



## 2<sup>ème</sup> Panorama de l'Innovation en Assurance de Personnes

Jeudi 27 novembre 2008



- **Le présent document présente les résultats du 2<sup>ème</sup> panorama de l'innovation réalisée de juillet 2005 à octobre 2005 par les équipe Alturia. Ce panorama fait suite à celui réalisé en 2005.**
- **Pour toute question concernant ce document, merci de contacter :**



**Pascale Le Lann**  
**Business Manager**

---

35 boulevard des Capucines - 75002 Paris  
Tél : 06 86 59 22 19 - Fax : 01 55 35 15 35  
E-mail : pascale.le.lann@alturiaconsulting.com



**Fayçal Khattab**  
**Consultant Senior**

---

35 boulevard des Capucines - 75002 Paris  
Tél : 06 26 32 70 69 - Fax : 01 55 35 15 35  
E-mail : faycal.khattab@alturiaconsulting.com

- Introduction
  - ▶ Objectifs de l'étude
  - ▶ Méthodologie
- Présentation des résultats
  - ▶ Perception globale de l'innovation en assurance de personnes
  - ▶ Les bénéfices attendus de l'innovation
  - ▶ Les freins à l'innovation
  - ▶ Etat des lieux en 2008
  - ▶ Perspectives
  - ▶ Process & Management de l'innovation
- Conclusion
- Annexe : prospectives

# INTRODUCTION

**FREINS ET  
MOTIVATIONS**

- Identification des principaux **moteurs et freins** déclarés par les opérateurs en termes d'innovation

**ETAT DES LIEUX  
& TENDANCES  
DU MARCHÉ**

- 3 ans après la première édition, quel constat dresser à l'heure où la différence sera plus que jamais déterminante ?
- Quelles sont les tendances observées en termes d'innovation dans ce secteur ?
- Recensement des **dernières innovations marquantes sur le marché** et celles mises en place par les acteurs

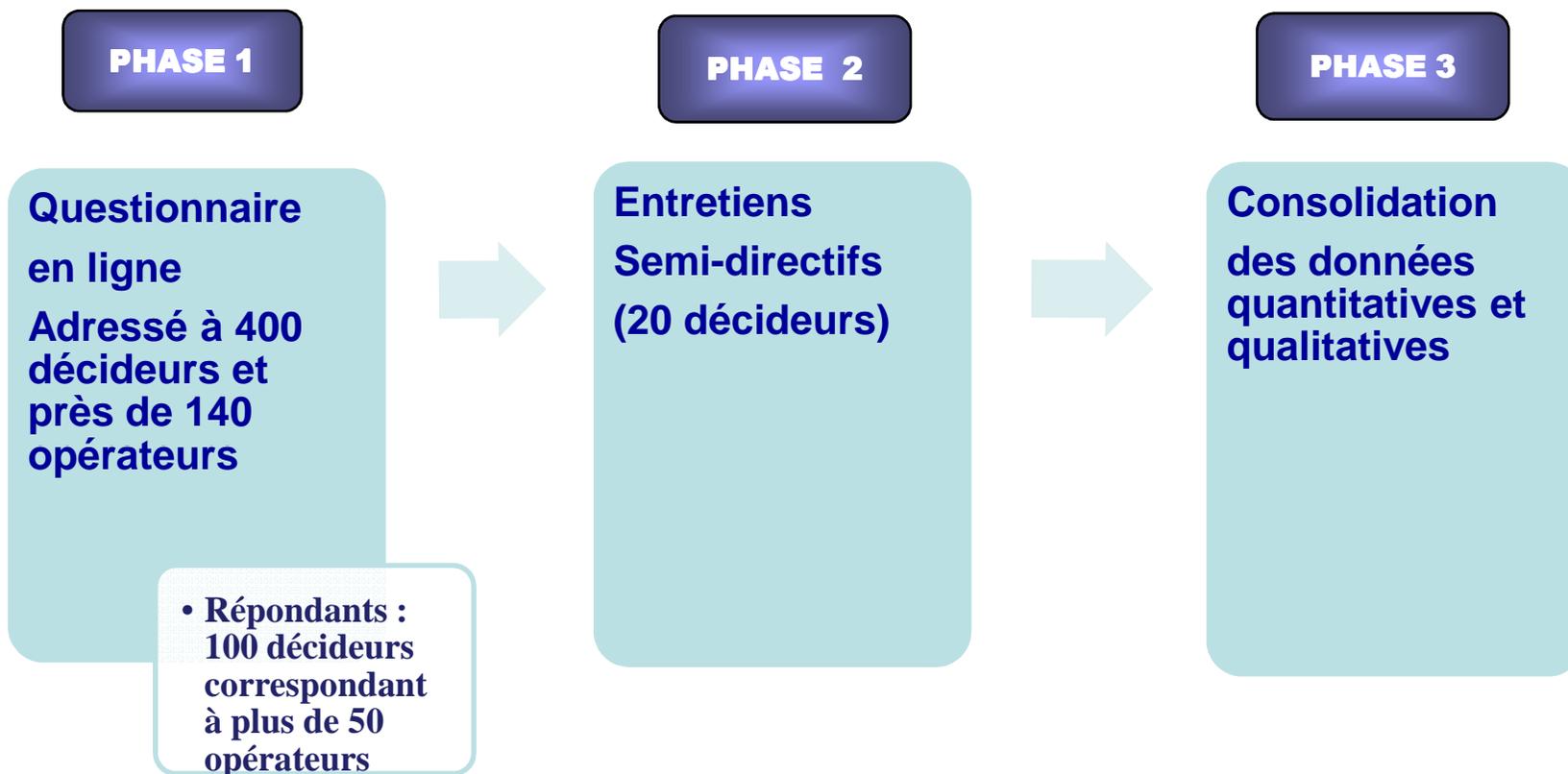
**PERSPECTIVES**

- Assistons-nous à l'émergence d'une nouvelle vision de l'assurance, dans laquelle les services seront les axes porteurs de l'innovation ?
- Estimer les **perspectives de marché** pour les années à venir
- Identifier les **axes d'innovations futures**

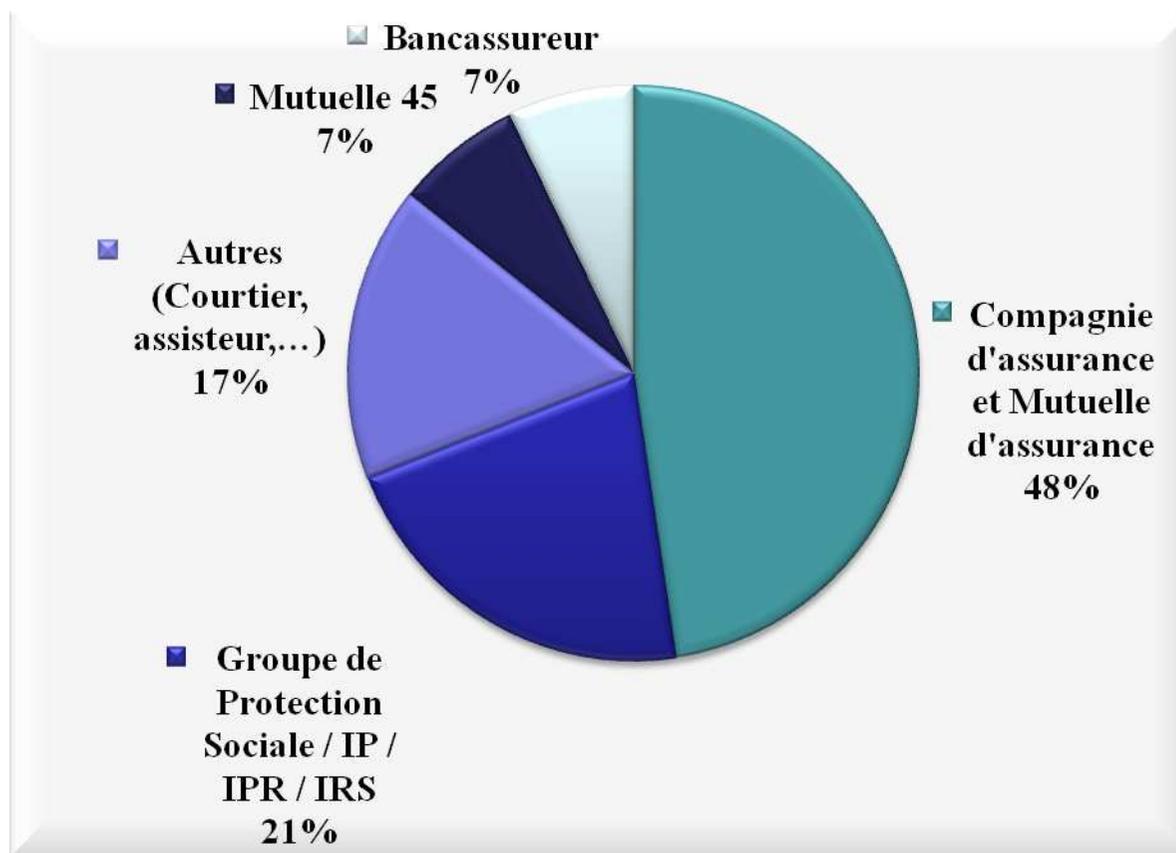
**MANAGEMENT  
DE L'INNOVATION**

- Comment mettre en ordre de marche l'organisation et les différents services de l'entreprise pour innover ?
- Quels sont les facteurs clés de réussite à prendre en compte et les écueils à éviter ?
- Mise en relief des **différents process d'innovation** existants chez les acteurs
- Évaluation des **forces / faiblesses en termes de management de l'innovation**

- **Périmètre métier** : étude couvrant l'ensemble des segments de marché en assurance de personnes
  - Santé
  - Prévoyance
  - Epargne
  - Retraite
  
- **Périmètre fonctionnel** : étude centrée sur les innovations liées à l'ensemble des domaines fonctionnels qui ont un impact sur l'offre des opérateurs d'une part, et leur fonctionnement interne d'autre part
  - Innovation à caractère stratégique liée au **modèle économique** de l'opérateur
  - Innovation de type **marketing** avec pour leviers :
    - **Produits/Services**
    - **Prix**
    - **Communication**
    - **Distribution**
  - Innovation de type **process** (process de gestion,...)
  - Innovation de **procédés** (davantage techniques : systèmes d'informations, actuariat...)



**Les résultats élevés en nombre de répondants confirment l'intérêt des opérateurs pour l'innovation.**



- Plus de 50 opérateurs du marché ont participé au panorama
- Une représentation de toutes les familles d'opérateurs en assurance de personnes

**COMPAGNIES D'ASSURANCE**

AXA  
 AGF  
 AREAS  
 AUXIA  
 AVIVA  
 AXERIA  
 COVEA  
 CNP  
 GROUPAMA GAN  
 FIDELIDADE MUNDIAL  
 FORTIS  
 LA MONDIALE (SGAM)\*  
 MAIF  
 MONCEAU ASSURANCES  
 SKANDIA

**GROUPES DE PROTECTION SOCIALE (IP/IPR/IRS)**

AG2R (SGAM) \*  
 APICIL  
 APRI  
 IONIS  
 NOVALIS  
 GNP  
 GROUPE D&O  
 GROUPE TAITBOUT  
 MEDERIC MALAKOFF  
 NETIMA (GPP)  
 PREVOIR  
 REUNICA

**MUTUELLES 45**

CNM  
 GROUPE FRANCE MUTUELLE  
 GROUPE PASTEUR MUTUALITE  
 GROUPE ADREA  
 MG  
 MGP  
 MUTUELLE BLEUE  
 MUTUELLE MIEUX ETRE  
 MYRIADE  
 OCIANE  
 SPHERIA  
 UMR

**ASSISTEURS**

AXA ASSISTANCE  
 EUROPE ASSISTANCE  
 MONDIAL ASSISTANCE

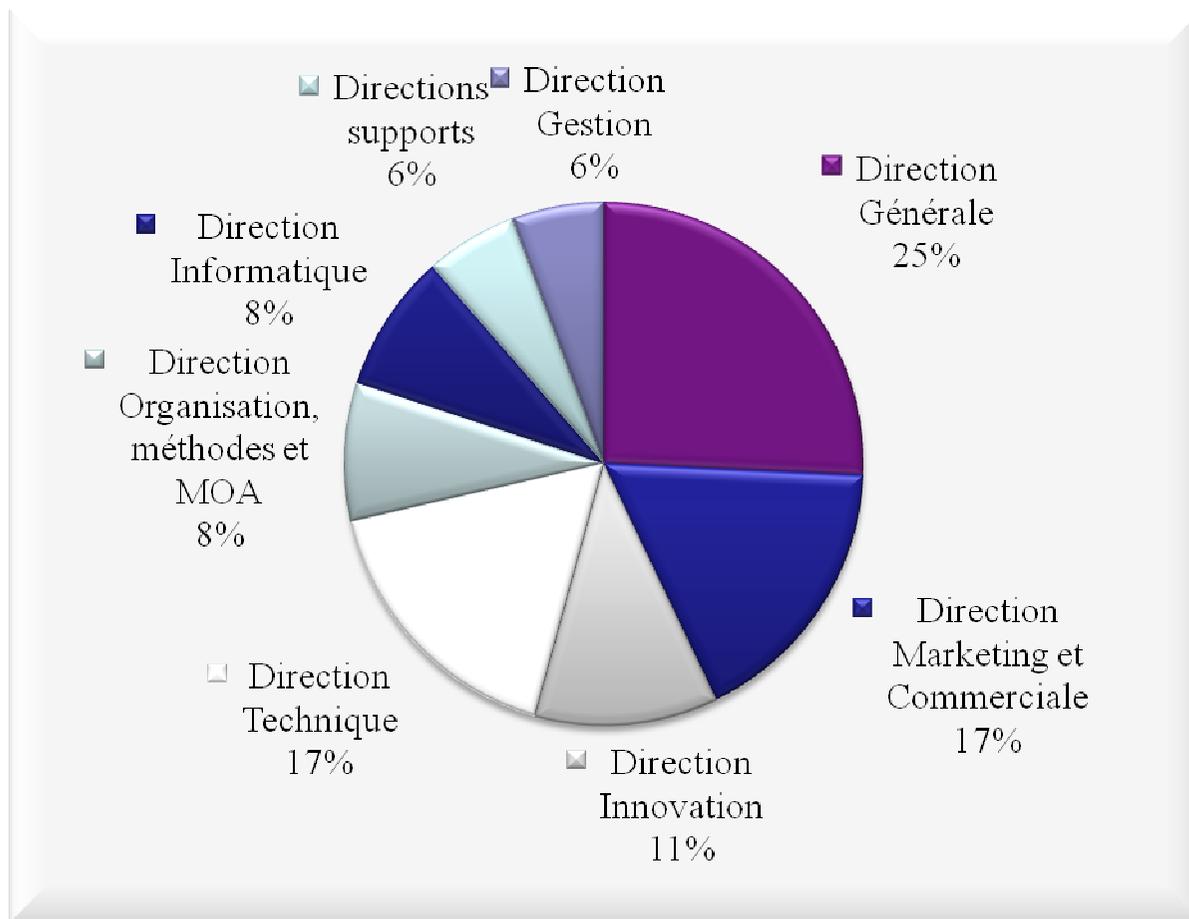
**COURTIERS**

ALPTIS  
 APRIL GROUPE (COURTAGE)  
 GRAS SAVOYE  
 SOLLY AZAR

**BANCASSUREURS**

BNP PARIBAS ASSURANCES  
 CREDIT MUTUEL OCEAN  
 LA BANQUE POSTALE  
 NATEXIS ASSURANCES

\* **SGAM AG2R LA MONDIALE**



- **Plus de 100 personnes** ont participé à l'enquête sur 400 sollicitées, soit **un taux de retour élevé de plus de 25%**
- **Une forte implication « logique » des directions amont** dans la politique d'innovation

**PRESENTATION DES RESULTATS**

## L'innovation à l'échelle du secteur : entre conservatisme et mimétisme

Quels sont spontanément les trois mots, images, ou expressions qui vous viennent à l'esprit lorsque l'on évoque l'innovation en Assurance de Personnes ?

- **Le marché de l'assurance de personnes est un marché jugé majoritairement conservateur, qui laisse peu de place à la créativité et à la prise de risques.**
  - « on observe un manque de maturité du secteur, une inertie importante »
  - « un vrai retard par rapport aux marchés anglo-saxons »
  - « On a l'impression que tous les acteurs font la même chose »
- **Entre volonté de conquête et mise en péril : au global, l'innovation est considérée comme une nécessité en dépit des obstacles à franchir.**
  - **2/3 des personnes interrogées** estiment que **l'innovation contribue** nécessairement à **l'accroissement du chiffre d'affaire.**
  - Les acteurs interrogés associent spontanément l'innovation aux notions **d'audace et de courage**, traduisant par là les difficultés inhérentes à la mise en œuvre d'une démarche innovante.

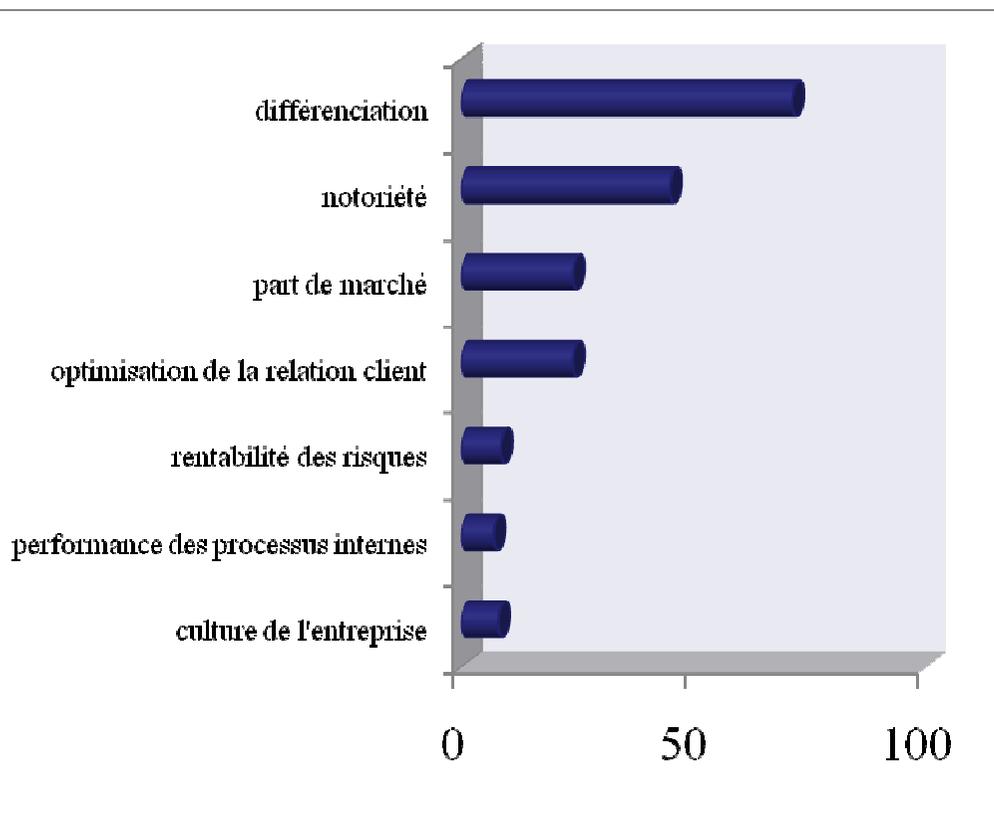
**« Les assureurs d'une manière générale se contentent d'appliquer des techniques assurantielles lesquelles ne sont pas adaptées aux besoins des clients »**

Quels sont spontanément les trois mots, images, ou expressions qui vous viennent à l'esprit lorsque l'on évoque l'innovation en Assurance de Personnes ?

DES PERSPECTIVES DE GAINS	DES ATTITUDES & VALEURS	UNE REPONSE A DES FACTEURS EXTERNES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premier</li> <li>• Avantages concurrentiels</li> <li>• Levier de différenciation</li> <li>• Gains économiques et financiers                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Part de marché</li> <li>✓ Chiffre d'affaire</li> <li>✓ Meilleurs rendements sur les produits</li> </ul> </li> <li>• Nouvelles garanties</li> </ul>	<p><b>ATTITUDES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etat d'esprit proche de celui de l'<b>aventurier</b> « <i>les innovants, ça ose tout, c'est à ça qu'on les reconnaît</i> » « <i>savoir oser, avoir du courage</i> » « <i>L'innovation, c'est un défi !</i> »</li> <li>• Une attitude proche de celle du <b>visionnaire</b> « <i>Pour innover, il faut déjà avoir une vision de l'avenir</i> »</li> <li>• Une <b>autre manière de voir</b>, quitte à aller à l'encontre de la norme dominante</li> </ul> <p><b>VALEURS CITEES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Progrès / Proximité / Service / Créativité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité de s'adapter aux évolutions de l'environnement macro (évolutions politiques, réglementaires, économiques, socio-culturelles, démographiques...)</li> <li>• NTIC, et plus précisément les technologies du web</li> <li>• Ecoute client (marketing relationnel) « <i>coller au plus près des besoins</i> »</li> </ul>

**« L'innovation permet de se différencier sur un marché banalisé »**

Quels sont les 3 bénéfices majeurs générés par l'innovation en ADP ?

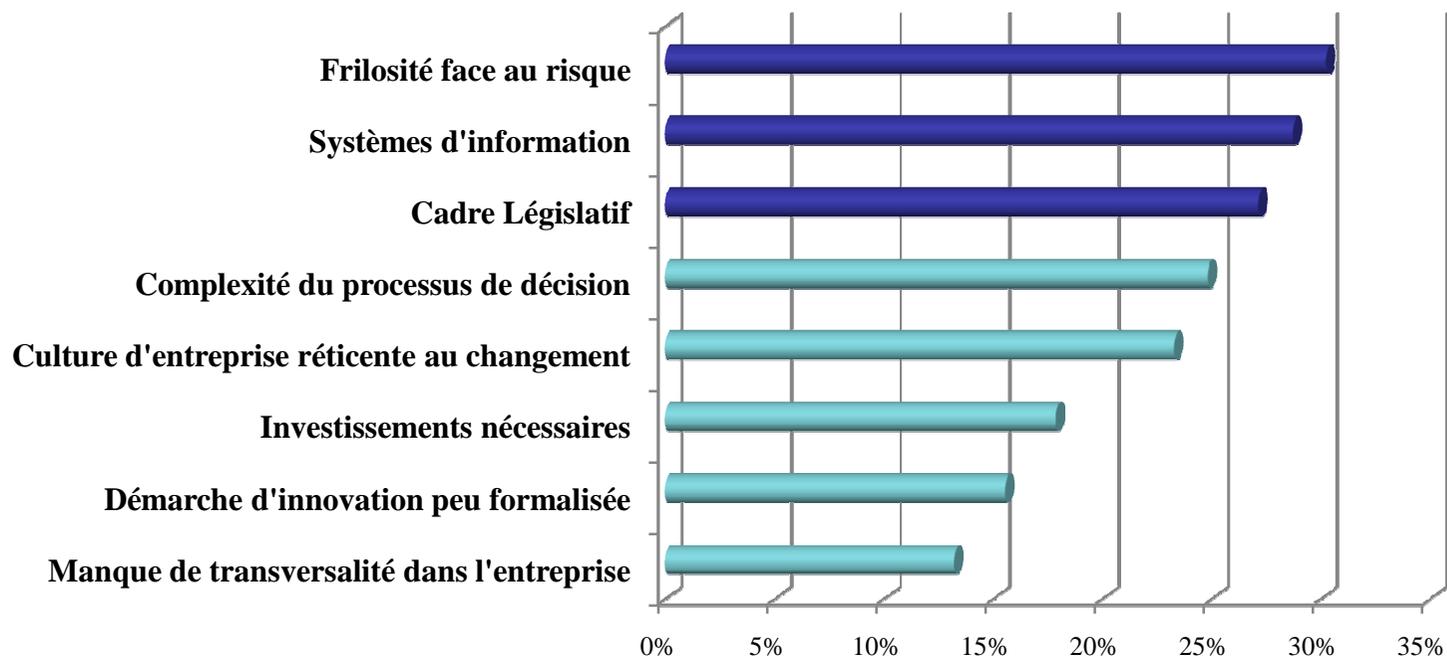


- L'innovation en majeur est associée à la création de valeur visible sur le marché auprès des clients, concurrents, partenaires... :
  - ▶ Différenciation sur le marché
  - ▶ Notoriété

« émerger de la masse »  
« positionner la marque et l'entreprise dans le marché »
- Suivi en mineur par la volonté de développer son business et de fidéliser son portefeuille:
  - ▶ Part de marché
  - ▶ Optimisation de la relation client
- Les impacts positifs éventuels en interne dans l'entreprise sont relégués au dernier rang
- A noter : on n'observe aucune différence notable dans les réponses selon le statut de l'opérateur

**Une volonté forte de se rendre visible sur le marché avec plutôt une recherche de gains immatériels (image, réputation, distinctivité) qu'une perspective de rentabilisation commerciale et financière.**

Quels sont les 3 freins majeurs à l'innovation en assurance de personnes ?



**En premier lieu, un ensemble majoritaire de freins internes à l'entreprise d'ordre culturel (aversion au risque, résistance au changement). Sans surprise, les SI figurent au second rang. Et enfin, l'environnement règlementaire reste pointé du doigt en tant que facteur d'inertie. Le cadre législatif s'est en effet resserré ces dernières années (Solvency II, contrats responsables en santé...), sans parler de la difficulté persistante à protéger la propriété Intellectuelle.**

Quels sont les 3 freins majeurs à l'innovation en assurance de personnes ?

**FREINS  
ORGANISATIONNELS**

« L'innovation est ralentie par les organisations internes. Ce n'est pas toujours simple de constituer des équipes pluridisciplinaires (actuariat, marketing...) »  
« les assureurs fonctionnent en silos ce qui rend les échanges d'idées et la communication difficiles »

**FREINS  
CULTURELS**

« le poids de l'histoire de l'entreprise... »  
« les assureurs ne se remettent pas en question... dès qu'une personne sort du lot, elle se fait tuer »  
« les assureurs n'aiment pas le risque »

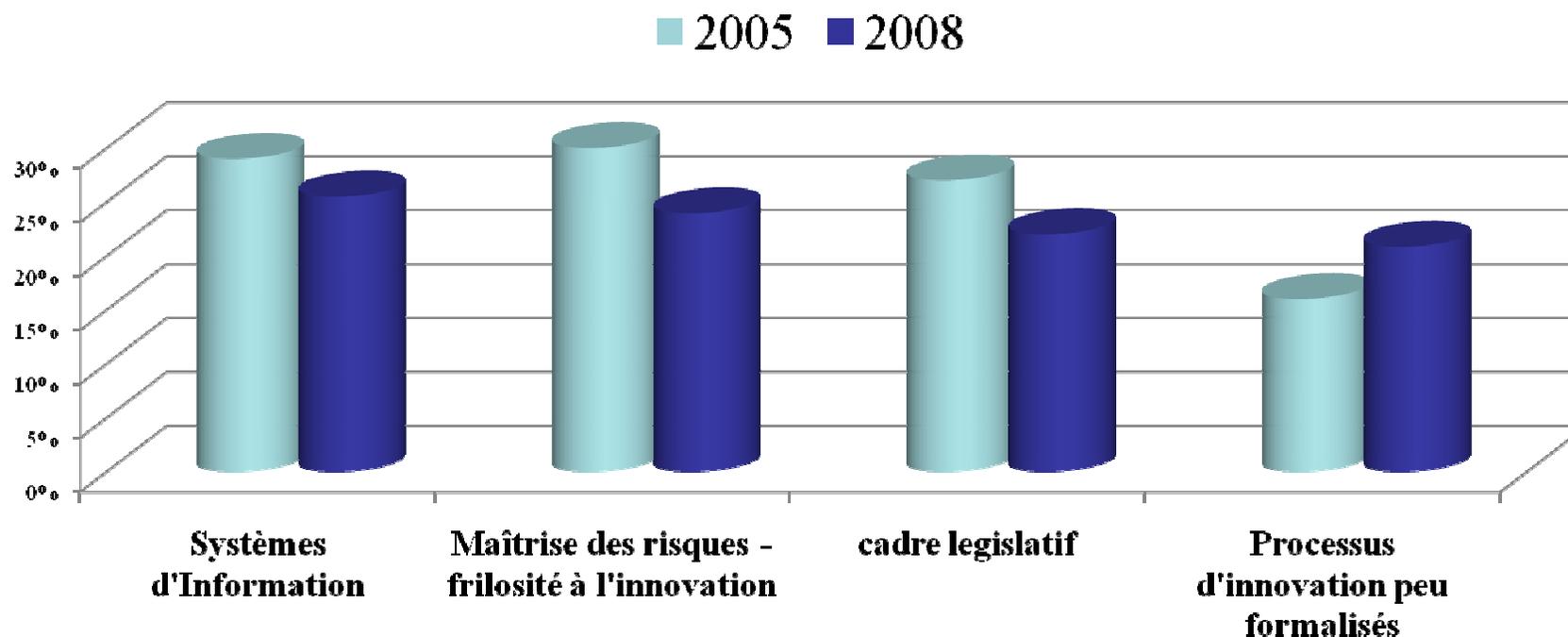
**FREINS  
INFORMATIQUES**

« Des SI lourds et cloisonnés... »  
« Une partie des équipes MOA et MOE qui sont attachées aux SI actuels et ne veulent pas en changer »

**FREINS  
JURIDIQUES**

« le code de la mutualité contraignant... »  
« il est plus facile de "copier" un concurrent que d'innover et protéger son brevet »

Quels sont les 3 freins majeurs à l'innovation en assurance de personnes ?



**La prévalence des freins internes se confirme entre 2005 et 2008, notamment ceux liés à la culture d'entreprise, peu tournée vers la prise de risque. Les freins liés au SI sont toujours aussi prégnants. En réalité, on retrouve exactement le même diagnostic en 2005 et en 2008 concernant les trois premiers freins à l'innovation mais dans un ordre légèrement différent.**

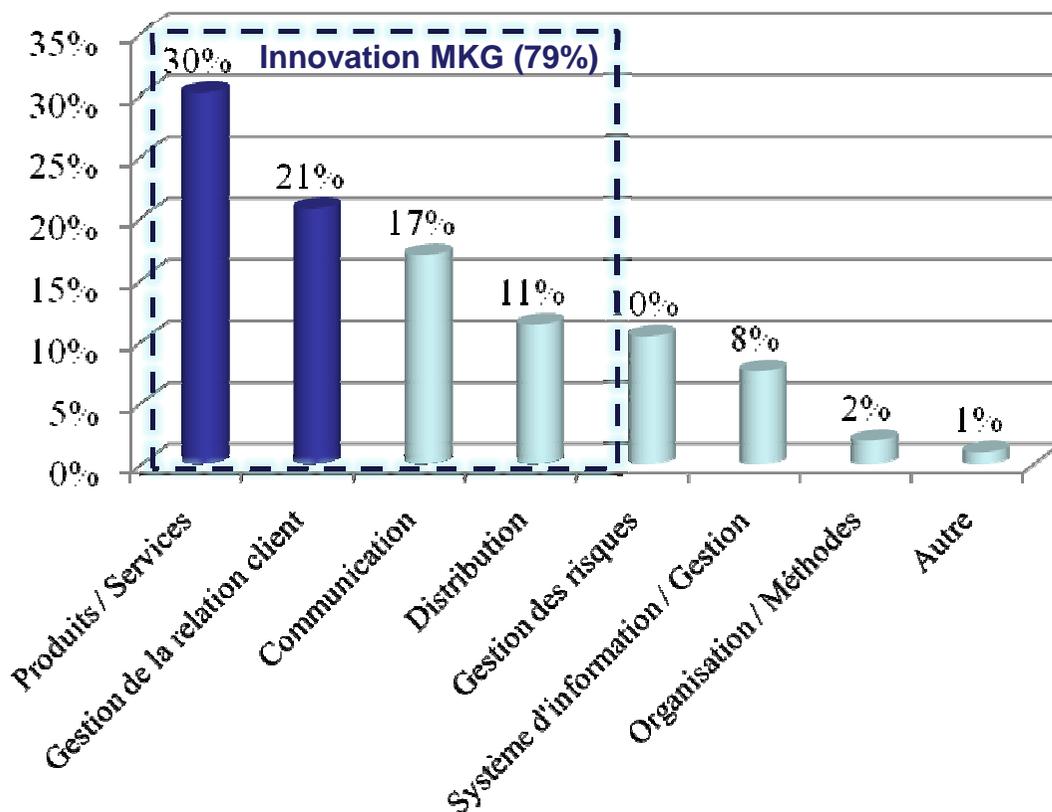
## En conclusion, le dilemme de l'innovation

---

En termes d'innovation, **freins et bénéfices se neutralisent, d'où un risque d'attentisme.**

*« l'innovation n'a de sens que si l'on est le premier, après on copie »*

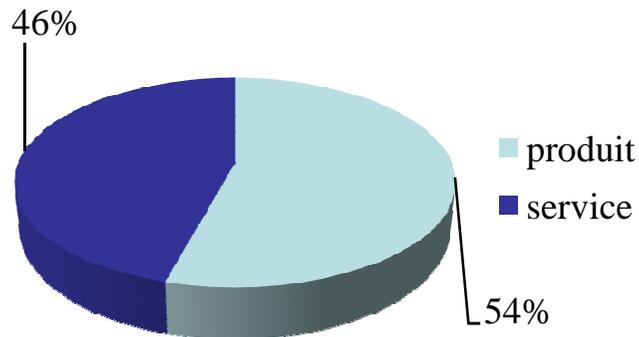
Quels sont les domaines qui ont fait l'objet d'innovation ces 3 dernières années sur le marché de l'ADP?



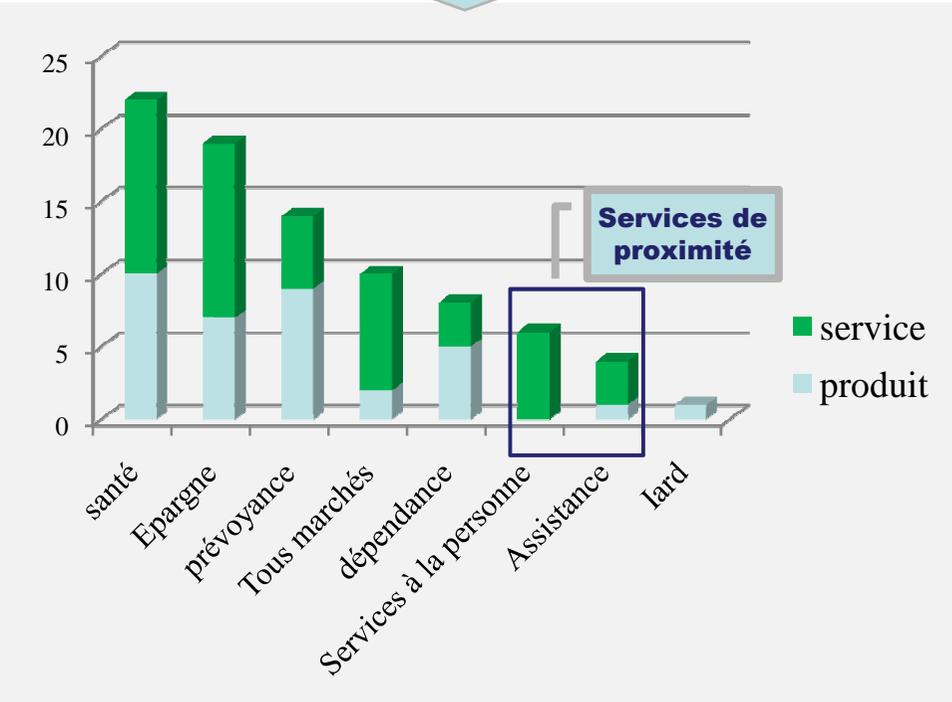
- Pour l'ensemble des opérateurs, l'innovation reste associée aux éléments du mix marketing.
  - Peu d'innovation dans les domaines coûteux en temps, notamment en termes de procédés & de process
- ➔ Etat des lieux similaire en 2005.

**Une vision de l'innovation réduite à la valeur apportée et visible par le client en tant que telle**

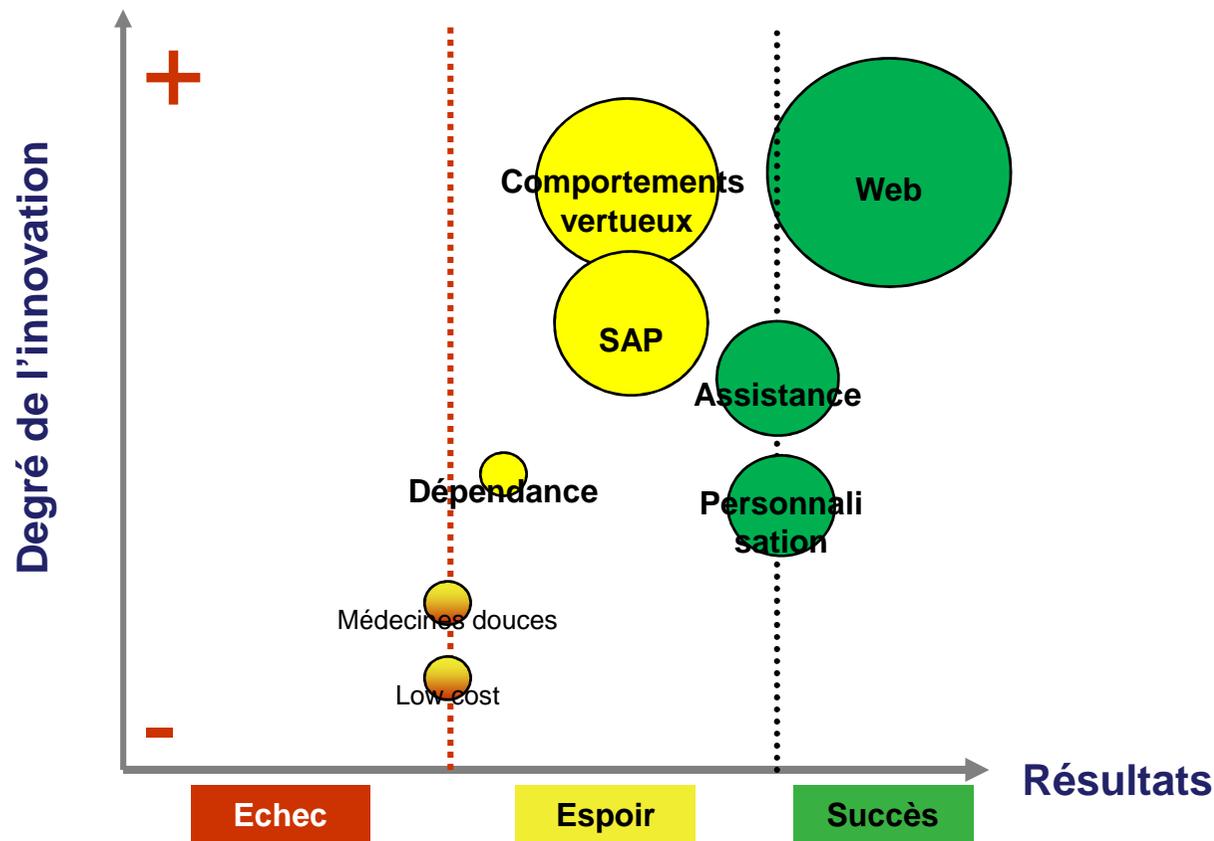
Pour le domaine des produits et services, pouvez-vous nous donner un ou des exemples d'innovations ?



- En évocation spontanée, les services apparaissent avec presque autant de fréquence que les produits assurantiels en tant que tels.
- Une tendance au déclin du financier pur au profit d'une réponse plus globale intégrant une logique de services, notamment en santé et en épargne.



# Les innovations marquantes citées sur les 3 dernières années...

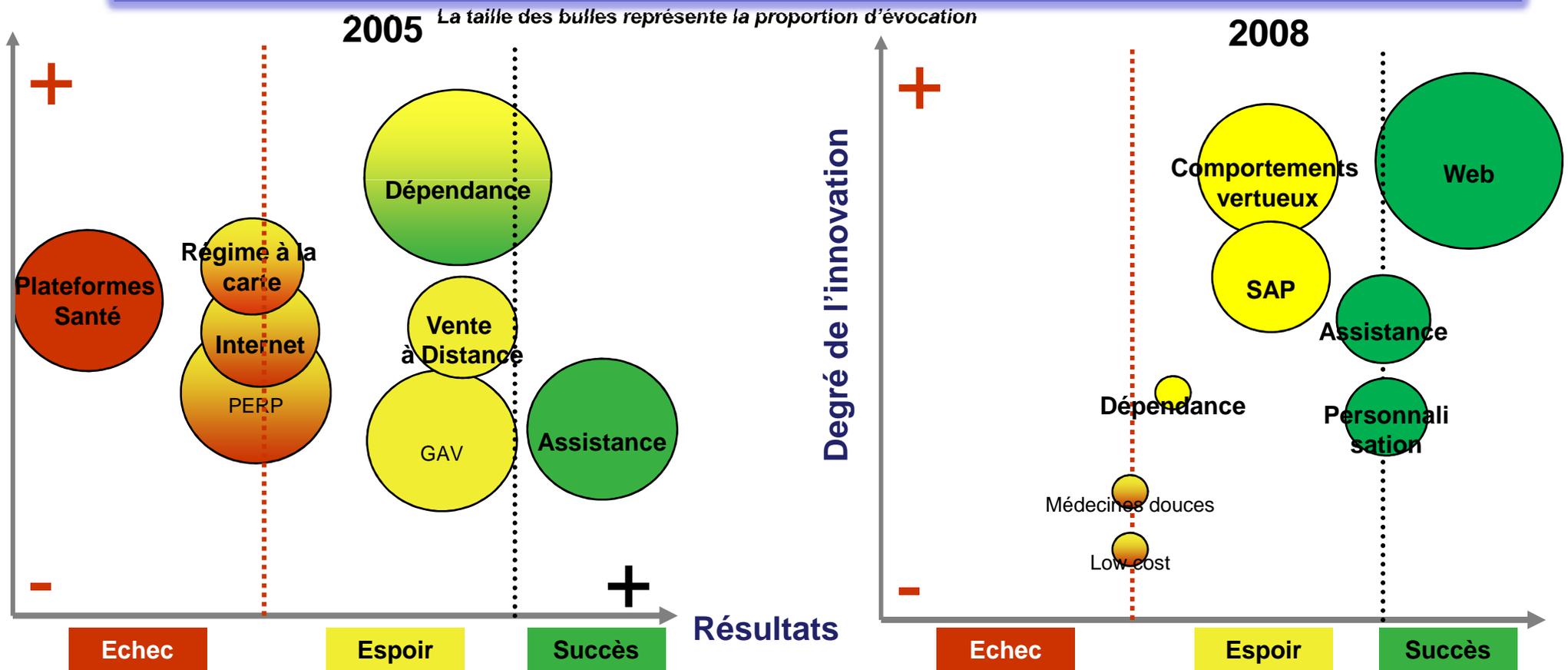


La taille des bulles représente la proportion d'évocation

- **Les plébiscités : produits « comportements vertueux » et le web (notamment en GRC)**
- **Des terrains à explorer : les services de proximité**
- **Une quasi norme de marché : la personnalisation des offres**
- **Les dilemmes : la dépendance, les médecines douces et le low cost**

# Les innovations marquantes...comparaison 2005/2008

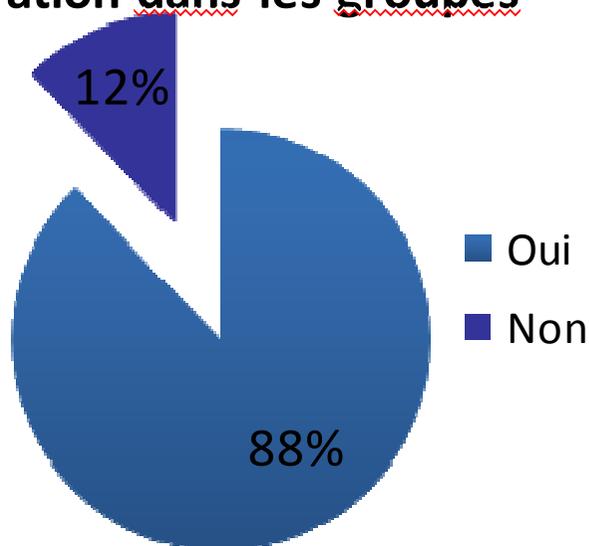
- Un attentisme et un enthousiasme tempéré : la dépendance
- Une nouveauté élargissant la notion de services de proximité : les services à la personne (SAP)
- Les disparus : GAV, VAD, PERP, et régimes à la carte
- Les innovations concrétisées : internet et personnalisation
- Des nouveautés en dilemme : médecines douces et low cost



Votre groupe a-t-il innové au cours des 5 dernières années?

88 % des groupes  
ont innové

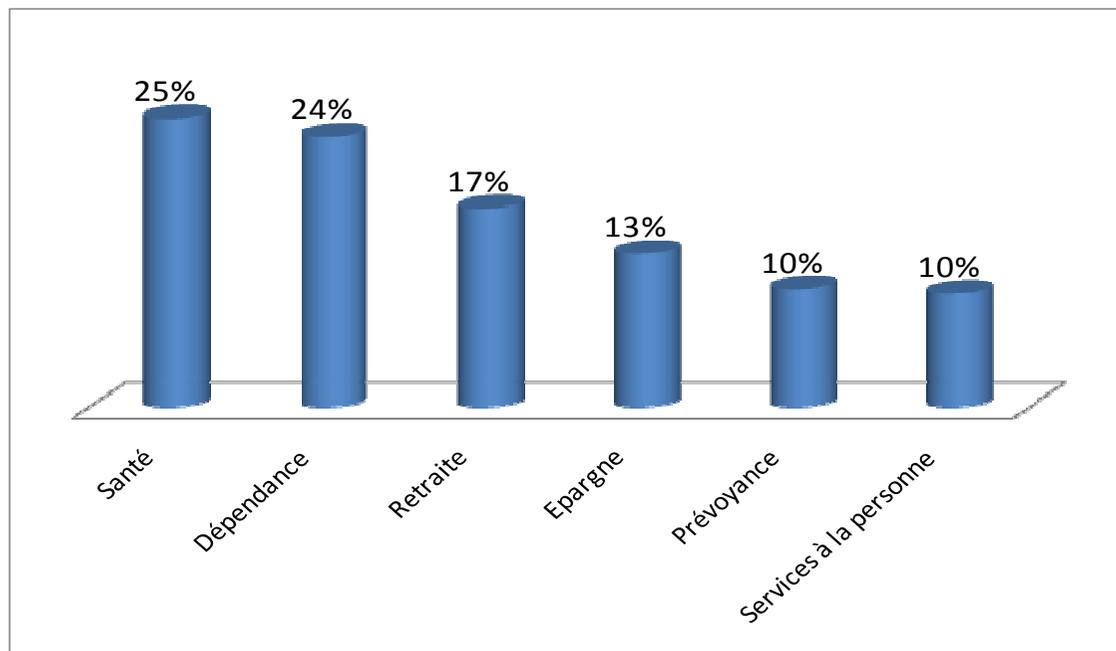
### Innovation dans les groupes



Il y a confusion entre marketing et innovation.  
Toute amélioration est considérée comme une innovation.

Le terme innovation devient une norme de communication et rejoint les bénéfices qu'elle apporte.

Quels sont les marchés vers lesquels vont se porter les innovations dans les 3 prochaines années?



■ **La santé et la dépendance sont les marchés porteurs de demain...**

→ Quelques différences avec la vision projetée en 2005 avec en majeur la santé, les services à la personne, puis la retraite et la prévoyance.

→ Le score des services à la personne est certainement plus important dans le sens où ils seront inclus dans les produits en question...

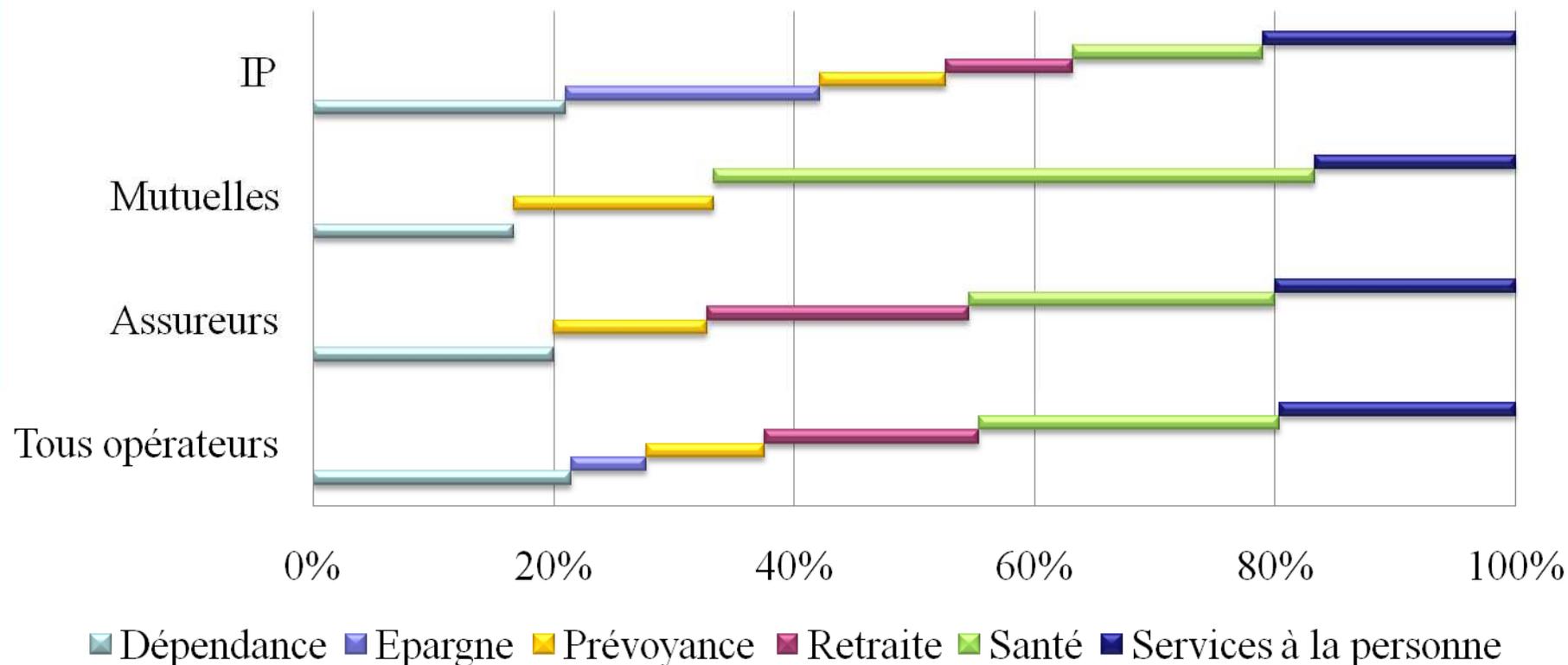
« le marché santé va prendre plus de poids »

« des opportunités fortes en santé...avec le désengagement progressif des régimes publics... »

« la santé, c'est le quotidien de l'assuré... »

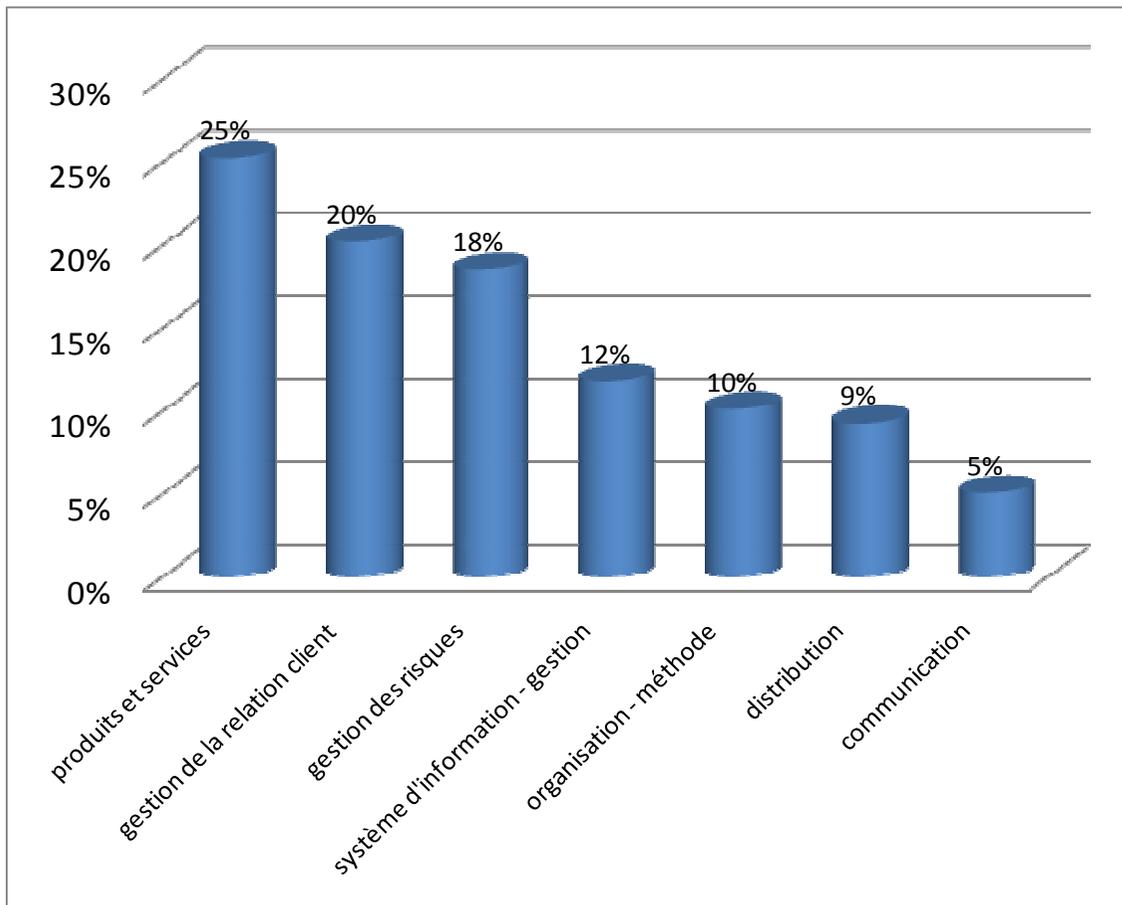
« l'entreprise est une voie d'accès légitime aux services à la personne »

Les perspectives d'innovation selon les opérateurs



- La santé est le marché porteur de demain surtout pour les mutuelles et les assureurs
- En revanche, les IP privilégient davantage la dépendance, Epargne et Services à la personne
- Les assureurs semblent ne pas privilégier l'épargne, sans doute conséquence de la crise financière

Quels sont les domaines vers lesquels vont se porter les innovations dans les 3 prochaines années?



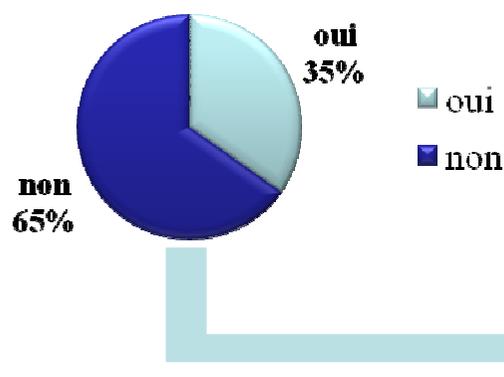
- Pour tous les acteurs de l'assurance, il y a une tendance forte pour :
  - Produits et Services
  - Gestion de la Relation Client (GRC)
- Les innovations restent encore centrées sur la partie de l'iceberg visible par le client...
- La gestion des risques devient une préoccupation alors même qu'elle ne ressortait ni dans les bénéfices majeurs, ni dans l'état des lieux

« Une offre qui accompagne l'assuré de la naissance jusqu'à son décès, et qui s'adapte à son cycle de vie »

« Des outils innovants en matière d'analyse de risques »

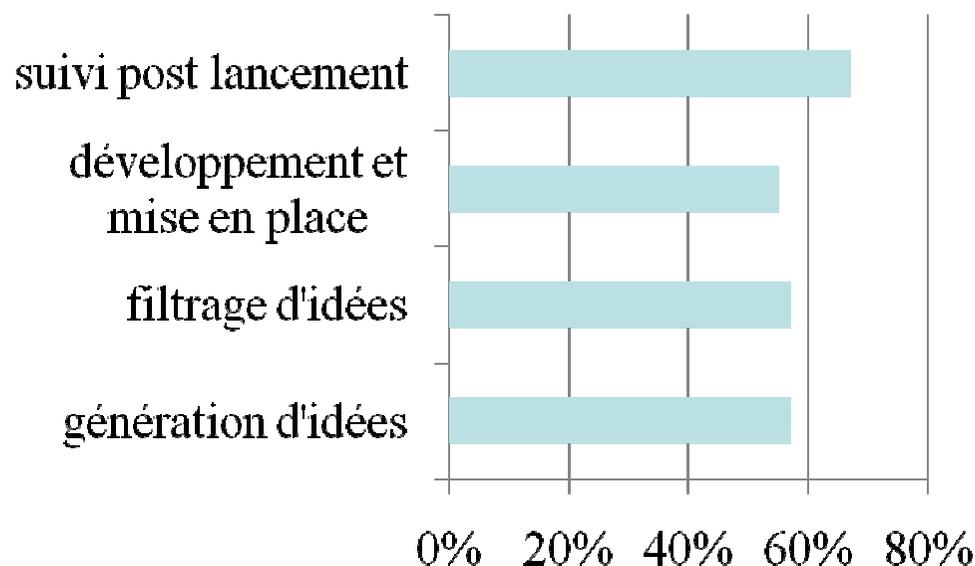
Disposez vous en interne d'une démarche formalisée en termes d'innovation ? Les différentes étapes de la démarche sont-elles organisées en interne ?

## Formalisation du Processus d'innovation



Un process d'innovation en majorité non formalisé quel que soit le statut d'appartenance de l'opérateur

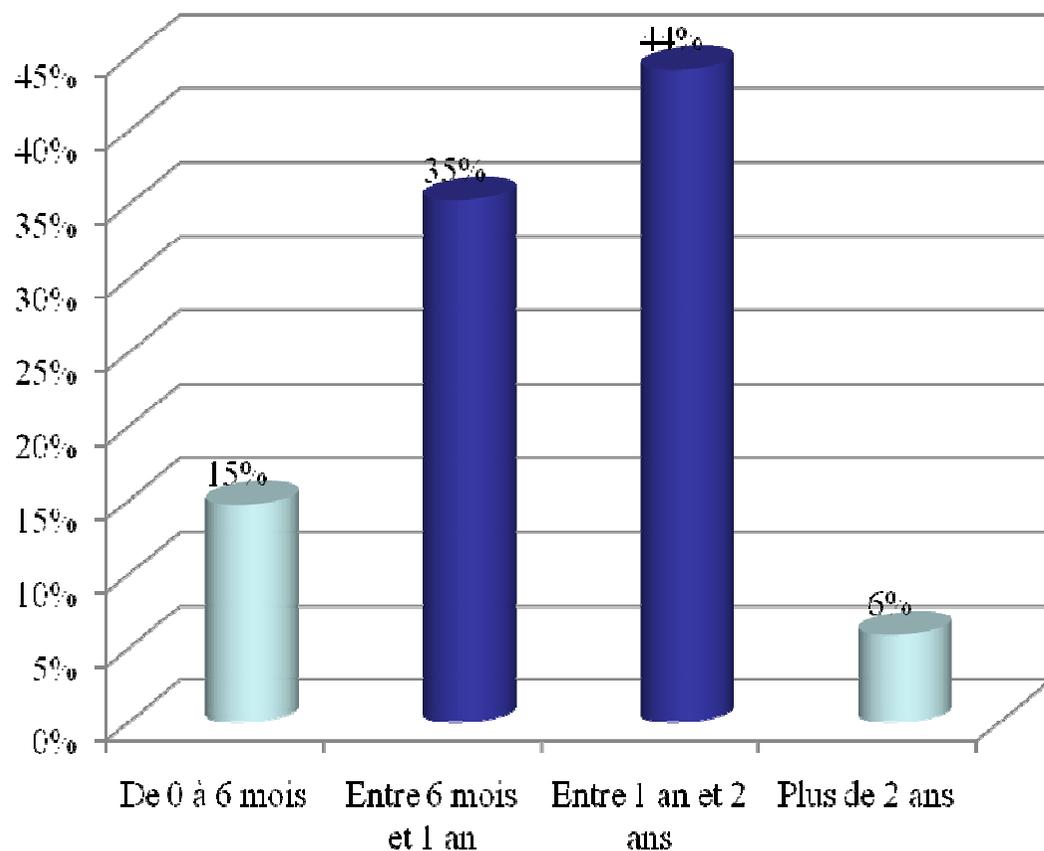
## Réponse négative



- Assurément, un manque de maturité du secteur en termes de structuration des politiques d'innovation
- le maillon le plus faible étant le processus aval de suivi post lancement

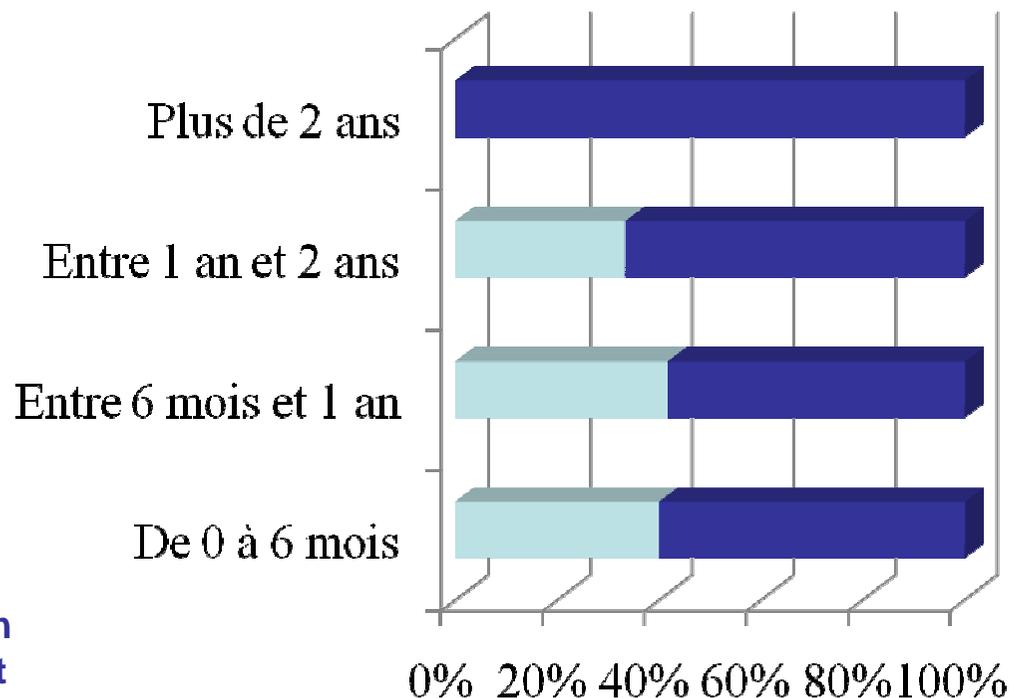
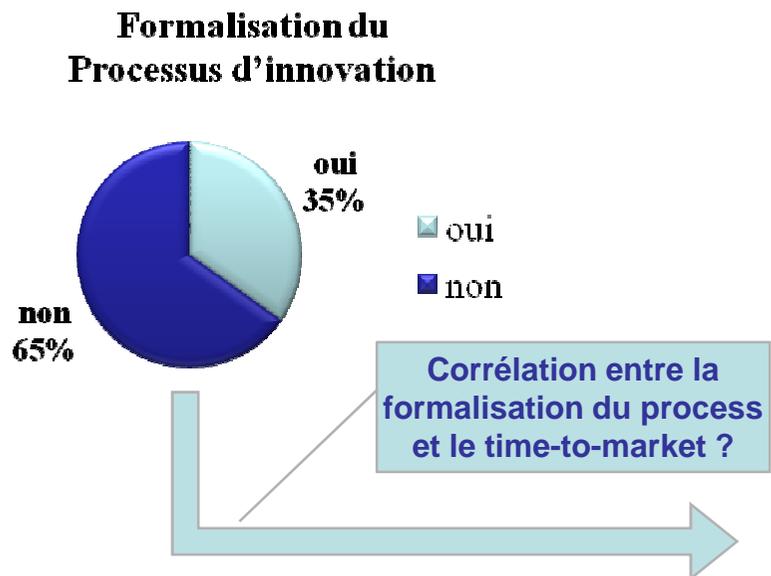
**« Pour vraiment innover, il faut une certaine "machinerie" - à savoir des hommes, des moyens financiers, des process, des outils »**

Entre la génération de l'idée et la mise en marché, quel est le délai moyen ou « time-to-market » observé dans votre entreprise ?



- Un time-to-market supérieur à un an pour la moitié des opérateurs
- Seulement 15% des répondants se situent dans les meilleurs standards de performance (moins de 6 mois).
- Une durée moyenne de 12 à 15 mois.
- ➔ Une tendance à la réduction du time-to-market en 2008 (12 à 15 mois), en comparaison au time-to-market moyen observé en 2005 (18 mois).

**Corrélation entre le niveau de formalisation du process d'innovation chez l'opérateur et son time-to-market**



■ Il existe une **corrélation** entre la formalisation du process d'innovation et le time-to-market des opérateurs.

➔ Un process formalisé permet en moyenne d'économiser **6 mois** sur la durée moyenne du projet et d'éviter les dérives au-delà de 2ans.

■ Avec processus d'innovation

■ Sans processus d'innovation

## En résumé

- On passe d'une recherche de performance commerciale à une quête de différenciation et de visibilité sur le marché
- Des inerties toujours aussi persistantes en interne chez les opérateurs avec en tête la frilosité face au risque
- Une innovation fortement associée au mix marketing - orientée produits/services & GRC – et peu tournée vers les process et procédés,
- L'émergence de l'« assurervice » et des innovations répondant aux besoins de clients « pro actifs » dans la gestion de leur contrat
- Des marchés de la dépendance et des services à la personne mis en avant en tant que futurs champs possibles d'innovation
- Une innovation en alternance « push » et « pull » qui mériterait néanmoins une plus grande ouverture sur l'extérieur
- Un process de l'innovation encore peu mature

**De nombreuses opportunités de progrès pour les opérateurs en termes d'innovation...  
...pour ceux qui sauront oser, réviser leur mode de pensée, s'organiser pour libérer la  
créativité et s'ouvrir vers l'extérieur**

## Prospectives

- **Quels sont les profils des clients de demain?**
- **Quelles réponses les assureurs pourront leur apporter?**





Les champs possibles d'innovation de rupture détectés en 2005 se confirment dans les faits et constituent encore les perspectives de demain..

**ASSURE PRO-ACTIF**

- **Prévention**
- **Mode de vie contractuel**
- **Flexibilité/ Segmentation**

**PRESTATION  
MATERIALEE**

- **Prestations en nature**
- **Engagement de service**

**AUTRES VISIONS DU METIER**

- **Trésorerie-épargne**
- **Auto assurance-réassurance**
- **Systemes de distribution**

**TIC BUSINESS**

- **Dématérialisation du contrat**
- **Direct assurance**

## ■ Assurance Santé

- Financiarisation de l'offre via des solutions mixtes Epargne/santé , Crédit/santé
- Responsabilisation de l'assuré via :
  - des offres « bonusées » consistant à rembourser une fraction de la prime en tenant compte du niveau de consommation
  - Des offres tenant compte du mode de vie et notamment des efforts faits en matière de prévention
- Segmentation des produits avec l'émergence d'offres Low Cost

## ■ Prévoyance

- Matérialisation de la prestation par des services notamment sur la dépendance (fraction de la rente en chèques services) , l'invalidité (service de réadaptation)
- Financiarisation de l'offre dépendance (Epargne)
- Offre Prévoyance « vie entière » s'adaptant à chaque évènement clé d'un individu
- Offre « maladies redoutées » (capital et services associés en cas de maladies graves)

## ■ Epargne Retraite

- Matérialisation de la rente par des services et affectation à une prime de risque pour financer la santé par exemple

**Quatre tendances fortes : financiarisation , segmentation, matérialisation de la prestation, responsabilisation**