne pouvant être résolu par l'IA. 57%, c'est encore beaucoup de transactions qui ne peuvent pas être effectuées par l'IA !

Le domaine de l'assurance a en effet souffert durant plusieurs années d'un manque d'investissement et de restructuration dans le domaine technologique. En 2020, l'Intelligence Artificielle va poursuivre son évolution technologique et de nouveaux cas d'usage vont voir le jour. Quels sont les principaux gisements d'innovation liés à l'Intelligence Artificielle pour l'assurance ?

Les sociétés continueront de chercher des moyens pour que l'IA puisse promouvoir une expérience client exceptionnelle et apporter une plus grande efficacité dans le processus de réclamation. Ces domaines sont les plus mûrs face à l'innovation amenée par l'IA. Alors que nous résolvons les challenges et saisissons les opportunités dans ces domaines, nous verrons des sociétés se lancer dans de nouvelles initiatives soutenues par l'IA. Cela peut également s'appliquer à la gestion globale du cycle de vie des polices d'assurance et la stratégie de connaissance des clients.

Toutes les conditions sont-elles réunies pour un développement rapide et généralisé de l'Intelligence Artificielle dans le secteur de l'assurance ? L'Intelligence Artificielle est-elle clairement la priorité pour le futur de l'assurance (IA First) ?

Oui, nous en approchons de très près. Il y a une meilleure compréhension des avantages que l'IA peut apporter au secteur de l'assurance. L'écosystème de l'Insurtech se développe et démontre comment l'IA peut aider les sociétés à surmonter les obstacles, et peut-être plus encore, car il existe une importante base de talents qui peut aider l'industrie à tout réunir.

Avez-vous d'autres commentaires, convictions ?

Comme je l'ai évoqué précédemment, nous devons tous nous rappeler que l'IA ne peut pas, et ne devrait pas être considérée comme un remplacement de l'expérience et de l'expertise humaines. Chez Shift, par exemple, nos data scientists sont des éléments essentiels au succès de toute implémentation client, mais aussi la clé pour obtenir les scénarios et modèles de fraudes dès le début et les faire évoluer au fil du temps. Je suis également persuadé que l'IA devrait être utilisée pour soutenir le processus de prise de décision, et non le remplacer. L'IA fonctionne mieux lorsque l'humain reste impliqué dans le processus.



TWEET WALL

DISTRIBUTION

(Entretiens croisés)



@ThierryBeillon

Assurance habitation : Ikea s'associe à un réassureur <https://argusdelassurance.com/assurance-dommages/habitation/assurance-habitation-ikea-s-associe-a-un-reassureur.160609> via @argusassurance #assurance #distribution.

@fljkl

@AllianzFrance poursuit ses investissements dans des solutions pédagogiques innovantes en intégrant la #RéalitéVirtuelle dans son dispositif, la SAAF (Sales Academy #Allianz France). #assurance #innovation #distribution <https://lnkd.in/gzNuEkz>.

@Y_Lylia

Digital : moins d'applications mobiles, plus de réseaux sociaux. La #marketplace, un sérieux potentiel dans la #distribution d'#assurance !

@rylorin

#Assurance : la vente en ligne demeure balbutiante. Les plateformes d'intermédiation entre acheteurs et vendeurs, pourraient faire basculer la distribution dans l'ère #numérique. #innovation #distribution #ecommerce #digital.

@JCharlesNAIMI

Prête pour l'autorégulation, la nouvelle Compagnie IAS veut attirer les courtiers d'assurance #courtage #assurance #autorégulation

@le_vallois

Toutes les évolutions présentées font du Courtage une composante à part entière de notre programme de transformation #Distribution @allianzfrance

@SuinThierry

Patrick Évrard et Grégoire Dupont (Agéa) : « La professionnalisation des agents est notre chantier le plus important » via @argusassurance

@fljkl

Dans un environnement chahuté (#tauxbas, #catnat, #Gafa...), les assureurs se recentrent sur l'excellence technique et la performance #commerciale. Ce qui passe par la recherche de nouveaux partenaires de #distribution. #assurance

FRANCK LE VALLOIS

MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF EN CHARGE DE LA DISTRIBUTION • ALLIANZ FRANCE

©seignette lafontan

Allianz vient de lancer le projet Allianz Customer Model, pour une transformation stratégique globale permettant de capitaliser sur les bonnes pratiques de ses entités internationales. Pouvez-vous nous expliquer les fondements de ce projet ?

L'Allianz Customer Model (ACM) est né d'une prise de conscience au niveau du Groupe Allianz : la complexité de nos modèles assurantiels est de nature à générer de l'inefficacité et de l'insatisfaction client. Convaincus que la simplification et l'harmonisation nous permettront de tirer parti des véritables avantages de notre échelle mondiale, nous avons fait de ces composantes les deux piliers de notre transformation.

Sur quoi porte ce projet ? S'agit-il aussi d'une forme de co-construction européenne du modèle de distribution d'Allianz de demain ?

La transformation portée par l'Allianz Customer Model s'articule autour de 4 modules : les produits, les opérations, la gestion des sinistres et la distribution. Au niveau de la distribution, nous avons cherché à établir un socle commun afin qu'il puisse être ensuite partagé et

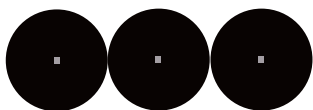
adapté par les directions commerciales des différentes filiales du groupe. Ce modèle cible traite de l'ensemble des thèmes de la distribution, de la génération de flux au pilotage de la performance commerciale en passant par le recrutement et la formation des forces de vente ou encore la couverture géographique par exemple.

Quelles sont les pays qui portent ce projet ? Et pourquoi les avoir choisis ?

Le groupe Allianz a responsabilisé certaines de ses filiales pour coordonner directement les travaux de transformation sur chacun des modules.

Suite aux programmes de transformation que nous avons menés au sein d'Allianz France ces dernières années, avec notamment le repositionnement d'Allianz Expertise et Conseil sur la clientèle patrimoniale, la mise en place d'une segmentation dans l'animation de nos courtiers partenaires ou encore la signature du protocole Agence 2020, Allianz France s'est vu confier la responsabilité du pilier Distribution d'Allianz Customer Model.

Quels sont les plus importantes séquences de ce projet, les principaux protagonistes, ainsi que les principales dates ?



Nous avons réuni les experts Distribution des filiales allemande, espagnole, italienne et française à partir du mois d'avril 2019 pour identifier et partager les meilleures pratiques entre pays. Sur cette base, les principes directeurs du socle commun ont été élaborés à l'échelle du Groupe. Une fois la phase de conception terminée, nous avons démarré un roadshow, baptisé « We ACM Sales » Tour, à travers toute la France, métropolitaine et ultramarine, dès septembre 2019. L'année 2020 est résolument tournée vers l'implémentation de cette transformation.

Quelle est la visibilité interne à ce projet ? Son adhésion ?

Le « We ACM Sales » Tour a permis de fédérer l'ensemble des équipes commerciales d'Allianz France pour co-construire localement notre trajectoire de transformation vers le modèle cible ACM Sales. Cette démarche participative a enthousiasmé les forces de vente. Le « We ACM Sales » Tour s'est rendu dans 15 villes autour de 26 sessions, nous permettant de recueillir 3.500 contributions.

Qu'attendez-vous de ce projet, en termes de résultats ? En avez-vous déjà ?

Les experts distribution du Groupe ont décidé ensemble de bâtir cette transformation autour de 3 objectifs principaux :

- La génération d'opportunités commerciales, notamment en orchestrant les compétences commerciales pour répondre à l'intégralité des besoins du client,
- L'accroissement de notre performance commerciale, par exemple en orientant plus efficacement les leads digitaux transmis à nos réseaux,
- La création d'une nouvelle expérience d'achat grâce à une connaissance augmentée de nos clients. Pour cela, nous nous sommes fixés l'objectif de collecter 100% des données digitales de nos nouveaux clients dès 2020.

Avez-vous déjà identifié des bonnes pratiques à l'étranger que vous pourriez mettre en place en France et réciproquement ?

Nous savons que la réactivité commerciale est le facteur clé dans la conversion des leads digitaux. Nos collègues espagnols ont conçu une application mobile pour optimi-

ser le temps de rappel du prospect par l'agent général. Cette application, baptisée « Agente 24 », notifie en temps réel le nouveau lead. L'agent dispose de 3 minutes pour accepter de traiter le lead, sinon ce dernier est redirigé vers un autre agent disponible.

Est-il possible de simplifier l'assurance, pour le client, alors que le contexte réglementaire a tendance à imposer des contraintes supplémentaires, voire à complexifier la relation assureur/assuré ?

Au cours des dernières années la réglementation prudentielle a renforcé tendanciellement la protection de l'assuré en tant que consommateur. Et dans le même temps, les habitudes de consommation, portées par le développement des plateformes de e-commerce, ont évolué vers une recherche accrue d'immédiateté et de transparence. La conjonction de ces deux tendances fait que la simplification en assurance n'est pas juste possible, elle est obligatoire.

La simplification de l'assurance est-elle, pour Allianz France, l'enjeu majeur de ces prochaines années ? Pourquoi ?

La transformation profonde de chacune des composantes de notre chaîne de valeur assurantielle est la condition nécessaire pour anticiper les disruptions de marché à venir. L'harmonisation entre filiales est le levier pour accélérer cette transformation à l'échelle du Groupe. La simplification en est la clef, comme le nom de la stratégie du Groupe Allianz nous le rappelle : « Simplicity Wins ».



JEREMY SEBAG

ASSOCIÉ/FONDATEUR • SPVIE ASSURANCES

Que pensez-vous de l'évolution du courtage d'assurance ? quels sont les principaux défis de cette profession ?

Le courtage d'assurance évolue, et c'est une bonne chose. Mais cela implique effectivement des défis pour les différentes familles de courtiers qui existent aujourd'hui sur le marché.

Les grands courtiers familiaux vont surtout devoir gérer leur transition générationnelle. Leur sujet va je pense être principalement un sujet RH, de transmission, de management, et d'adaptation au digital... Ils vont aussi devoir gérer l'impact de ces taux bas qui semblent s'installer dans la durée et qui changent les modèles économiques de nos partenaires assureurs.

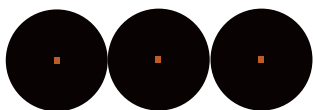
Pour les courtiers grossistes, les défis sont un peu différents. Ce sont eux qui ont le plus à gagner de cette évolution du courtage d'assurance. Un bon courtier grossiste maîtrise, voire est en avance, sur l'utilisation du digital. Idem pour la réglementation, il s'est donné les moyens de l'appliquer et de la maîtriser. Son défi sera plutôt de bien travailler avec les courtiers de proximité tout en restant à la pointe du digital. Et de rester suffisamment

novateur pour ne pas que les « GAFA » pénètrent le marché. Car ce sont les grossistes qui « drivent » le marché des particuliers, directement ou grâce à leur réseau de courtiers de proximité.

Enfin, pour ces derniers, le sujet sera plutôt « comment réussir à s'adapter à une réglementation plus dure et coûteuse. » D'où l'importance pour eux d'adhérer à leur syndicat professionnel. Il faut qu'ils soient protégés pour résister. Même principe pour le digital, ils vont devoir repenser leur modèle économique, car ils n'auront pas les moyens de suivre. Le courtier de proximité aura alors 3 solutions : vendre, s'associer/se regrouper ou s'adosser à un grand groupe tout en conservant son indépendance, en devenant franchisé par exemple.

Les courtiers en Assurance n'affichent-ils pas une certaine lassitude face aux réglementations qui se superposent, aux délais contraints, et aux efforts de digitalisation demandés par les clients finaux ?

Si, c'est une évidence, il y a une forme de lassitude du courtier face à tout cela. Je dirai principalement face à une réglementation qui ne cesse d'évoluer. Ils n'ont pas



toujours les réponses adaptées, ou ces dernières sont très coûteuses. Sans compter qu'on est souvent perdu, ne sachant pas toujours par où commencer. Il en va de même pour le digital.

L'arrivée de nouveaux acteurs et le renforcement de canaux de distribution concurrents : bancassureurs, mutuelles sans intermédiaires, comparateurs, ... Est-elle une véritable menace pour cette profession ?

Pas vraiment non, car cette distribution concurrente existe depuis toujours. Elle a d'ailleurs fait souffrir les agents généraux avant les courtiers. Je mettrai à part les comparateurs qui peuvent même nous être favorables pour certains. Car le Français n'est pour moi pas encore prêt pour le 100% digital. Par contre, s'il n'est pas prêt pour acheter sur internet, il sait l'utiliser pour orienter sa décision d'achat, et donc pour comparer les prix. Les comparateurs peuvent donc nous aider à attirer de nouveaux clients. Tout comme les réseaux sociaux ! Facebook par exemple est un énorme vecteur de vente grâce auquel beaucoup de courtiers arrivent à capter des besoins clients.

L'omnicanal est au cœur de toutes les relations commerciales, dans quasiment tous les secteurs. Il s'agit pour la plupart des Français d'un élément fondamental dans sa relation avec ses fournisseurs. Les Français souhaitent interagir à n'importe quel moment, en utilisant le canal qu'ils souhaitent (digital, téléphone, agence,...). Le courtier monocanal, sans digital, continuera-t-il d'exister ?

Je pense que le courtier monocanal continuera d'exister, mais que ce sera dur pour lui et surtout, il ne pourra grossir. Pour devenir un acteur global, ce n'est plus possible aujourd'hui de rester monocanal. Pour se développer, il faut investir dans l'informatique. Et pour qu'une offre digitale fonctionne, il faut qu'elle comporte une part d'humain...

Une agence par exemple, qui mise principalement sur le contact humain pourra réussir si elle peut offrir en parallèle une offre digitale attractive et concurrentielle. Cela ne me paraît possible que si l'agence, même indépendante, travaille avec un groupe. Toujours le modèle de la franchise.

Comment la société SPVIE Assurances voit-elle son futur ? Quelles nouvelles impulsions allez-vous donner ?

Nous visons le top 10 des courtiers français. Comment ? Tout simplement en continuant sur notre rythme de croissance actuel (nous doublons notre CA tous les ans), et en

continuant à investir dans le digital tout en renforçant nos expertises humaines (nos effectifs augmentent eux aussi de 40% tous les ans). Nous essayons d'innover sans cesse dans les réflexions et les conceptions de nos offres et continuerons à anticiper les bouleversements de la société et du marché (comme l'arrivée de la 5G, la transition générationnelle, le vieillissement de la population ...), sans oublier la réglementation !

Vous avez récemment innové et développé le concept de la franchise d'assurance, avec 2 boutiques franchisées. Quelles sont vos ambitions sur ce sujet ?

Nous avons aujourd'hui 3 boutiques ! La troisième a été ouverte à Toulon en octobre dernier. Et nous visons les 10 points de vente d'ici fin 2020. 7 ouvertures sont déjà prévues, dont la prochaine à Boulogne Billancourt en juin. Nos ambitions sur le sujet n'ont pas changé par rapport à la genèse du projet. Avoir entre 70 et 80 points de vente dans les 4 prochaines années. Pour ce faire 2 enjeux de taille : faire comprendre au courtage la nécessité de ce nouveau modèle économique, et la problématique du recrutement d'entrepreneur.

Parlons du futur et de l'évolution générale du rôle du courtier en assurance. Le titre de ce magazine est « Dessine-moi l'assurance ». Si vous deviez dessiner les principaux contours du courtage de demain, quels seraient-ils ?

Le grand courtage, qui opère notamment à l'international, et les courtiers grossistes ont un modèle qui, s'il s'adapte, fera partie de mon croquis de l'assurance de demain. Mais le courtier de proximité, ne survivra je pense, que s'il s'agit d'un véritable spécialiste capable de résister grâce à son expertise technique (mais principalement sur des risques d'entreprises et non plus de particuliers par contre), ou s'il devient « courtier augmenté » ; augmenté par un groupe, un groupe qui lui donne les moyens de résister : une organisation commerciale, informatique, la gestion, les expertises, les process réglementaires... un courtier qui aura la souplesse de l'indépendance et de la petite taille, mais avec les avantages d'un groupe expérimenté et organisé. Un peu le modèle de l'agent « protégé » par sa maison mère, mais avec les spécificités de notre beau métier, qui doit s'adapter, mais surtout ne pas changer.



GWÉNAËL MOY

GM INSURANCE • BLABLACAR

Nées au début des années 2000, les marketplaces sont aujourd'hui incontournables dans le e-commerce. D'abord généralistes, les marketplaces se sont également spécialisées (secteur d'activité, affinité, usages,...). Ces plateformes sont nombreuses et proposent des catalogues de produits/services sans cesse élargis. Même si la vente en ligne demeure encore balbutiante dans l'assurance, les marketplaces, qui accueillent des millions de visiteurs, pourraient-elles faire basculer significativement, sur le digital, la vente de produits d'assurance ?

L'émergence de plateformes digitales de communication, de service ou de vente ont profondément fait évoluer les usages dans quantité de métiers. L'assurance n'y échappe pas. Le temps passé sur nos smartphones ou laptops ne fait que croître et notre capacité à interagir avec un écran grandir. Mais on voit bien que cette plus grande familiarité ne suffit pas à basculer dans le « full online ». L'assurance se nourrit aussi d'une confiance, qui doit d'ailleurs être mutuelle, pour bien fonctionner. Je ne suis pas certain que les innovations digitales de ces dernières années aient toujours alimenté cette confiance !

Les marketplaces sont constamment dans un souci de rentabilité et doivent élargir leurs sources de revenus, allant au-delà de la simple perception de commissions sur l'intermédiation du service initial. L'assurance constitue un excellent moyen d'augmenter la rentabilité. Est-ce que l'on va assister à une explosion de l'intégration des produits/services d'assurance dans les marketplaces « généralistes » ?

Avant de représenter une source de revenu, les marketplaces sont des consommateurs d'assurance. Et ce ne sont pas des clients faciles d'ailleurs, car leurs émergences constituent de nouveaux défis aux compagnies qui doivent appréhender de nouveaux risques. D'une part ces plateformes induisent de nouveaux comportements porteurs de risques qu'il faut identifier, qualifier, y compris légalement, et quantifier, souvent sans historique. D'autre part, les volumes sont souvent faibles pendant la phase de lancement et les actuaires proposent souvent des prix élevés, des limites de couvertures ou des exclusions qui peuvent être incompatibles économiquement avec la nature du service de la plateforme et tuer dans l'œuf de nouvelles initiatives. Et en effet, l'accès



à un moindre coût, à une base de prospects assurables, souvent très bien connus, digitalement du moins, et avec qui une relation de confiance a été établie, change les modèles économiques de l'assurance. Cela représente effectivement une opportunité formidable !

Est-ce que l'assurance est aussi pour ces marketplaces, un outil stratégique de rétention clients ?

Absolument, l'inclusion de garanties d'assurance ou de services d'assistance est un élément clé de l'offre des plateformes qui facilitent l'adhésion et rétention à une approche souvent nouvelle. Cela rassure, conforte et constitue souvent l'élément déclencheur du passage à l'acte ou de la satisfaction client. Le côté innovant des marketplaces, et donc parfois angoissant, est également compensé par la présence d'une marque connue d'un assureur qui est un gage de qualité supplémentaire et garantit en quelque sorte la « bonne fin » du service. C'est ainsi que BlaBlaCar promet une arrivée à destination finale pour tous les passagers d'un véhicule en cas de panne, grâce à une assistance complémentaire en multi destinations.

Le secteur « traditionnel » de l'assurance s'engage dans de nouveaux partenariats avec ces « places de marché » qui réunissent des millions de consommateurs. Y-a-t-il un risque pour les assureurs de travailler avec ces plateformes ? Les assureurs ont-ils le choix ?

La part relativement faible de ces acteurs limite les risques financiers qu'ils représentent. Les risques d'image ou de réputation sont quasi nuls, bien au contraire. En s'associant à des marketplaces, les assureurs historiques peuvent bénéficier d'un regain d'image lié au côté innovant des pure players. Quant aux risques techniques, à la condition pour l'assureur de bénéficier d'une excellente interactivité avec la marketplace et d'une connaissance

plus profonde du client, il pourra mieux piloter son résultat. Donc les risques se contrôlent sans doute mieux qu'avec une distribution intermédiée.

Pour une marque d'assurance, est-il primordial d'être positionné dans des marketplaces généralistes ? Est-ce que cela peut perturber la stratégie de distribution avec des réseaux historiques et captifs ?

Il n'y a rien d'obligatoire évidemment à se lancer dans une telle stratégie. En revanche il y a de nombreux bénéfices à le faire, souvent à un coût relativement faible.

Les motivations ne seront pas les mêmes pour les acteurs mondiaux ou de niches. Mais dans tous les cas, les produits, inclusifs, optionnels ou les blockbusters que sont l'assurance auto, santé ou habitation seront certainement développés en adéquation avec les spécificités des plateformes, réduisant les risques de conflits avec les réseaux traditionnels. Par exemple, une assurance santé se basant sur les données collectées via des outils connectés à une plateforme de fitness sera difficilement accessible dans un réseau courtier. On voit d'ailleurs tout de suite le rôle primordial du régulateur dans un tel environnement.

Aujourd'hui, les marketplaces deviennent/peuvent devenir des brokers d'assurance pouvant se connecter directement aux API des assureurs. Ce mouvement va-t-il s'amplifier ?

Les marketplaces se caractérisent souvent par des marges unitaires faibles, ce qui implique une demande exigeante vis-à-vis des assureurs en faveur de coût de gestion les plus faibles possible. Cela se traduit par un besoin d'opter pour une digitalisation maximale, de la souscription à la gestion des sinistres. La capacité des assureurs à faire dialoguer leurs systèmes avec ce nouveau monde, au-delà des réseaux de distribution classiques, devient donc un facteur de compétitivité dans cet environnement.

Les marketplaces doivent concevoir/proposer des offres et services d'assurance totalement encapsulés dans le parcours client. Partagez-vous ce point de vue ?

Absolument. Cela se vérifie particulièrement au moment de l'offre d'assurance du fait de deux caractéristiques particulières des marketplaces :

Premièrement, et contrairement aux réseaux traditionnels dans lesquels j'inclue la distribution directe ou Internet, une marketplace connaît ses clients bien avant d'évoquer tout produit d'assurance. Cela permet de faire une offre de garantie à un prix correspondant exactement et individuellement à leurs profils.

Ensuite, cette offre peut se faire à différents moments du parcours client de façon contextualisée : par exemple lorsque le membre BlaBlaCar renseigne son véhicule ou lorsqu'il reçoit une bonne note de conduite de la part de ses passagers.

Quelles sont aujourd'hui les politiques d'intégration d'offres d'assurance dans ces marketplaces ? celles-ci vont-elles évoluer ? Quels seront les types d'offres et de services d'assurance qui se déploieront massivement sur les marketplaces ? Pourquoi ?

Les offres inclusives qui permettent de renforcer la valeur du service et de le fiabiliser vont croître et évoluer en même temps que l'évolution de la perception des clients. Ensuite les usages évoluent et il faudra une grande flexibilité de la part des assureurs pour accompagner ces changements. Par exemple, chez BlaBlaCar, nous avons évolué pour étendre notre offre au bus et pourquoi pas demain à d'autres formes de mobilité. La nature des marketplaces est de « pivoter », d'innover en permanence et l'assurance doit accompagner cela.

Les Marketplaces ont-elles aujourd'hui la même puissance que la grande distribution sur ses fournisseurs ? Est-ce que les assureurs intégrés à celles-ci risquent d'être « dépendants » des marketplaces ?

Non je ne le crois pas, et ce n'est pas mon expérience ! Et cela du fait des volumes encore faibles et de la nature très innovante des produits développés souvent en mode partenarial. Il y a encore peu de concurrence, surtout à une échelle internationale. Les assureurs restent donc en position de force par leur maîtrise de la souscription, de la gestion des contrats, des sinistres et des résultats techniques.

Les marketplaces remontent souvent dans la chaîne de valeur, jusqu'à créer leurs produits d'assurance ?

En effet mais pas pour capturer de la valeur plus haut dans la chaîne, mais plutôt pour proposer une meilleure qualité de service. Les marketplaces sont en effet parfois mieux positionnées pour réaliser un certain nombre de tâches. J'ai cité plus tôt la souscription mais cela peut être le cas de la déclaration de sinistre, voire la gestion des sinistres liés aux usages de la marketplace. Par exemple, le traitement des vols ou pertes de bagages dans les transports de bus est géré directement par BlaBlaBus. De la même manière, l'assurance paramétrique se développera plus rapidement si la marketplace est à la manœuvre. La conception de produits, rédaction des conditions générales, définition de garanties propres, répondant aux usages ou profil des clients, seront de plus en plus réalisés en partenariat avec les assureurs, en co-conception.

Enfin, la nature innovante de tels partenariats appelle naturellement à un mode de partage des résultats finaux afin de s'assurer d'une meilleure convergence d'intérêt entre l'assureur et la plateforme.

TWEET WALL

INNOVATIONS

(Entretiens croisés)



@LyaProtect

Lya Protect, une plateforme #CRM destinée aux #courtiers d'assurance et dotée d'une #innovation : la possibilité de réaliser simultanément des devis automatiques auprès des compagnies d'assurances ! Merci @BrefEco

@elynegroult

Regard sur la #Transformation des #Assureurs « Les #Services étaient auparavant la cerise sur le gâteau, demain ils seront le gâteau. Ce qui signifie que le produit d'assurance deviendrait presque annexe. » #Innovation #Digital #ExpérienceClient

@eficiens_AM

Les sportifs amateurs, sans couverture et qui consomment de façon « digitale » - une des 2 cibles de @AssurConnect qui vise le B2C et aussi le B2B2C : <https://buff.ly/2vtpgs4> v/ @frenchweb

@emilien_matte

Nous croyons en l'assurance à l'usage, mais à une condition : l'assurance doit être simple et transparente pour le client final @benoitmerel CDO @ParisienneAssur

@NicolasPeycru

MSCI lance un outil permettant aux gestionnaires de patrimoine d'identifier les actifs qui peuvent être menacés par les pires effets du changement climatique #cgp #cgpi #assurance #banque #innovation

@durandrojr

tarifier la MRH sur la seule habitation ne suffit pas, il faut évaluer le nombre d'occupants et la composition du ménage assuré... bientôt une MRH « Tanguy » #assurance #risques #assureur #innovation

@behivesearch

Michelin et HDI Global proposent un système d'assurance connectée pour les entreprises. #assurance #automobile #assuranceconnectée #innovation

@LeoBircher

Seyna, la naissance d'un assureur. Une belle histoire entrepreneuriale et un exemple concret d'une démarche basée sur l'expérience client #assurance #innovation #digital

JEAN-LUC GAMBEY

L'innovation est l'affaire de tous

Concernant l'innovation, quel est selon vous le principal enjeu du secteur de l'assurance ?

Il est très difficile de ressortir un enjeu majeur, cependant pour répondre à votre question, je commencerais par un constat qui me semble très structurant. Les clients, les assurés, exigent de leurs assureurs les mêmes attentions que de la part de n'importe quelle autre marque. Dans un contexte où la concurrence est de plus en plus tendue, et où les attentes des clients sont de plus en plus fortes, l'expérience clients, au cœur de la bataille entre marques, se complexifie avec des points de contact de plus en plus nombreux et de moins en moins maîtrisés par les marques. Cependant n'oublions pas que l'expérience clients est un des moteurs du chiffre d'affaires futur des entreprises. Les acteurs du secteur de l'assurance doivent intégrer que la performance de l'expérience cliente est une évaluation rationnelle & irrationnelle par l'assuré. L'expérience clients n'est pas une satisfaction momentanée, ni un moment d'enchantement (effet waouh !), mais est le meilleur de la « tradition commerçante » : accueil, proximité, personnalisation, immédiateté, transparence. L'expérience clients va au-delà de la simple relation clients, car elle intègre également des moments de vie qui ne sont pas directement liés à ladite relation et prend également en compte la vision du client par rapport à l'entreprise. L'expérience clients, ressentie et cumulée par le consommateur à la suite de toutes ses interactions avec une entreprise, se fabrique tout au long d'un parcours. C'est le fruit d'un cheminement à travers de multiples étapes et points d'influence : du physique, du virtuel, de l'humain, du marketing, du publicitaire, du social, du commercial... L'expérience clients inclut donc tous les points de contact et aborde l'entreprise dans sa globalité, en tenant compte des contacts directs et indirects (parcours invisibles) avec le client. Ainsi, l'expérience clients est aussi bien une évaluation rationnelle d'un service ou d'une marque fondée sur des événements factuels comme par exemple la qualité d'un produit ou le temps d'attente avant de pouvoir parler à un conseiller, qu'une évaluation irrationnelle attachée à une marque ou un produit. Tout cela sans oublier que le client compare également l'expérience clients proposée par les concurrents. L'expérience clients consiste à faire en sorte qu'à chaque moment, et cela quelle que soit la phase de contact, le client ait la sensation d'être considéré, aimé, compris... Cependant, les clients ont encore majoritairement l'impression d'être délaissés par les grandes marques : hot-lines injoignables,

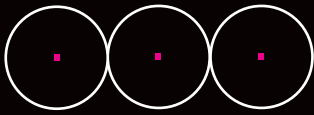
formulaires interminables... .

Les marques, d'ailleurs se focalisent plutôt sur quelques « points de douleur » : attente interminable au téléphone, soucis de remboursements... En oubliant de traiter les problèmes de fond, par exemple, l'organisation en silos des entreprises qui génèrent des dissonances majeures dans le parcours clients, ou bien d'autres disparités fortes entre les points de contacts physiques et distants. L'expérience clients, incompatible avec une organisation silotée doit être une priorité stratégique. En effet le développement du digital engendre un parcours client devenu omnicanal, l'ensemble dans un environnement ultra-concurrentiel où les clients sont inondés de propositions, de promotions et d'opérations spéciales. De fait, il convient de se mobiliser durablement et d'améliorer l'expérience clients, façonnée par les évolutions technologiques, et devant s'inscrire au sein d'un parcours clients « bout en bout » à la fois du point de vue du client, mais aussi de l'entreprise (parcours invisible aux yeux du client).

Je le répète souvent, les clients exigent de leurs assureurs les mêmes attentions que de la part de n'importe quelle autre marque de grande consommation. La transformation digitale devrait également aider les assureurs à viser un objectif : se démarquer en proposant une expérience différenciante et privilégier la fluidité, l'efficacité et la simplicité de l'expérience qui génère, ainsi, des revenus supplémentaires assurés par la baisse du taux de départ des assurés, l'allongement de la durée de vie moyenne d'un contrat et des ventes supplémentaires générées par la viralisation de la performance de l'expérience clients.

Concernant l'innovation, comment celle-ci s'organise dans les entreprises du secteur ?

J'ai l'habitude de dire que l'innovation est l'affaire de tous, elle ne concerne pas exclusivement un expert, un dirigeant ou uniquement le département innovation de l'entreprise. Aujourd'hui, j'ai envie d'évoquer les Lab innovation, acteurs majeurs de l'innovation et de la transformation. Le Lab innovation cristallise également la stratégie numérique de l'entreprise. Il permet aussi d'insuffler une culture digitale au sein de leur organisation, notamment par l'acculturation indispensable des salariés. Cependant la mise en place d'un Lab demande une démarche de réflexion stratégique préalable. Il est indispensable de définir le fonctionnement des démarches d'innovation au sein desquelles s'intègrent les Labs et comment stimuler et accélérer l'innovation ? quelles méthodes utiliser ? quels



acteurs internes/externes impliquer ? Quel poids attribuer à l'idée d'un collaborateur, d'un client, d'un expert, d'une startup, d'un partenaire... ? Comment sélectionner/ prioriser/tester les projets d'innovation qui seront effectivement développés ? Il est indispensable de clarifier les objectifs, les process, les indicateurs de succès associés au Lab, et de communiquer en interne sur l'intérêt et les impacts prévisibles de ce dispositif. La crédibilité, la pérennité et la réussite de la démarche globale du Lab en dépendront.

Y-a-t-il un sujet majeur pour le secteur de l'assurance ?

Là aussi, il est difficile de mettre en avant un sujet. Cependant j'aimerais évoquer un thème qui génère de nombreux engagements du secteur, de nombreuses innovations et pour lequel j'ai une affinité particulière, l'utilisation des « fameuses » datas individuelles. Quand on parle de l'exploitation des données individuelles par les assureurs, les Français voient encore très majoritairement le profit de l'assureur, l'ultra personnalisation du risque et l'ajustement de la cotisation d'assurance. Cependant, une minorité d'individus se posent la question de l'utilisation des données et du profit de la plupart des sites qui captent nos données, même si nous avons validé un accord, souvent très rapide. Nos données sont à portée de clics et des algorithmes de plus en plus prédictifs, traquent nos données et sont en mesure de les utiliser, parfois, à notre détriment. Ce sujet est encore compliqué, en France, en particulier sur les données de santé. Aujourd'hui, les Français utilisent les objets connectés, à des fins de surveillance de certaines de leurs données de santé. La quête de la connaissance de soi n'est pas un fait social nouveau, rappelez-vous la devise « Connais-toi toi-même » reprise par Socrate. La connaissance de soi est aujourd'hui permise par la quantification de soi avec un ensemble de méthodes

visant à collecter et à utiliser soi-même certaines variables concernant son propre corps et son propre comportement, grâce aux objets connectés. Cela caractérise l'octroi de plus de pouvoir aux individus ou groupes pour agir sur certaines conditions qu'ils subissent. La quantification de soi vise à restituer aux individus la capacité à se regarder, à se surveiller, les individus sont prêts à être leur propre surveillant. Nous laissons nos traces, nos données, nous les stockons et les rendons accessibles pour nous mais aussi pour des collectivités. Je suis convaincu que le « moi connecté et quantifié » doit faire intervenir une dimension publique sociale voir communautaire à travers le partage des données. La collecte massive des données présente un vivier inédit pour la recherche scientifique et pour résoudre des problèmes de santé qui peuvent être bénéfiques pour soi et pour tous. Alors j'aimerais conclure, sur le fait que l'utilisation des datas personnelles de santé, doit très vite prendre une autre dimension, à savoir un engagement vers une data-mutualisation, au bénéfice de soi mais aussi de la collectivité.

Les 7 coups de cœur « Innovation » du Mag

Citalid

Décerné par un jury composé de Responsables de Sécurité de Systèmes d'Information issus de Grands Comptes et la Gendarmerie Nationale, Citalid a remporté le Prix du Jury du Forum International de Cybersécurité 2020 à Lille en Janvier dernier. Parmi une cinquantaine de candidatures de startup européennes oeuvrant dans différents domaines (sécurité périmétrique, applicative, d'infrastructure, de réseaux, etc.), Citalid a su se démarquer par sa démarche repensée de la gouvernance du risque cyber et ses avancées commerciales notables.

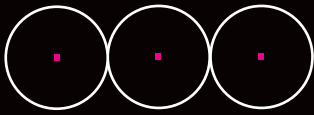
« Ce Prix du Jury du FIC est une véritable reconnaissance pour Citalid sur la scène française et internationale, qui tombe à point nommé avec nos ambitions de développement. Nous sommes d'autant plus ravis que le Prix est le fruit d'une décision d'un Jury de qualité aux profils complémentaires, tout comme l'équipe de Citalid » précise Maxime Cartan, fondateur et CEO de Citalid. Enjeu prégnant pour les Grands Comptes, Citalid leur permet d'anticiper et optimiser leurs programmes d'investissement de défense par une approche contextualisée et quantifiée des risques et scénario d'attaques auxquels ces organisations sont exposés. Fonctionnant tel un tableau de bord « GPS », Citalid indique dynamiquement aux organisations « où je me situe exactement » par rapport au risque cyber, puis « quelle direction je dois prendre » pour un niveau de sécurité souhaitable avant de suggérer « par quel chemin je dois y aller » en priorisant et simulant le retour sur investissement de solutions de défense à déployer et adaptées à chaque contexte organisationnel. Cette grille de lecture inédite du risque cyber est permise par la corrélation de données de Cyber Threat Intelligence, géopolitiques et éléments financiers. Aujourd'hui déployé chez des Grands Comptes dans le domaine du transport, des télécommunications ou de l'énergie et fort d'une équipe de 11 personnes, Citalid ambitionne à terme d'appliquer ses algorithmes sur de nouveaux cas d'usages tels que la cyber assurance et par exemple modéliser l'impact d'un produit d'assurance ou aider les assureurs à mieux estimer les risques.

La startup Citalid créée en 2018, permet aux décideurs d'optimiser leur stratégie de cyberdéfense au regard des

risques auxquels ils sont exposés. Citalid est née de la rencontre au sein du Centre Opérationnel de l'ANSSI entre Maxime Cartan (ingénieur Centrale Paris et diplômé de l'ESSEC Business School) et Alexandre Dieulangard (juriste en PI/NTIC et diplômé en géopolitique à l'ENS-Ulm/Sorbonne). Les organes de direction des entreprises se mobilisent sur les risques cyber, mais ont besoin d'une vision de l'efficacité de leurs investissements. Citalid propose une technologie qui permet d'évaluer financièrement ces risques, en prenant en compte les cybermenaces susceptibles de cibler l'entreprise, son niveau de défense et son contexte géopolitique. Cette solution est déjà adoptée par plusieurs groupes du CAC40.

De leurs travaux a germé l'ambition de mettre en valeur l'expertise technique en y ajoutant une dimension financière, ainsi que la volonté de faire passer à l'échelle les analyses de risques cyber. Il était dès lors nécessaire de croiser plusieurs disciplines (cyber, géopolitique, économique, juridique, ...) afin de transformer des données techniques en une restitution opérationnelle adaptée aux organes de décision. Cette réflexion a été nourrie par le constat que les RSSI (Responsable de Sécurité des Systèmes d'Information) font face à la démultiplication des menaces ainsi que des usages, métiers, opérations et périmètres au sein des entreprises. Cette situation complexifie la gouvernance de sécurité et l'identification des points d'attention prioritaires, alors que l'offre de solutions de sécurité s'étoffe (sécurité périmétrique, applicative, d'infrastructure, de réseaux, etc.). Il devient dès lors primordial d'identifier les solutions les plus pertinentes à chaque moment de vie d'une ligne d'activité, et de mieux qualifier les priorités défensives. Pour y répondre, Citalid s'est donnée pour mission d'aider les RSSI et Risk Managers à mieux comprendre et contextualiser les risques auxquels leurs différentes lignes d'activité font face, leur permettant ainsi de rationaliser leurs stratégies d'investissements de défense.

Pour permettre ce type d'arbitrage inédit, les algorithmes de Citalid évaluent les probabilités de fréquence et d'impact financier pour les scénarios d'attaque les plus susceptibles de cibler un périmètre d'activité. En premier



lieu, la plateforme qualifie le niveau de maturité défensive du périmètre en s'appuyant sur des référentiels d'évaluation qui font autorité internationalement (CIS 20, NIST, ISO, etc.). Par exemple, pour un industriel de l'énergie, cela reviendrait à déterminer le niveau de maturité défensive de chacune de ses activités (production, transport, distribution, stockage, etc.). Par la suite, le croisement de l'état de l'art de la menace informatique avec les actifs métier stratégiques / risques opérationnels de cette entité permet d'identifier et de modéliser les scénarios d'attaque d'intérêt. Dans notre exemple, la plateforme pourra ainsi identifier des scénarios ciblant des contrôleurs industriels de distribution de l'énergie, du plus sophistiqué (comme un cyber sabotage) au plus courant (comme un rançongiciel). Afin de dépasser les analyses de risque, outils de conformité ou d'IRM (Integrated Risk Management) classiques, Citalid réalise une veille technique et contextuelle continue sur les modes opératoires d'attaque. En identifiant ainsi les techniques d'attaque les plus probables et les mesures de défense permettant de s'en prémunir, Citalid est capable de calculer la probabilité de succès de ces attaques. Cette approche innovante permet de simuler l'efficacité de chaque solution de sécurité, et de rendre directement opérationnel le niveau de maturité défensive de chaque périmètre.

Enfin, les impacts financiers de chaque attaque réussie sont évalués de manière collaborative avec les équipes métier. Toutes les pertes financières peuvent être modélisées, de la perte de productivité aux amendes juridiques (RGPD par exemple) en passant par les pertes en compétitivité ou en réputation d'entreprise. L'incertitude inhérente à cette estimation des pertes financières est prise en compte grâce à l'utilisation d'outils mathématiques dédiés à la gestion et à la simulation de l'aléa, utilisés dans la modélisation des risques liés aux marchés financiers par exemple.

Citalid enrichit ses simulations de données contextuelles et d'environnement. Capitalisant sur 2 ans de travaux en sémantique et analyse linguistique, l'équipe fondatrice a non seulement constitué une base de connaissance sur les cybermenaces (compréhension des centres d'intérêts, modes opératoires et rythmes opérationnels des attaquants), mais aussi des techniques d'analyse automatique du contexte économique et géopolitique d'une entité. Reflet de l'ambition et de l'expertise du produit, le département de R&D de Citalid modélise et intègre en continu de nouvelles attaques, et profitera aussi de ce financement pour améliorer ses capacités d'anticipation grâce à de l'intelligence artificielle.

À partir de l'ensemble de ces éléments, et pour faciliter la prise de décision opérationnelle, la plateforme Citalid calcule dynamiquement l'exposition financière d'une entité aux risques cyber ; hiérarchise les mesures et solutions de défense à déployer en priorité pour atteindre le niveau de

sécurité souhaité ; et simule l'impact de leur déploiement. Ainsi, un RSSI pourra par exemple tester l'hypothèse d'ajout d'un composant de gestion et de supervision des accès d'administration sur ses contrôleurs industriels, et visualiser en temps réel sur son tableau de bord l'impact économique prévisionnel de cette mesure. Ce retour sur investissement cyber peut directement être présenté à son Comité Exécutif dans un langage adapté.

En proposant une grille de lecture inédite des risques cyber, Citalid élève la cybersécurité à un niveau stratégique en permettant aux décideurs de simuler et défendre de manière tangible leurs programmes d'investissements de défense. Pensée et conçue pour s'adresser aux plus hauts niveaux de décision, la solution permet pour la première fois d'établir une passerelle collaborative entre les différentes parties prenantes (RSSI, Risk Managers, équipes métier). Par cette approche en « couche haute » et vision cockpit, Citalid entend s'affirmer comme la « boussole d'aide à l'investissement cyber » des entreprises, et demain des assureurs.

MySofie

« mySofie a été conçue avec l'idée que la santé de demain se construit sur la réduction des fractures d'aujourd'hui : complexité des démarches, coût, distances, absence d'information... » déclaraient Philippe Baranski et Aymeric Méhu, les deux cofondateurs.

« Si 95% de la population française est couverte par une complémentaire santé (chiffres 2018), un tiers a déjà renoncé à se soigner durant l'année. C'est pourquoi, il est urgent de simplifier notre relation à la santé. Mieux comprendre, disposer des bons outils au bon moment, c'est aussi, pour chacun, mieux se soigner ». mySofie met à disposition du public le premier agrégateur de comptes santé. L'application donne accès, au travers d'une interface unique, aux différents contrats qui protègent l'utilisateur et sa famille : Régimes de sécurité sociale et complémentaires santé. Un algorithme analyse et réconcilie les données de remboursement pour dresser un portrait fidèle de la santé de toute la famille. Le cœur du service est entièrement propriétaire et les données sont stockées en France chez un hébergeur agréé qui en garantit la sécurité et la confidentialité. Une fois connecté, on accède à une large gamme de services : analyse des dépenses, historique des soins, mais aussi téléconsultation, e-pharmacie ou magazine santé. Les informations sont synchronisées automatiquement et l'utilisateur est alerté en cas de besoin, pour piloter sa santé en toute simplicité.

L'assurance « coup de pouce »

En septembre 2019, La Parisienne Assurances s'est associée à Epic, start up à but non lucratif, pour proposer une offre de micro-assurance aux populations fragiles. Dans ce cadre, Olivier Jaillon, Chief Enablement Officer de La Parisienne Assurances déclarait « L'assureur de demain se doit d'avoir un rôle sociétal fort et ne peut plus ignorer qu'il doit repousser les limites de l'assurabilité pour offrir des solutions accessibles à tous. » Alors que la France compte aujourd'hui 5 millions de personnes vivant sous le seuil de pauvreté et que plus d'1 million de travailleurs vivent avec moins de 855€/mois (source : observatoire des inégalités), l'assureur lance une offre à but non lucratif, l'assurance « coup de pouce », qui permet à ces personnes fragiles de bénéficier d'une couverture, en échange du versement d'une prime plus adaptée à leur budget. Les produits ont été tarifés au plus juste sans coûts de distribution et sans marge pour l'assureur, les éventuelles pertes seront alors à sa charge. L'objectif est

que la part dédiée à l'indemnisation des assurés soit la plus élevée. Si des gains venaient à survenir, ils seraient redistribués. La Parisienne et Epic ont réfléchi ensemble à la création d'une offre de micro-assurance, composée au démarrage de ce projet de 9 garanties au choix d'un coût de 50 centimes à 6 euros par mois, destinées à être proposées aux entreprises partenaires d'Epic afin qu'elles puissent y souscrire pour leurs collaborateurs les plus fragiles. Ces micro-assurances couvrent des besoins élémentaires suite à un accident avéré via une indemnisation quasi immédiate et forfaitaire, autour de trois univers : la santé, la protection du foyer et les déplacements maison/travail. Elles garantissent, par exemple, le paiement des factures en cas de perte d'emploi ou de décès d'un proche, la couverture partielle des frais de réparation en cas de panne ou d'accident de voiture ou encore une indemnisation liée à l'intervention d'un serrurier en cas de perte de clés.

Consciencia

Nous sommes peu conscients des dangers, plutôt satisfaits de nos comportements et nous sommes 9 sur 10 à cumuler des comportements à risques dans notre vie de tous les jours. L'association AXA Prévention a lancé récemment le service Consciencia, disponible sur son site internet axaprevention.fr. Ce questionnaire permet aux parents et autres internautes de prendre conscience de leurs comportements face aux risques.

HobbiSure

Une assurance à la journée pour pratiquer ses loisirs en toute sérénité. Une entorse en courant, une chute de l'échelle en bricolant, le dos bloqué suite à un déménagement... un accident est vite arrivé et peut rendre certains gestes du quotidien difficiles. En cas de blessure, l'offre HobbiSure facilite le quotidien avec des services d'assistance : retour au domicile des proches, rapatriement du véhicule, livraison en urgence de médicaments au domicile, mise en relation avec des prestataires de services d'aide à la personne. HobbiSure rembourse également tout ou partie du reste à charge des frais médicaux, des frais de déplacements et/ou d'aide à domicile. L'offre s'adresse aux particuliers résidant en France qui souscrivent en quelques clics en sélectionnant une activité sportive ou de loisirs parmi une centaine d'activités proposées (déménagement, bricolage, jardinage, VTT, escalade...). Tout est pensé pour être effectué de façon intuitive, simple et rapide à partir de l'application : souscrire, déclarer un sinistre, bénéficier d'une assistance, effectuer ses demandes de remboursement ou encore annuler son achat...

#chaqueactecompte

#ChaqueActeCompte est un véritable mouvement d'engagement initié par la MAIF qui a décidé que seuls les actes devaient compter et qu'eux seuls devaient porter la singularité et les ambitions de la MAIF. Le groupe d'assurances adresse à ceux qui souhaitent donner du sens à leur consommation. Tous ceux qui pensent que face aux enjeux de fracture sociale, d'urgence climatique et de rupture digitale qui s'amplifient, les entreprises doivent prendre leurs responsabilités et agir. La campagne #ChaqueActeCompte a également permis de lancer un nouveau site média qui propose de découvrir les initiatives, associations, partenaires, personnalités qui œuvrent pour garantir un réel mieux commun.

Urgences Chrono

La web app Urgences Chrono donne le pouvoir au patient, qui ressent le besoin de consulter en urgence, de s'orienter vers la structure la plus adaptée et la plus disponible en temps réel. Le référencement complet de l'offre de soins non programmés avec la graduation de cette offre permet au patient d'éviter de consulter aux urgences par défaut.

Gain de temps précieux pour le patient en situation d'urgence et donc de stress. Aspect rassurant du service qui accompagne l'utilisateur jusqu'à l'entrée du service. Economies majeures pour les organismes payeurs sur chaque passage évité aux urgences (entre 20 et 43% des passages aux urgences seraient évitables selon les rapports). Qui est concerné ? Tout patient ayant besoin de consulter en urgence : soit plus de 22 millions de français chaque année. Plus précisément les patients consultants aux urgences par défaut par méconnaissance des solutions alternatives : médecins de garde, soins non programmés. Les jeunes enfants : 50% de pédiatrie aux urgences entre 20h et 23h dont 95% retournent au domicile. Les jeunes actifs et les étudiants.

La bonne recette de l'innovation ?

Dans un secteur en pleine transformation, une des ambitions du secteur de l'Assurance est d'accélérer l'innovation. L'innovation est l'affaire de tous et nous sommes convaincus que chacun, à son niveau, peut avoir de bonnes idées. Ainsi, nous nous interrogeons en permanence sur la bonne recette de l'innovation en termes de produits/services d'assurance. Nous avons donc interrogé les professionnels du secteur le 19 et 20 février dernier et leur avons demandé : quels sont les ingrédients indispensables de l'innovation produits/services d'assurance et leurs proportions ? quels sont les temps de préparation et de développement de la recette pour que le produit/service puisse être acheté par client final ? Voilà leur bonne recette de l'innovation ! Pour émousser votre chiffre d'affaires et inviter vos partenaires à votre table !

1 - Prenez 1 kilogramme de voix du client et 900 grammes de co-création collaborateurs fraîchement dégorgés. Tailler en fines lamelles les idées, incorporez une bonne dose de diversité, saupoudrer de curiosité, et lardez l'ensemble de réflexions collectives. Ajouter une louche d'ouverture d'esprit, une cuillère à soupe de prise de risque et intégrer un fond de détermination. Mettre le tout au réfrigérateur à minima 24H. Au bout de 3 heures napper votre préparation d'une fine pellicule composée d'avant-gardisme et de signaux faibles.

2 - Compoter la vision du dirigeant, mixer avec un peu de bouillon d'engagement de la direction, puis passer au tamis de la bienveillance. Laissez mijoter à feux très doux. Ensuite, réservez sur le côté et congelez ce que vous n'utiliserez pas pour cette recette.

3 - Préparez votre darne de technologies, taillée à cru et plongez à froid dans votre décoction « maison » de vécu que vous aurez décongelée préalablement. Cuire à feux doux en insérant une pincée d'audace.

4 - Préparez votre brunoise. Tailler les deux extrémités de 500 grammes d'état d'esprit, découper des bandes régulières de 400 grammes de simplicité au couteau ou au moyen d'une mandoline pour plus de régularité. Affiner les 350 grammes de bâtonnets d'envie ou à défaut de motivation, dans le sens de la longueur. Puis découper dans l'autre sens, 500 grammes de courage en très petits dés, pelez et écrasez les gousses d'organisation faites revenir votre brunoise en intégrant 300 grammes d'agilité. Mettre à cuire en plusieurs séquences de 20 minutes. Dès la fin de la cuisson, il est important de goûter pour vérifier la cohérence de l'ensemble. L'assaisonner avec les comportements des clients que vous aurez préalablement ciselés.

5 - Sur une assiette carrée, ajoutez délicatement les aliments. Tenter des formes géométriques. Jouer sur le vide et l'espace. Assaisonner à l'énergie puis au dernier moment, ajoutez une pincée de chance. A consommer sans modération.

L'astuce du chef : « Recette à proposer à toutes saisons. Réutilisez plus tard cette recette en modifiant, en fonction de vos clients, légèrement les proportions »

Temps* de préparation de la recette :
6 mois

*Temps de préparation de la recette pour que l'innovation produit/service puisse être consommée par client final ? (selon notre panel).

LES INGRÉDIENTS INDISPENSABLES DE LA BONNE RECETTE
DE L'INNOVATION PRODUITS ET SERVICES, SELON UN PANEL
DE 189 PROFESSIONNELS DE L'ASSURANCE
(ENQUÊTE 02/20)



L'innovation devrait enfin générer des révolutions concrètes

Nous avons tous cette impression que la vie, les événements, et la technologie s'accélèrent. Ça va vite, ça va trop vite ! C'est le sentiment de millions de personnes face à la révolution numérique, pourtant prometteuse. Selon Michel Serres, elle aura des effets au moins aussi considérables qu'en leur temps l'invention de l'écriture puis celle de l'imprimerie. Aujourd'hui, à la vague informatique des années 1980 succède un tsunami numérique des usages, des nouvelles façons de travailler et de consommer, des nouveaux modèles d'affaires,... La révolution numérique transforme les notions de temps et d'espace, bouleverse en profondeur nos sociétés industrialisées, nos modes de communications. Il ne s'agit pas d'un paradigme technologique, une évolution technique pour une évolution technique. La révolution numérique bouleverse les codes des sociétés contemporaines, remet en cause nos repères anciens, est source de tensions, mais est porteuse d'immenses opportunités, pour peu qu'on sache les saisir et innover.

Alors que les attentes des assurés évoluent très vite, notamment à cause de la présence d'entreprises comme Apple, Amazon, Facebook,..., il n'est pas toujours facile, pour les grandes organisations, dotées de systèmes lourds et rigides de s'engager significativement dans l'innovation. Cependant même si nos dirigeants constatent une accélération de la politique d'innovation pour leur entreprise, nous constatons que l'innovation est dans notre secteur, aujourd'hui essentiellement incrémentale, et reste, de plus, soumise à un passage à l'acte relativement long !

La résistance subsiste envers les véritables innovations « disruptives », car si tout le monde affirme aimer l'innovation,

les progrès restent graduels, assez consensuels et les innovations disruptives sont en réalité souvent controversées et rejetées dès le départ.

3D, réalité augmentée ou virtuelle, tout tactile, géolocalisation, objets connectés, smart data, machine learning, deep learning, intelligence artificielle, blockchain, robots advisor, cloud, chatbots, ... autant de technologies qui transforment nos vies professionnelles et personnelles, qui gommement la frontière entre vie privée et vie publique, qui désintermédiennent, qui connectent les objets, qui permettent aux machines à apprendre et à penser artificiellement. Ces technologies, dont l'utilisation dans la vie quotidienne paraîtra évidente dans quelques années, demandent aux entreprises de notre secteur, aujourd'hui, un véritable effort d'adaptation et d'imagination.

Mais les entreprises peuvent et doivent libérer la créativité, la pression du quotidien, l'organisation parfois trop rigide, le cloisonnement de l'information. **Ouverture, curiosité, créativité, confiance, écoute, audace,...** font plus pour la capacité d'une entreprise à se transformer que la compétence purement technique. Insufflé par les dirigeants, l'innovation devrait à ces conditions, dans le secteur de l'assurance, enfin générer des révolutions concrètes.



En BtoB ou à destination des assurés sur les plateformes de diffusion.

CONTACT : jl@gambey.me

TWEET WALL

TECHNOLOGIES

(Entretiens croisés)



@_Magali_NOE

Toute #TransfoNum doit passer par les 3 P : Personnes, Processus et Plateformes. L'#IA ne fait pas exception. Pourtant, nous nous concentrons énormément sur les plateformes & non suffisamment sur les personnes & processus, soit la gestion du #changement.

@Come2mindC

#Etude « Libérer la croissance » par @Oracle 41% des #cadres de direction pensent qu'ils pourront s'appuyer sur un #robot pour prendre des #décisions critiques.

@CThomassinPP

[#Emploi] La #blockchain domine le top 10 des #compétences techniques prisées des recruteurs, selon @LinkedInFrance. Parmi les secteurs les plus demandeurs : la #banque/#finance/#assurance, le #conseil et les #télécoms.

@drean_daniel

Le secteur de l'#assurance s'est attelé à intégrer les codes du #digital sur sa chaîne de valeur. L'objectif ? Construire l'assurance du futur avec la #data et en facilitant la #RelationClient par l'omnicanalité et de nouveaux moyens de paiement.

@AndreRenaudin

Le #risque #cyber ne cesse de croître. C'est un grand défi que les entreprises devront surveiller...
#Digital #Assurance #tech #data #infosec

@Kable_cf

« Pendant dix ans, les assureurs ont voulu vendre des assurances cyber et au moment où les clients sont prêts à souscrire, ils commencent à voir les sinistres et excluent les risques à traiter. »

@AMRAE_officiel #cybersecurite #assurance #virus #data

@SolenneBLG

[#Tech] Pour les développeurs, Les #softskills sont les clés de la profession de demain
« À compétence =, l'art de communiquer, d'échanger, de reformuler le besoin de sa maîtrise d'ouvrage, fera passer un bon développeur au statut de développeur brillant »

@fadouce

L'intuition, une intelligence supérieure ? Utiliser son intuition dans le monde très rationnel de l'entreprise : Plus de 50% des managers le font déjà. « 9 de nos décisions sur 10 sont prises sur une base intuitive » Via @FmFrancoise



Le marketing digital est mort

Il faut ne pas se voiler les yeux quand son métier disparaît ; ce ne sera pas le premier, ni le dernier, dont j'aurai vu passer le temps. Le marketing digital a fini d'être absorbé dans le marketing tout court, au point de l'avoir totalement infusé : le marketing est devenu le marketing digital.

Cette nécessaire fusion n'a pas pour autant fait entrer le marketing dans l'âge de la maturité. La discipline reste récente, à peine plus d'un demi-siècle, quand la finance est millénaire et la vente déca-millénaire. L'ingestion du digital dans le marketing marquerait plutôt son entrée en adolescence, une adolescence qui se manifeste par deux excès : le culte exalté de l'outil et la croyance hypnotique dans les chiffres. Deux excès autour de pratiques incontestables mais qu'il importe aujourd'hui de dépassionner pour en user avec l'esprit clair.

Le culte de l'outil

Le marketing digital a eu ses modes, évidemment nommées en globish, modernité oblige : l'*email marketing*, le *customer relationship management* (CRM), le *search engine marketing* (SEM), le *social selling*, le *content marketing*, les *digital management platforms* (DMP), la *marketing automation*, les *bots*, et j'en oublie ! Le tout appuyé sur des *big data* hébergées dans des *warehouses* sur le *cloud*, avec de l'intelligence artificielle pour les exploiter... Chacun de ces slogans s'est traduit par l'achat de solutions, parfois coûteuses, et toutes censées être définitives pour toucher et « embarquer » ses clients. Il en résulte pour les entreprises un empilement d'outils et d'actions, qui ont été souvent bien vendus en interne et mis en œuvre à grand renfort d'investissements. Les rendements ont-ils été à la hauteur ? Rarement. À cela, deux raisons fréquentes :

- La question s'est focalisée sur l'outil et ses promesses, et non sur le besoin spécifique de l'entreprise pour son marché ; et l'utilité de l'outil s'est avérée beaucoup plus restreinte que prévu.
- Dans les cas où le choix de l'outil était fondé, son intégration effective dans les systèmes d'information et dans les pratiques n'a pas été menée jusqu'au bout.

Le marketing hérite de ces solutions et des attentes qui les ont portées. Il lui revient d'en faire l'inventaire et d'y mettre bon ordre, par delà le culte de la technologie. Dans son principe, il ne s'agit que de revenir aux bonnes pratiques de base des affaires : clarifier la stratégie (comment

commercialiser quelle offre pour quels clients sur quels marchés) et expliciter les besoins pour choisir des solutions adaptées.

Nombre des outils miracles du marketing digital ont un intérêt réel ; ils doivent maintenant être positionnés à leur juste place et coordonnés entre eux, ce qui renvoie à l'enjeu de leur bonne intégration technique et opérationnelle.

De plus, contrairement aux prophéties des technophiles béats, les pratiques du marketing opérationnel classique, l'imprimé, la publicité sur le lieu de vente, les objets publicitaires, les salons... conservent une efficacité, même si elles doivent être repensées dans une logique plus qualitative, et articulées avec les leviers digitaux.

Un des défis majeurs du marketing d'aujourd'hui est bien d'intégrer le digital, non plus comme une panoplie d'armes magiques, mais comme un ensemble articulé de leviers au service d'une stratégie. La difficulté est que relier des solutions à une stratégie oblige à une bonne compréhension de leurs mécanismes profonds, alors que les outils évoluent à un rythme soutenu. Le marketing est ainsi devenu une discipline technique dans laquelle il n'est plus possible de s'improviser expert avec juste du bon sens.

La croyance dans les chiffres

Le digital a apporté la donnée chiffrée au marketing, qui en manquait, sauf dans les grandes entreprises opérant sur les marchés de masse. En fait, une quantité phénoménale de chiffres, chaque action numérique unitaire pouvant être mesurée et croisée, une quantité qui outrepassait toute capacité d'analyse, quelle que soit la taille de l'activité. Qu'à cela ne tienne, l'IA prendra tout cela en charge, dit-on ! Mais pour quoi mesurer ? Pour quoi apprendre ?

Cette pléthore incite à s'intéresser plus à la collecte et aux traitements, qu'à l'analyse et à la compréhension. Or il ne sert de rien de tout mesurer : il importe de savoir ce que l'on veut savoir et de déterminer la manière la plus efficace d'y parvenir.

Les chiffres du marketing digital sont des indicateurs, non des mesures. Ils ne portent ni vérité ni certitude, mais des « indications ». C'est à juste titre qu'on les nomme les *key performance indicators* (KPI). Il est nécessaire de toujours les prendre avec précaution et de les croiser avec d'autres données et d'autres approches, pour fonder ses analyses.



Enfin, il est crucial de distinguer entre ce qui est mesure brute (en comprenant ce qui est mesuré) et ce qui est calculé (en comprenant les hypothèses de calcul). Un cas typique de confusion est la contribution à l'acquisition digitale. On mesure bien la conversion commerciale depuis le dernier point de contact, mais cette donnée ne doit pas occulter l'apport de tous les points de contact antérieurs, qui ont accompagné la maturation de la décision d'achat. Or une large part de cette contribution ne se « mesure » pas (publicité off-line, bouche-à-oreille...) : elle peut seulement être estimée sur une base statistique et selon des hypothèses de pondération, lesquelles dans beaucoup de cas sont trop déterminantes du résultat pour que ces calculs aient la moindre valeur. La réponse rigoureuse est souvent que l'on ne sait pas.

Alors que la multitude des chiffres donne l'impression de la maîtrise et du contrôle, il faut se garder d'en être dupe. On en revient toujours à la nécessité d'un travail d'intelligence, à l'« esprit de finesse ». En ce sens, la data du marketing digital n'a pas bouleversé le marketing traditionnel, elle l'a enrichi et complexifié.

Le marketing a hérité ces outils digitaux et ces chiffres, qui sont devenus son ossature désormais. Il a aussi hérité les mythes qui les accompagnaient, et qui empêchent d'en faire bon usage. Il lui revient de les assimiler, de les apprivoiser, et surtout de revenir à un sain réalisme dans les pratiques et dans les discours, condition indispensable au succès des responsables qui devront rendre des comptes sur les promesses faites par ceux qui furent les professionnels du marketing digital.

Cet article est paru initialement sur le Journal du Net le 2 décembre 2019.



JULIEN LORENZI, SENIOR CONSULTANT RISK & ANALYTICS
& RICHARD BAUDIN, HEAD OF CLIENT RISK & ANALYTICS • WILLIS TOWERS WATSON.

Désiloter les différentes « familles » de risques

Au-delà du métier du courtage, vous valorisez l'approche dite « connected risk intelligence », qui permet de cartographier et analyser les risques d'un client par rapport à son historique, son secteur. Pouvez-vous nous préciser les enjeux de cette approche ?

En réalité, « Connected Risk Intelligence » dit CRI, va beaucoup plus loin que les cartographies de risques et les quantifications actuarielles classiques que l'on connaît. Les enjeux de cette approche se situent à un niveau plus stratégique puisque l'objectif du CRI est de bâtir un modèle d'aide à la décision en termes de financement des risques, qu'ils soient opérationnels ou financiers, assurables ou non.

« Connected Risk Intelligence » est un produit de la fusion entre Willis, Gras Savoye et Towers Watson qui a amorcé la réflexion sur le développement d'une plateforme unique pour la gestion de l'ensemble des risques d'une organisation.

Nous constatons que les équipes dirigeantes de nos clients sont de plus en plus soucieuses de l'impact potentiel des risques sur leurs résultats et de l'optimisation de leurs stratégies de transfert de risques (hedging strategies). A l'instar des institutions financières, les entreprises expriment de plus en plus la volonté d'intégrer les risques dans leur planification financière et ainsi de bénéficier des synergies, qui se traduisent généralement en économies significatives.

Pour répondre à ces attentes, nous avons créé CRI en partant du constat simple que la gestion des risques chez nos clients est généralement silotée, avec des responsables et des langages qui leur sont propres. Les décideurs en matière de risque ne disposent donc pas des outils qui leur permettraient d'arbitrer efficacement entre les différentes solutions de transfert ou de rétention du risque. Par ailleurs, ils ont aussi un réel besoin d'éclairages quantitatifs sur leur exposition aux risques majeurs. Nous avons donc investi les ressources nécessaires en capital financier, humain et technologique pour développer une plateforme d'aide à la décision combinant toutes les grandes familles de risques auxquels une entreprise est exposée. Celle-ci vise à combiner les différentes expertises en risques, en assurance de personnes, en IARD, en actuariat et en finance pour offrir aux directeurs financiers et aux professionnels du risque une vision globale et exhaustive de leurs portefeuilles de risques. Connected Risk Intelligence permet de répondre à la question de savoir quel est le point d'équilibre optimal entre le transfert du risque aux assureurs et sa rétention pour minimiser le coût de l'assurance tout en respectant la tolérance au risque du Groupe : le lien entre la finance et l'assurance est finalement fait ! Cette approche permet également de déterminer si les ressources investies en gestion des risques sont allouées de manière optimale. En résumé, le CRI permet d'évaluer, sur une base commune, l'ensemble des solutions de transfert de risque disponible pour orienter les ressources vers celles qui offrent le meilleur retour sur investissement.

Quelles technologies et savoir-faire cela impliquent ?

Willis Towers Watson est le premier employeur d'actuels, avec plus de 2500 collaborateurs autour du monde. Donc bien évidemment, la Data et son exploitation sont des sujets au cœur de notre stratégie, et cela depuis plusieurs décennies. Nous avons développé différents modèles et méthodologies actuarielles qui permettent aujourd'hui d'exploiter des bases de données colossales pour appréhender et quantifier les risques de nos clients, même lorsque ces derniers ne se sont pas encore matérialisés. D'autre part, nous profitons également de notre positionnement de leader en solutions technologiques de modélisation des risques pour les compagnies d'assurance et de réassurance pour adapter notre offre à nos clients corporatifs.

Vous délivrez donc une nouvelle approche visant à aider les Directeurs financiers et les gestionnaires de risques en entreprises à réduire les risques et leurs coûts ? Comment appréhendent-ils cette démarche ? Avez-vous des cas d'usages à nous évoquer ? En France ?

Dans un contexte de durcissement du marché de l'assurance, nous observons un intérêt croissant des décideurs financiers et des Risk Managers pour les sujets assurantiels. Le marché est à la recherche de solutions innovantes qui puissent leur apporter des réponses quantitatives précises pour les aider dans leur processus d'aide à la décision. Mieux appréhender et contrôler la situation devient le nerf de la guerre pour atténuer l'impact du retournement du marché. C'est aussi l'opportunité de revoir, ou au moins de redéfinir, une stratégie de financement des risques. Cela fait maintenant plusieurs années que

nous aidons nos clients à optimiser leurs portefeuilles de risques et leurs stratégies de financement. L'approche a fait ses preuves et a démontré des impacts significatifs tant sur la diminution des coûts que sur la protection des actifs, et cela pour des acteurs de diverses industries. La démarche qui jusque-là était limitée aux risques assurables a été étendue en 2019 à tous les risques d'entreprise, et depuis les résultats se confirment. La France n'échappe pas à cette tendance. De nombreux clients nous ont fait confiance avec cette approche et ont bénéficié des mêmes résultats.

Pour les entreprises, est-ce une façon de décomparer leurs visions des risques, traditionnellement vus à travers le prisme des silos traditionnels de leurs activités ?

Absolument, c'est l'essence-même du CRI : désiloter les différentes « familles » de risques pour parler un seul et même langage. La clé de voûte de cette démarche repose sur la corrélation que l'on observe entre les différentes classes de risques. Il est important de noter que ces corrélations peuvent évoluer en fonction de la gravité des scénarios et qu'en cas de crise majeure, les choses se complexifient avec des conséquences en cascade et une ramification des impacts. Par exemple, une attaque cyber majeure peut facilement déborder sur la responsabilité des mandataires sociaux de l'entreprise, la responsabilité produits, ... Globaliser l'approche du Risk Management et fournir une vision exhaustive des risques d'entreprise offrent un meilleur contrôle et plus de visibilité, ce que demandent de plus en plus nos clients.

Y a-t-il des activités plus appétentes à cette approche « connected risk intelligence » ?

Non, tous les secteurs sont aujourd'hui concernés. Il est vrai que les entreprises cotées en bourse subissent une pression plus forte sur les sujets d'optimisation de leurs coûts et sur la mise en place de pratiques de bonne gouvernance en Risk Management. Cela dit, nous accompagnons aujourd'hui des entreprises de tailles diverses dans tous les secteurs d'activité. Pour être sincère, la vraie constante est plutôt le niveau de sensibilisation et de connaissance en gestion des risques des dirigeants.



La transformation des systèmes d'information est inéluctable

D'un point de vue macro, grâce à votre expertise multi sectorielle, quel est le rôle du système d'information dans le développement stratégique de l'entreprise ?

Le système d'information a toujours été central et il le reste. Simplement le système d'information a beaucoup évolué, au départ il s'agissait d'un système central monolithique, aujourd'hui il est vraiment totalement polymorphe. Un écosystème s'est créé dans la plupart des entreprises : écosystème subit ou voulu ? En tout état de cause, un écosystème géré ou à mettre en place, en insistant sur une cohérence inéluctable de l'ensemble. Le nerf de la guerre est d'avoir un écosystème cohérent. Le développement de la stratégie de l'entreprise doit définir une vision cohérente de cet écosystème.

Au fond, pourquoi la transformation des systèmes d'information est si délicate à mener dans les grandes entreprises ? Est-ce que le « legacy », le système d'information historique de chaque société, est au cœur de cette problématique ?

Il s'agit d'un sujet stratégique. Les entreprises qui franchissent le pas ont une vraie vision pour l'entreprise, dans le cadre d'un écosystème cohérent à créer. Dans le contexte d'un écosystème cohérent, le retour sur investissement sera au rendez-vous. Les entreprises qui restent dans l'attentisme, pour de multiples raisons, par exemple parce qu'elles ne savent pas dessiner une trajectoire ambitieuse, atteignable, et rythmée avec des quick wins, sont totalement paralysées pour développer un écosystème cohérent. Il est vrai qu'il faut avoir une bonne dose de courage, ce n'est pas simple de se dire « *j'y vais, je vais transformer mon SI* ». Dans le contexte de la transformation du SI, il est essentiel d'avoir un dirigeant déterminé, des comités de direction soudés et que l'ensemble des équipes dédiées soient volontaires et énergiques. A contrario, la transformation du SI est quasiment impossible. Il faut aussi une dose de rationnel et de passion. De toute façon, la réussite d'un grand projet de transformation SI passe par l'interne avec les hommes et les femmes de l'entreprise. Rarement des raisons exogènes à l'entreprise génèrent des échecs de transformation. En France, on a l'habitude de dire que quand ça ne marche pas c'est pour des raisons exogènes à son propre environnement, à sa propre société. Non, l'échec vient de l'interne, car les bons choix n'ont pas été faits ou que l'on

n'a pas choisi la bonne équipe.

Il faut aussi savoir s'entourer ! Parfois, je croise des entreprises qui font des choix par facilité, voire par l'absurde et qui se disent « *je vais retenir le plus gros acteur mondial* » avec le plus gros intégrateur mondial (en général américain). Comme cela la DSI est protégée et la direction générale se dit « *on a fait le bon choix, on a pris le plus gros, c'est formidable, ça va marcher* ». C'est faux, ce n'est pas parce qu'on prend le plus « gros » que l'on va réussir à créer un véritable écosystème efficient.

Récemment, nous avons interrogé des Directeurs des Systèmes d'Informations et voici les problèmes que certains rencontrent :

- La culture du silot,
- La multitude du nombre d'applications de plus en plus importantes fonctionnant sur des systèmes différents et destinées à des utilisateurs de plus en plus variés,
- L'utilisation des plateformes matérielles toujours plus diversifiées avec une multitude de base de données fonctionnant sous des technologies différentes,
- Et enfin, l'utilisation de plusieurs référentiels sur des plateformes hétérogènes.

Est-ce que vous partagez ce constat Rodolphe ?

Oui et cela fait écho à mes propos précédents. La complexité des environnements créés au cours des dernières décennies est essentiellement liée à une délégation totale des systèmes d'information au Directeur des Services Informatiques. Rappelons que ces dernières décennies, les Directeurs des Systèmes d'Informations ont été maîtres de la trajectoire des systèmes d'information. La Direction Générale, confiante, se disait « *j'ai un directeur des systèmes d'information, il va faire ce qu'il faut, il sait ce qu'il a à faire. Rendez-vous dans cinq ans.* ». Dans la vraie vie, cela ne doit pas marcher comme cela. Les directions générales doivent sans arrêt revenir à la cohérence de l'écosystème à créer !

Encore aujourd'hui nous entendons des dirigeants dire « *j'ai ce qu'il faut, j'ai une équipe digitale, j'ai embauché un CDO, j'ai une DSI, tout le monde se parle, moi je comprends rien mais ça va le faire, ça va bien marcher* ». Ne soyez pas étonné, il s'agit là d'un grand classique ! Ce type de comportement est une erreur fatale dans la transformation d'une entreprise. Je rappelle quelques-

unes de mes convictions, pour une transformation des systèmes d'information, il faut que la direction générale soit impliquée, que le déploiement soit orienté vers le développement de l'entreprise et dans un contexte global de vision cohérente de l'écosystème.

Quelles sont, selon vous, les priorités majeures de la transformation des systèmes d'information :

- Mettre sur le marché rapidement des produits ou services innovants ?
- Optimiser les processus afin de réduire les coûts ?
- Sous-traiter au maximum les tâches à faible valeur ajoutée ?
- Améliorer la relation client grâce à une vision unique et une cohérence d'image et de comportement sur les différents canaux ?

Au risque de vous décevoir tous les thèmes évoqués sont des priorités. Ce qu'il faut avoir à l'esprit, est que chaque entreprise a son propre contexte. Donc les priorités dépendent vraiment du contexte de l'entreprise et de son positionnement à un instant T. Il n'y a pas de vision unique, chaque entreprise a ses richesses, ses forces, ses faiblesses,...

Il faut, quelques soient les priorités, avoir la bonne équipe pour un contexte donné. Il faut définir sa vision stratégique, sa trajectoire de transformation et être déterminé et pas versatile. Il est préjudiciable pour une entreprise et son système d'information de changer de cap en permanence, d'avoir une nouvelle vision toutes les semaines ou de vouloir suivre toutes les nouvelles tendances du marché. L'important est que l'écosystème créé soit agile, sans oublier la promesse client. Normalement lorsqu'on transforme le système d'information c'est pour des clients, on l'oublie souvent ! des clients finaux et des clients internes, les utilisateurs de l'entreprise.

Au sein de votre groupe, vous proposez des solutions d'aujourd'hui et vous imaginez les évolutions de demain. Concrètement comme cela se traduit ?

Effectivement, j'ai la chance d'appartenir aujourd'hui au groupe Gfi. Un groupe de vingt mille personnes avec une forte capacité d'investissement. Un exemple, nous avons investi quatre-vingt mille jours/hommes sur notre solution « Cleva ». Cette solution est adaptée aux enjeux majeurs de création d'écosystèmes. Cleva dispose d'une multitude d'API qui permettent de se connecter à chaque système d'information et à tous les écosystèmes existants ou nouveaux. Nous accompagnons les entreprises qui

veulent se transformer dès qu'elles ont un vrai projet de transformation ! Les API sont essentielles et les modules accélérateurs que nous proposons à nos clients facilitent et accélèrent la mise en œuvre de leurs projets. Tout cela pour que leur transformation SI ne soit pas pénible et soit la plus rapide, la moins coûteuse et qu'il y ait rapidement un retour sur investissement.

Pour terminer, pouvez-vous faire un récapitulatif des dernières tendances à venir en termes de transformation des SI ?

Je le rappelle, la transformation SI doit répondre à la vision du dirigeant et elle sera réalisée grâce aux hommes. L'essentiel est la vision du dirigeant, l'équipe, et les femmes et les hommes qui savent mettre en œuvre. Il faut bien avoir à l'esprit que dans la transformation des SI, les outils ou les solutions choisies ne représentent que 50% de l'investissement. Les autres 50% sont de l'investissement lié au fonctionnement de l'écosystème, l'intégration, la migration, l'éditique.

Il faut aller vers des solutions ouvertes qui permettent d'être agile, choisir des solutions qui sont fiables, robustes mais toujours avec de vraies ambitions en amont !

Le vocal dans la banque et l'assurance, état des lieux et perspectives¹

Fin 2018, Amazon domine le marché des assistants vocaux au niveau mondial avec près de 35% de parts de marché suivi de près par Google avec 30%. Aux Etats Unis, c'est ainsi près d'un foyer sur 4 qui détient une enceinte connectée, Amazon y est le leader incontesté avec 64% de parts de marché suivi par Google avec 19%. En Inde et en Chine, ce sont près de 80% de la population qui ont adopté la technologie vocale. En Chine, on retrouve parmi les leaders du marché les BATX avec Baidu qui domine avec 40% du marché en 2019. En France, les usages sont bien moins développés, on ne compte ainsi que 1,7 million d'enceintes connectées.

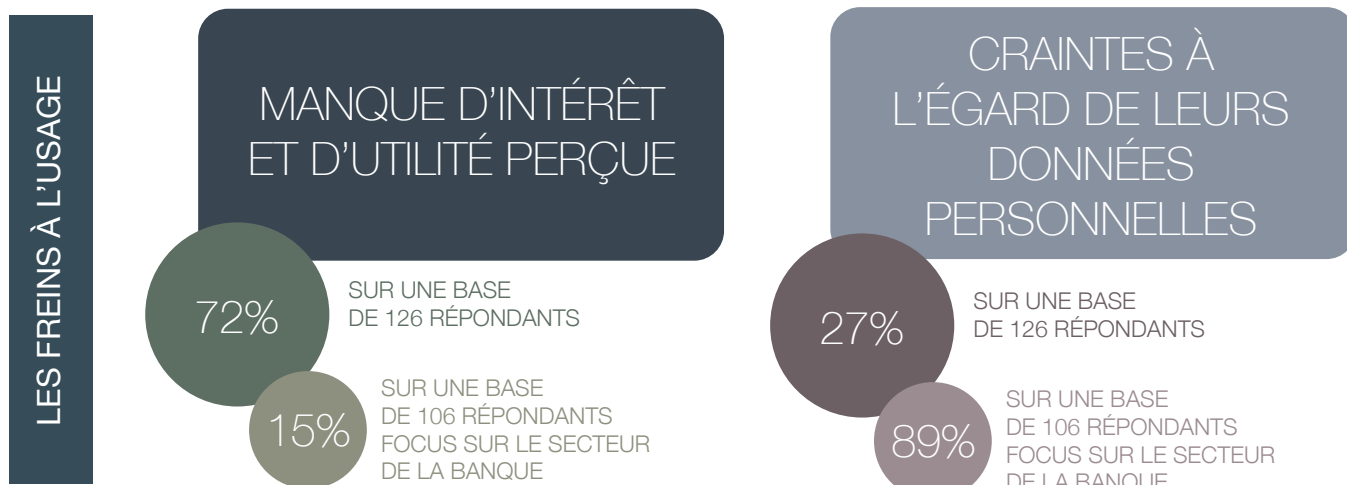
Plusieurs acteurs déjà positionnés dans les secteurs Banque et Assurance.

Si on se focalise maintenant sur les secteurs Banque et Assurance, on retrouve plusieurs acteurs présents sur Amazon Echo et Google Home. Parmi eux, on peut citer American Express, JP Morgan ou encore Bank of America. En France, quelques acteurs sont présents sur Google

Assistant, on retrouve ainsi la Bred, Hello Bank ou Société Générale. Deux stratégies se distinguent parmi ces acteurs, la première consiste à proposer ses services sur un nouveau device et une seconde que l'on retrouve par exemple chez Hello Bank qui consiste à créer un assistant virtuel avec une réelle identité.

Les freins à l'usage : comment accompagner l'adoption ?

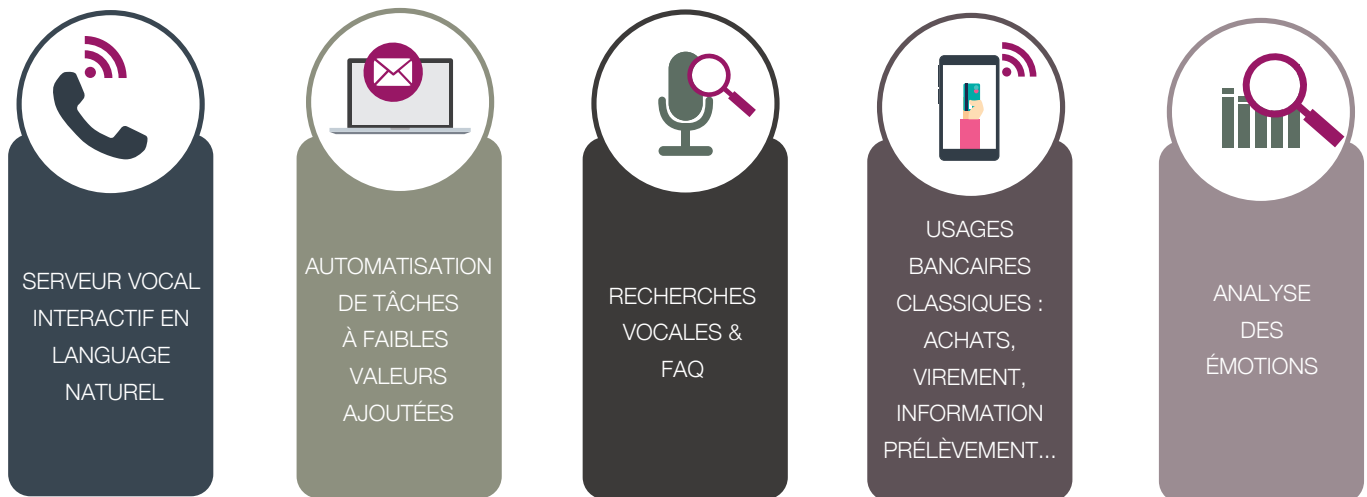
Quelle que soit la stratégie choisie, le sujet de l'adoption reste l'élément clé pour assurer le succès du déploiement opérationnel. Ce sont en effet 72% des personnes interrogées dans le cadre de l'étude menée par Inbenta et l'IESEG qui indiquent que le principal frein à l'usage réside dans le manque d'intérêt et d'utilité tous secteurs confondus, un taux qui passe à 15% lorsque l'on se focalise sur le secteur de la banque vient ensuite les craintes à l'égard des données personnelles pour 27% des personnes interrogées, un taux qui passe à 89% lorsque l'on se focalise sur le secteur de la banque/assurance.



¹ Etude Inbenta France et IESEG School of Management réalisée sur la base d'une étude qualitative auprès de 18 experts de la voix et de professionnels issus du secteur de la banque et de l'assurance et d'une étude quantitative réalisée auprès de 126 répondants.

² Sources : Etudes CSA et Hadopi

³ La révolution des assistants vocaux - Comprendre les enjeux et réussir ses stratégies marketing : Comprendre les enjeux et réussir ses stratégies marketing. Oxana Gouliaéva, Eric Dosquet, Yvon Moysan.



LES CINQ PREMIERS CAS D'USAGE DU VOCAL DANS LES SECTEURS BANQUE ET ASSURANCE

Si l'on s'attarde sur les usages du vocal, cinq principaux ressortent dans l'étude. Le premier et le plus simple est le Serveur Vocal Interactif en langage naturel qui va optimiser la gestion des appels entrants en les redirigeant vers le bon interlocuteur. Il s'agit là avant tout d'un gain en termes d'attente pour le client ainsi que d'une possibilité de récolter des données pour améliorer le service client pour la banque ou l'assureur concerné. Le second concerne l'automatisation des tâches répétitives et à faible valeur ajoutée notamment pour la partie administrative très importante dans le secteur bancassurance, il s'agit par exemple des prises de contact en avant-vente pour des devis, la pré déclaration de sinistre ou encore le selfcare de manière générale. Le troisième concerne la recherche vocale à travers une application bancaire et les

FAQ de type : à quelle heure ouvre ma banque demain ? Le fonctionnement est ici identique à celui d'un chatbot mais en utilisant la voix. Le quatrième usage concerne les opérations bancaires classiques de type consultation des opérations bancaires comme le solde du compte, les opérations. Cinquième et dernier usage, l'analyse des émotions et des sentiments, ceci afin de gérer au mieux pour un conseiller la relation client. Il s'agit dans ce dernier cas plus d'une prospective.

DSI : quand la dette technique plombe la transformation

Pour 8 décideurs IT de grandes entreprises sur 10, les projets de transformation numérique sont ralentis par des difficultés d'intégration. Les projets de transformation portés par les technologies sont activés dans les grandes entreprises. Mais des difficultés d'intégration ralentissent les initiatives de transformation numérique pour 85% des 800 décideurs IT interrogés*, rapporte MuleSoft, enquête à l'appui. 59% des répondants disent ne pas avoir été en mesure de livrer à temps l'ensemble des projets IT attendus par les directions métiers pour l'année 2019. En conséquence, la dette technique augmente, au risque de peser sur les nouveaux projets à mettre en oeuvre. Les DSI, les CTO et d'autres profils techniques concernés par l'enquête déclarent que les deux tiers de leur temps de travail, en moyenne, sont consacrés à la maintenance opérationnelle de l'existant. Le reste du temps est orienté vers l'innovation et le développement. Or, 73% des répondants pensent que leur organisation perdra de l'argent si ses objectifs actuels de transformation numérique ne sont pas atteints au cours des 12 prochains mois.

Décloisonner les silos de données

89% du panel considèrent les silos de données comme le principal défi à relever dans ce domaine. Pour mieux faire, 80% des équipes IT s'appuient sur des API, ces interfaces de programmation qui permettent de connecter entre elles des applications, tout en soutenant leur réutilisation et l'accès en tant que service aux solutions. Cependant, 12% seulement des responsables informatiques ont le feu vert de leur direction générale pour piloter une stratégie d'intégration d'API à l'échelle de l'entreprise pour tous les projets. En outre, le plus grand nombre (54%) met en oeuvre des API projet par projet ou utilise une stratégie cloisonnée au sein de l'entreprise. Ce que MuleSoft explore.

Le fournisseur d'une plateforme d'intégration hybride d'entreprise (acquis par Salesforce en 2018) a fait ses recommandations. Selon lui, les directeurs des systèmes d'information (DSI) ont intérêt à adopter « une approche dirigée par les API » pour démocratiser l'accès aux actifs existants et aux nouvelles capacités dans lesquelles leur entreprise investit. Pour Simon Parmett, CEO de MuleSoft, « les DSI sont particulièrement bien placés pour diriger la transformation numérique de leur entreprise » et soutenir son agilité organisationnelle.

L'enquête a été menée par Vanson Bourne pour MuleSoft. États-Unis, Royaume-Uni, France, Allemagne, Pays-Bas, Singapour, Hong Kong, Japon et Australie sont couverts. (source : MuleSoft « 2020 Connectivity Benchmark Report »).

Ariane Beky - Silicon.fr (17/02/2020)



Quels changements pour le service client en 2020 ?

L'univers de l'expérience client va continuer d'évoluer avec son époque. Si, de prime abord, l'innovation dans l'expérience client semble se résumer aux chatbots et assistants vocaux approximatifs, et à l'inévitable piratage de données, ce serait être bien présomptueux. L'innovation va plus loin.

Prédiction 1 : Dites bonjour au monde de l'après-application

Avec l'évolution de la technologie mobile, les applications perdent de leur attractivité et deviennent un canal d'engagement de moins en moins efficace. En 2020, un nouveau standard d'intégration natif mobile va émerger, les marques choisissant plutôt d'utiliser les plateformes déjà existantes pour créer de nouvelles expériences numériques. Dans le monde post-applications, il s'agira de comprendre les nouvelles interfaces, les nouveaux canaux et les comportements des utilisateurs pour toucher les clients là où ils se trouvent et leur faciliter l'accès à l'information et au contenu dont ils ont besoin.

Prédiction 2 : La satisfaction client passe aussi par celle des employés !

En 2020, les entreprises vont devoir appliquer une règle essentielle pour satisfaire encore mieux leurs clients : répondre aux attentes de leurs employés. Car lorsque ces derniers ont accès aux bons outils pour accomplir leurs missions efficacement, l'expérience client s'améliore instantanément. Cette nouvelle année devrait être celle où les entreprises investissent dans l'expérience employé avec la même ferveur que dans l'expérience client. L'objectif est de faire jouer leur meilleur atout : leurs équipes, en les soutenant et les équipant pour qu'elles puissent fournir un service client de qualité supérieure.

Prédiction 3 : La sécurité devient enfin une priorité dans l'expérience client

Il est temps que les responsables de la relation client ne considèrent plus la sécurité comme un problème IT mais qu'ils en fassent un élément essentiel de l'expérience client globale pour 2020. Les conséquences des atteintes aux données personnelles ont un impact direct sur la loyauté des clients. Compte-tenu des enjeux, les responsables de la relation client vont devoir chercher active-

ment une solution pour limiter les dégâts et préserver au maximum la confiance des clients. Une approche sécurité centrée sur le client nécessite de jongler entre accès aux informations, aux systèmes nécessaires aux agents pour offrir une bonne expérience client et protection des données clients en continu.

Prédiction 4 : La technologie continuera d'être le bouc émissaire de toutes les mauvaises décisions

En 2020, les entreprises continueront à investir dans les technologies, tout en omettant que le véritable enjeu se trouve dans les données qui les alimentent. Selon une étude de Gartner, les entreprises estiment que des données de mauvaise qualité sont responsables de pertes moyennes de 15 millions de dollars par an. Et face à ce type de problème, plutôt que de trouver une solution ou d'établir une autocritique, le premier réflexe est de blâmer encore et toujours la technologie. Ces erreurs ne seront pas corrigées tant que le fonctionnement de la data restera aussi obscur. Il faudra vulgariser l'analyse de la data pour rendre ses enjeux plus compréhensibles.

Prédiction 5 : Le Futur c'est aussi pour après-demain

Les assistants vocaux ne seront pas prêts en 2020, ils ont encore du chemin à faire pour prendre en charge des interactions en dehors de leurs cas d'usage spécifiques. Mais s'ils ont une marge de progression avant d'entrer dans les usages quotidiens, la décennie marquera par contre la mort des bots personnalisés à usage unique, auquel seront préférés les robots multi-compétents, adaptables, évolutifs et compatibles avec l'ensemble des équipements et personnels de l'entreprise.

Utiliser son capital humain pour se constituer son capital digital

Le capital digital constitué principalement pour son usage professionnel a des bénéfices majeurs : pour sa marque, pour son image personnelle et son activité professionnelle. Tous les indicateurs convergent vers le fait que le capital digital professionnel est un élément indispensable et complémentaire de son activité commerciale.

Un capital digital développé et positif présente de nombreux avantages : ouverture d'opportunité, développement massif du réseau professionnel, valorisation des expertises, visibilité des prises de positions, reconnaissance du leadership et génération de contacts influenceurs ! Aujourd'hui, nul ne doute qu'il faut se constituer son capital digital comprenant un ensemble de critères qualitatifs et quantitatifs nécessaires. Le capital digital est la somme de l'engagement digital, de l'influence digitale et de sa visibilité constatée ! Comme votre capital humain, le capital digital est composite. Il est constitué d'un ensemble d'éléments qualitatifs et performants qui reflète votre personnalité. Le capital digital, par définition visible, du professionnel impacte de multiples cibles à visée professionnelle ! Le capital digital constitué n'est pas une satisfaction personnelle, mais une nécessité d'investir pour soi, de construire de la cohérence entre sa visibilité réelle et sa visibilité digitale. Il convient de se constituer soi-même son capital digital et parfois de savoir utiliser les leviers digitaux permettant l'accélération de celui-ci.

Pour les dirigeants du secteur de l'assurance, le capital digital constitué est non seulement un facteur d'influence important pour eux-mêmes, mais aussi un élément clé de l'influence digitale des marques qu'ils représentent ! Ainsi la marque employeur doit être, aussi considérée comme la grande bénéficiaire du capital digital des dirigeants. Le capital digital est indiscutablement perçu comme un actif immatériel pour la marque et permet ainsi un bénéfice collectif (marque) et un bénéfice individuel (dirigeant).

Les réseaux de proximité doivent également se constituer leur capital digital. Prenons l'exemple des agents généraux d'assurance. Toujours confrontés à de nouveaux défis, les agents généraux d'assurance doivent s'adapter aux transformations et faire face au défi de la révolution digitale. Comme d'autres investissements nécessaires à leurs activités professionnelles, les agents généraux doivent investir pour demeurer au cœur des nouveaux parcours digitaux de leurs clients et se constituer progressivement leur capital digital. Celui-ci amènera de l'influence et de la notoriété, mais surtout de la croissance. Les agents généraux commencent à comprendre l'importance significative de se constituer, à leur rythme, un capital digital cohérent avec leur capital humain, leur personnalité et leur activité professionnelle. D'ailleurs, le 1^{er} Observatoire « agents généraux connectés » que nous avons réalisé récemment, avec agéa, a permis d'étudier les mécanismes d'appropriation des nouveaux usages digitaux par les agents généraux, de mettre en lumière les réussites individuelles portées par certains de ces entrepreneurs ayant fait le choix d'inclure la composante digitale dans la pratique de leur profession. Même si le capital humain des agents généraux, en proximité avec leurs clients est une des clés de la réussite et permet d'être très présent localement, l'absence de capital digital les rendra invisibles lors des multiples parcours digitaux de leurs clients et de leurs prospects.



lassuranceenmouvement.com

le site de l'innovation,
de la transformation
et de la disruption en Assurance

Des contenus innovants, des interviews de dirigeants, des contenus rédactionnels de décideurs, des enquêtes et la valorisation de vos innovations, de vos services et de vos actions.

LES TROPHÉES DE L'ASSURANCE



2020



19^{ÈME} ÉDITION

LE JEUDI 1^{ER} OCTOBRE 2020

