



Innovation Papers by Finance Innovation

# Plateformisation des business models

Les assureurs face au défi de l'implémentation

# Sommaire

L'édito de Finance Innovation	p.4
L'édito de PwC	p.5
<b>— Domaine d'Innovation Prioritaire 1</b> Tirer parti du nouveau modèle de plateformes et d'écosystème	p.7
<b>— Domaine d'Innovation Prioritaire 2</b> Réussir son implémentation du modèle et adapter son organisation	p.17
Conclusion	p.22

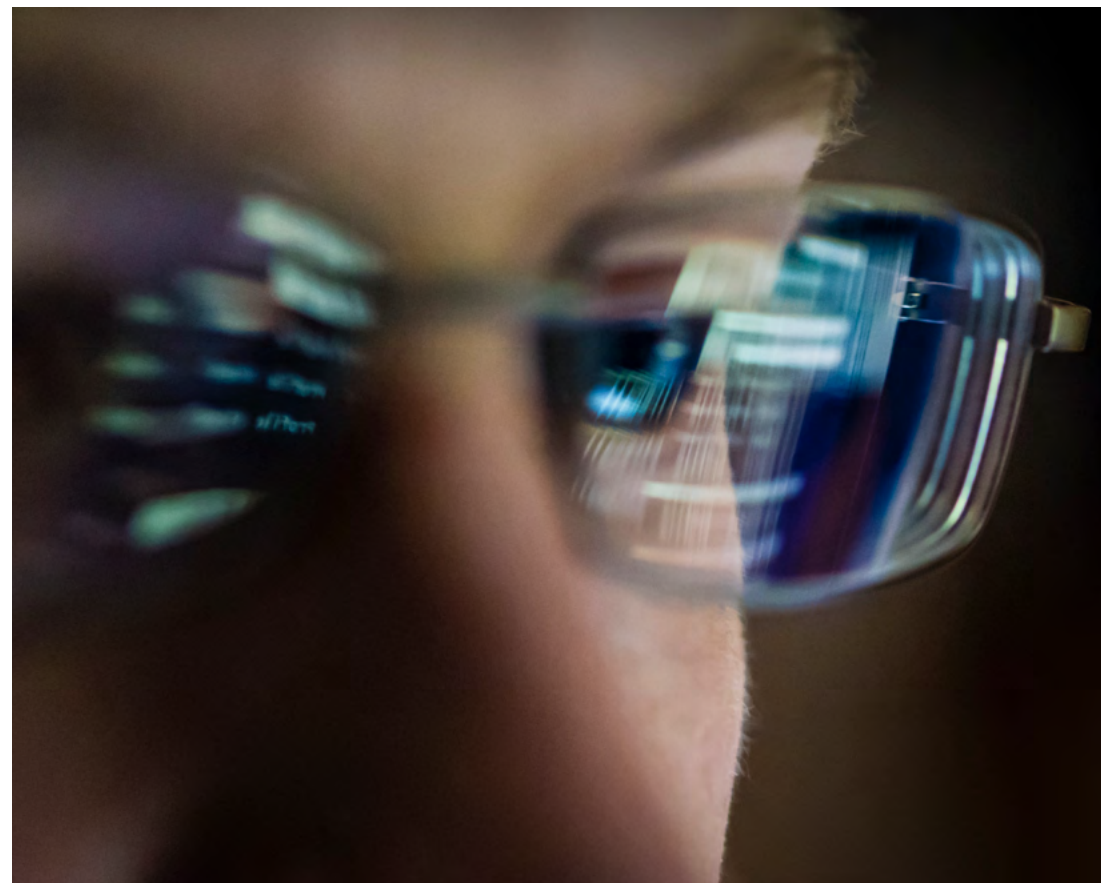


# Innover dans l'assurance santé

## Notre démarche

Cette publication est le fruit de réflexion menées dans le cadre des « Innovation Papers » du Pôle Finance Innovation, animés par PwC au sein de l'écosystème assurance.

Elle vise à synthétiser les échanges menés lors d'une dizaine d'interviews, de trois ateliers qui se sont déroulées sur une période d'avril à juillet 2021. Une quarantaine de participants, constitués majoritairement de **dirigeants issus de compagnies d'assurance, sociétés d'assurance mutuelles (SAM), de mutuelles (M45), courtiers, réassureurs, fournisseurs de services et d'insurtechs** sont intervenus. Les données quantitatives indiquées dans l'étude sont issues d'une étude chiffrée à laquelle ont répondu 20 dirigeants parmi ces participants.





**Magali Noé**

Présidente du Comité de labellisation  
Finance Innovation



**David Dubois**

Vice-Président du Comité labellisation  
Finance Innovation

Après l'Open Banking, pouvons-nous enfin parler d'Open insuring ? Assurément Oui ! L'Open insuring désigne **l'ouverture des données clients des organismes d'assurance** à des services tiers.

Face aux interactions de plus en plus connectées, à un univers des risques en perpétuelle transformation et des clients plus exigeants, les assureurs ambitionnent de porter des promesses conséquentes **en faveur d'un service global** pour marquer leur différence sur une marché de la complémentaire santé dont les produits sont fortement standardisés et où la guerre des prix est une composante forte dans l'acquisition et le maintien des parts de marché. C'est bien par **l'amélioration et la globalisation de l'expérience client** que ces promesses peuvent être tenues. Les assureurs ne **peuvent plus vendre directement leurs produits sans penser parcours client global et expérience utilisateur**. Le produit ne peut être déconnecté du parcours client.

L'Open insuring représente **l'opportunité de nouveaux partenariats pour les assureurs**. S'inscrire dans une approche de développement d'un écosystème de partenaires, c'est **l'ambition de mettre à disposition des clients des plateformes de services** en s'appuyant largement sur les nouvelles technologies. Ce n'est toutefois pas qu'un relais de croissance pour le secteur, car cette combinaison d'assureurs traditionnels et d'insurtech représente l'opportunité de **créer un nouveau modèle d'assurance**. C'est aussi un mouvement très stimulant pour les assureurs qui permet, à la fois, de **répondre aux nouveaux usages et de stimuler la croissance de l'entreprise**.

Élargir son offre de services, collaborer avec des acteurs en dehors de son secteur, partager des données en toute sécurité, s'engager avec des producteurs indépendants, utiliser des technologies numériques sont autant de défis à relever. La plateforme est un **modèle de création de valeur** et semble représenter **un axe central pour le futur de l'assurance**.

## A propos du pôle

Pôle de compétitivité mondial créé par l'Etat en 2007, Finance Innovation dispose d'une légitimité naturelle pour permettre le développement de l'écosystème financier de manière rigoureuse et désintéressée.

Alliant la force de son label d'Etat au dynamisme de ses équipes, le pôle est le garant d'un accompagnement de qualité en mettant en relation les start-up, laboratoires de recherche, petites, moyennes et grandes entreprises, centres d'excellence académiques et investisseurs.

En s'appuyant sur cette exceptionnelle concentration d'acteurs, il labellise les projets innovants les plus prometteurs pour la transformation digitale et le futur de l'industrie financière française et accélère le déploiement des projets portés par ses membres en France et partout dans le monde.



**Pauline Adam-Kalfon (FR)**

Associée PwC France & Maghreb, en charge de la transformation des modèles en Assurance

La digitalisation de l'économie mondiale s'est encore accélérée ces derniers mois à la faveur de la récente crise sanitaire, poussant de nombreux acteurs à transformer leur modèle d'affaires. De nombreux assurés, pour certains jusqu'alors réticents, se sont alors convertis à de nouveaux modes de consommation digitaux et ont ainsi développé de nouvelles attentes. Les acteurs de l'assurance ont alors pleinement pris conscience que leurs capacités digitales seront leurs futurs leviers de croissance. Dès lors, la plateformisation est devenue l'objectif des acteurs de l'assurance souhaitant développer le modèle économique des champions digitaux. Toutefois, pour la plupart, elle se révèle un exercice difficile s'accompagnant d'une multitude de changements structurants.

Les plateformes et le modèle d'affaires associé se sont peu à peu répandus à tous les secteurs de l'économie mondiale. Le modèle tire sa force de sa capacité à faciliter les échanges de valeurs entre acteurs via des interfaces techniques appelées API. La création de valeur se fait en collaboration avec d'autres acteurs issus d'industries différentes, voire concurrentes.

Aujourd'hui les assureurs traditionnels n'ont plus le choix et doivent eux-aussi se plateformiser s'ils souhaitent réussir à mettre en œuvre de nouveaux services et produits innovants via des partenariats digitaux.

**Les écosystèmes de plateformes représentent aujourd'hui des sources d'opportunités non négligeables pour ceux qui les rejoignent**

Nombreux sont les acteurs de l'ère numérique qui ont su profiter de ce modèle de croissance externe avec succès : Alibaba, Airbnb, Ping An, etc. proposant des centaines de services et produits en partenariat avec des entreprises de secteurs proches ou opposés aux leurs en mettant à profit les capacités techniques de leurs plateformes.

De nombreux acteurs de l'assurance se sont déjà lancés dans les écosystèmes ou sont en cours, développant en partenariats de nouveaux produits

et services avec d'autres acteurs de secteurs adjacents aux leurs (mobilité, santé, voyage).

**Les acteurs de l'assurance sont déjà conquis mais beaucoup ont pris du retard dans leur plateformisation**

90% des acteurs de l'assurance interrogés dans le cadre de cette étude estiment que l'intégration de la "plateformisation" dans leur stratégie revêt une importance élevée sinon critique. Toutefois, 45% estiment encore que leurs organisations sont peu matures sur ces sujets et seulement 36% ont mis en place une stratégie afin d'exploiter ce modèle d'affaires.

**Ce retard s'explique notamment par les différents défis auxquels l'assureur doit faire face lorsqu'il se lance dans la plateformisation de son modèle d'affaire**

- **Le développement d'une approche structurée des écosystèmes est le prérequis pour assurer la différenciation.** La première étape consiste à définir une stratégie structurée mais surtout d'une vision claire des ambitions futures, et notamment du périmètre des possibles. Pour cela, les acteurs de l'assurance doivent se pencher sur leur proposition de valeur, la valeur ajoutée qu'ils souhaitent apporter à leurs clients bien entendu,

mais aussi, et c'est nouveau pour une majorité d'entre eux, à leurs partenaires et cela, sans se limiter aux frontières du secteur assurantiel.

- **La stratégie de partenariats est critique afin de s'intégrer aux écosystèmes.** Le modèle de création de valeur lié aux plateformes s'appuyant sur les partenariats, la réussite de leur transition repose sur la mise en œuvre d'une stratégie d'identification et de sélection structurée de partenariats proactive, ainsi que de leviers favorisant l'innovation.
- **Les sponsors sont un des premiers facteurs clefs de succès de la mise en place du modèle.** 67% des participants interrogés note ainsi que l'impact qu'a eu le sponsorship sur leur stratégie de plateformisation a été «très élevée». Le défi que devront relever les équipes en charge de la plateformisation sera de garantir leur acculturation face aux risques de ne pas se lancer.
- **Les acteurs de l'assurance font face à des contraintes technologiques.** Pour 67% des acteurs interrogés, les choix technologiques auront un impact critique sur leur capacité à réussir leur plateformisation, en particulier pour résoudre le problème lié au patrimoine IT de l'assureur qui n'est souvent pas compatible avec les exigences de la plateformisation.

- La plateformes requiert des changements organisationnels et culturels. Le modèle sera nécessairement accompagné d'une transformation organisationnelle et culturelle de l'entreprise. Nouveaux métiers, nouvelles compétences, nouveaux modes de collaboration ainsi que de gouvernance : **75%** des participants s'attendent à devoir changer de modèle d'organisation avec la plateformes de leur entreprise. Dans les faits, **83%** des acteurs de l'assurance qui se sont lancés ont en effet mis en place des méthodes de travail agiles et **67%** ont changé leurs politiques de recrutement. Tous ces paramètres devront être pris en compte et planifiés, au risque de devoir ralentir voire retarder la mise en place du modèle.

**L'ère des plateformes et des écosystèmes est donc en marche**, amenant avec elle un nouveau modèle de création de valeur devenu incontournable. **Les frontières traditionnelles** des secteurs s'effacent peu à peu et laissent place à **des réseaux d'acteurs interconnectés** répondant en collaboration à tous types de besoins. L'avenir de l'assurance semble ainsi plus que jamais lié à la capacité des acteurs de l'industrie à se transformer afin de rester pertinent et réussir à **tirer parti des nouvelles opportunités liés à ces modèles**.

Ce sont tous ces sujets que nous avons décidé d'analyser dans cette étude.



# Domaine d'Innovation Prioritaire

## Tirer parti du nouveau modèle de plateformes et d'écosystème

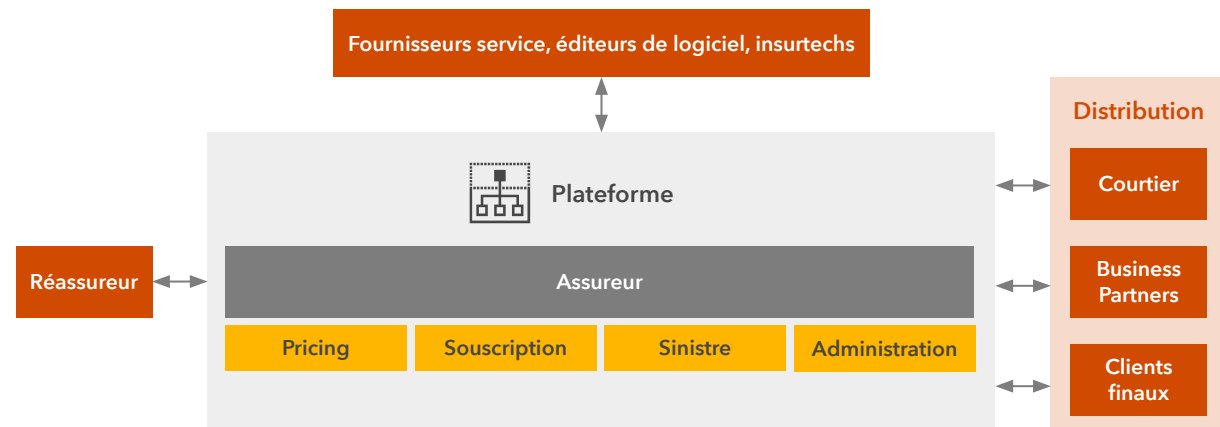
### I. Le modèle de plateforme s'impose auprès des acteurs de l'assurance

La notion de plateforme, même si elle est aujourd'hui sur toutes les lèvres, reste encore pour beaucoup un terme assez vague, se situant entre nouvelles technologies, modèle d'affaires et concept fourre-tout. C'est pourquoi, nous proposons de définir une plateforme comme **un modèle d'affaires qui génère de la valeur en connectant des producteurs et fournisseurs à des consommateurs ou des utilisateurs**, qui se caractérise par une **architecture technique ouverte**, reposant sur des API<sup>1</sup> permettant d'effectuer des échanges et des transactions.

#### Pourquoi un tel engouement autour des plateformes chez les assureurs ?

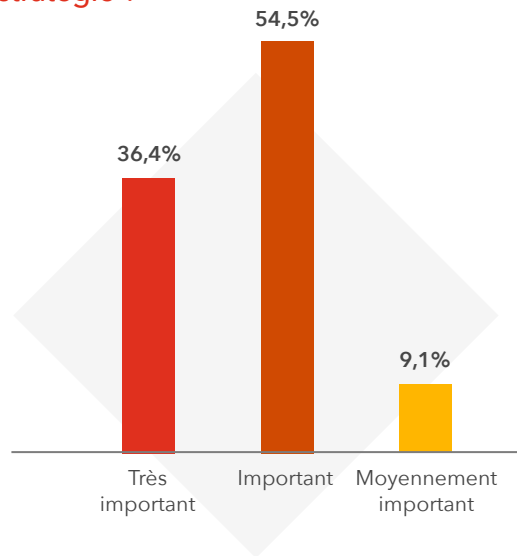
Bien que de nombreux acteurs soient loin d'avoir commencé ou réussi leur plateformisation, **90%** des participants du panel interrogé indiquent que le modèle revêt **une importance élevée ou très élevée dans leur stratégie**.

#### — Schématisation du modèle de plateformisation d'un assureur



<sup>1</sup> Une API étant une interface informatique standardisée permettant la connexion d'acteurs qui peuvent par ce biais communiquer et effectuer des échanges et des transactions

— Comment évalueriez-vous l'importance de l'intégration de ce modèle dans votre stratégie ?



En effet, le modèle s'impose petit à petit dans l'assurance, quelques années après le secteur bancaire. Nombreux, sinon tous, ont bien compris l'enjeu : **réussir sa plateforme c'est réussir sa digitalisation**. Ce modèle d'affaires est celui par défaut de l'économie numérique, il est donc devenu un prérequis à tout partenariat digital, en raison de ses capacités d'intégration rapides liées à son socle technologique.

Certains acteurs les plus connus du secteur de l'assurance sont d'ailleurs déjà bien avancés dans leur transition vers ce nouveau modèle d'affaires. Ainsi Wakam, anciennement 'La Parisienne', a refondu son modèle d'affaires et mise désormais sur sa plateforme, se focalisant sur le développement de solutions d'assurances embarquées, distribuées en marque blanche par ses partenaires avec qui ils intègrent grâce à leurs API.

« Chez Wakam, nous utilisons notre plateforme « Play & Plug » pour nous connecter à nos partenaires distributeurs puisque tous nos produits sont distribués en marque blanche. Le bénéfice principal est la rapidité et le time-to-market. Nous sommes en effet capables de lancer un produit en quelques semaines seulement, grâce à notre méthodologie très structurée et notre plateforme technologique.

**Eric Allombert**  
Chief Marketing & Communication  
Officer, Wakam

De même, Allianz France s'est également lancé avec succès dans le modèle afin d'étendre son empreinte à de nouveaux partenaires de l'économie collaborative. L'assureur distribue aujourd'hui des produits d'assurance et services embarqués avec ses partenaires tels que Getaround ou Cityscoot.

Les raisons, elles aussi, se regroupent : **67%** des acteurs qui se sont lancés dans un modèle de plateforme considèrent que le principal avantage du modèle est de **faciliter l'intégration de partenaires distributeurs et améliorer le time-to-market**, et ainsi étendre sa masse assurable.

« Le modèle de plateforme est clé car il nous permet d'agir par capillarité et d'avoir un go-to-market plus rapide, le but étant de pouvoir s'intégrer partout où le client a un besoin.

**Emmanuelle Mury**  
Responsable innovation & Projets digitaux, Euler Hermes







30% des répondants indiquent également que **fiabiliser, renforcer, moderniser ou remplacer**, tout ou partie de la chaîne de valeur, en intégrant des acteurs de type insurtech, a été leur critère de choix principal.

Enfin, pour certains participants, d'autres facteurs sont aussi à noter, notamment : **uniformiser ses SI, exploiter davantage de données** provenant d'un écosystème externe plus large (IoT, données de géolocalisation, réseau sociaux, services extérieurs, etc.) ou encore monétiser des algorithmes.

### **Pourquoi certains résistent encore à l'appel de la plateforme ?**

Il existe toujours de nombreux acteurs de l'assurance qui n'ont pas encore franchi le pas principalement à cause des risques perçus :

- **Perte de la relation client** : presque **40%** des acteurs de l'assurance s'interrogent sur le potentiel risque de désintermédiation entre assureur et assuré.

“ Il y a un risque au niveau de l'interlocution client avec la crainte de ne plus être visible et de n'être plus maître de la donnée.

**Siham Harroussi**

Directrice Veille, Prospective et Culture Innovation, Malakoff Humanis

- **Partage des données stratégiques** : la capacité à mettre en place un partage équitable des données avec leurs partenaires est également un point d'inquiétude.
- **Erosion des marges** : la question de l'intégration de nouveaux partenaires dans la chaîne de valeur ou la distribution suscite la crainte de voir les marges des assureurs se réduire.
- **Banalisation des offres** : la délégation de la distribution aux partenaires (via notamment le principe de l'assurance embarquée) peut-elle mener à une uniformisation des offres d'assurance ?

“ C'est un risque pour le secteur de l'assurance comme cela s'est produit dans le secteur bancaire, notamment avec des services qui ont une moindre valeur aux yeux du client.

**Baptiste Mercier**

Responsable Corporate Venture, Allianz France

- **Manques de données historiques** : assurer des nouveaux usages implique par définition la couverture de nouveaux risques. La crainte pour les assureurs est de savoir comment affiner son modèle de risque, afin d'assurer par exemple une flotte de trottinette électrique en "free floating", quand le modèle est apparu il y a moins de cinq ans.

“ Il y a un risque presque trop évident. C'est le risque assurantiel en lui-même : les modes de distribution et les usages sont différents. L'historique n'est pas nécessairement là pour permettre d'évaluer les prix avec le même degré de facilité auquel nous sommes habitués.

**Nicolas Serceau**

Chief Marketing Officer et co-fondateur de Moonshot Insurance

Enfin, malgré ces incertitudes, il paraît évident pour les acteurs de l'assurance du panel que **la plateforme n'est plus une option mais une nécessité**. La plateforme est le modèle d'affaires digital standard et donc un prérequis pour qui souhaite collaborer avec des partenaires eux aussi platformisés.

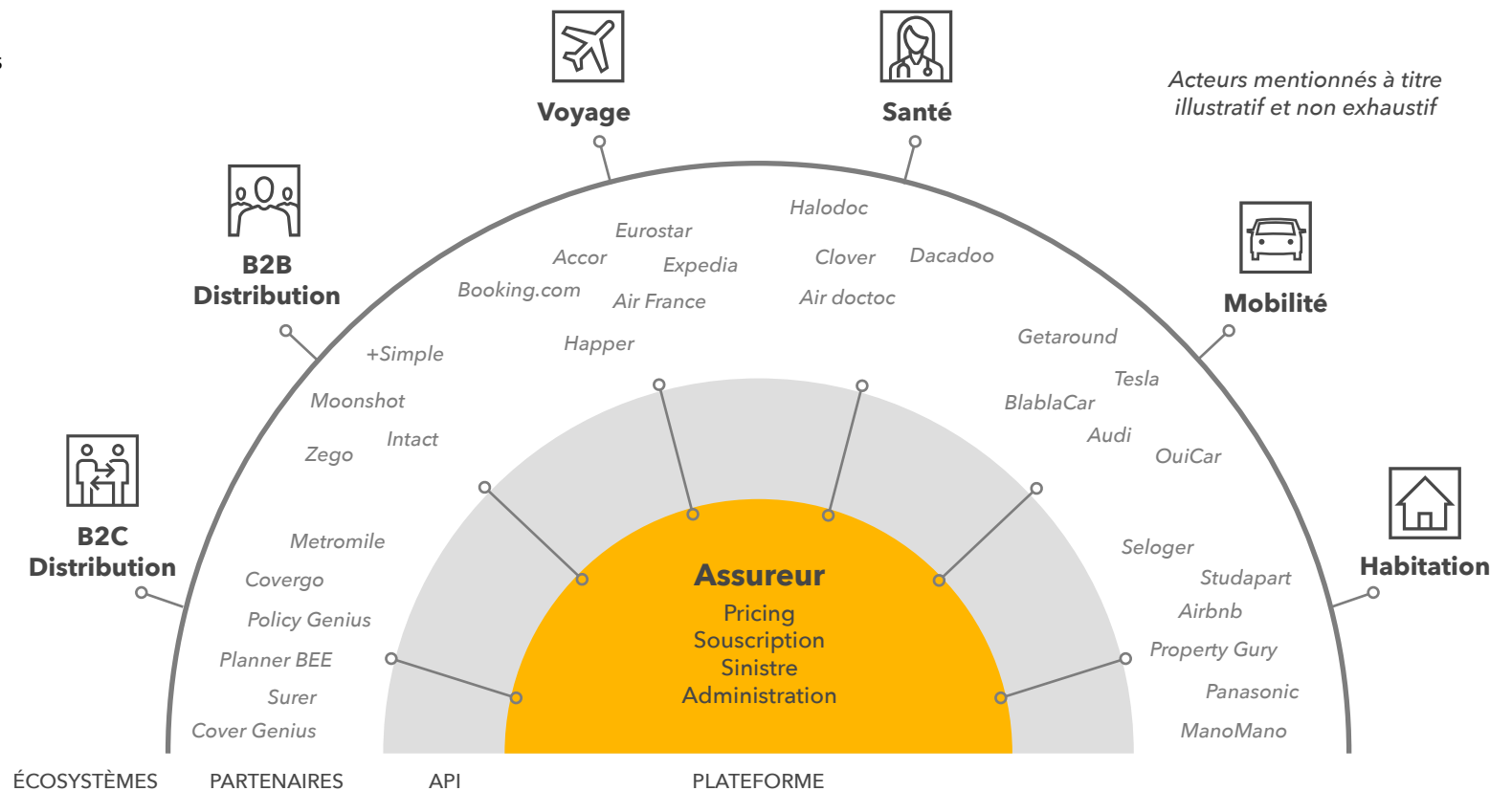
## II. De la plateforme aux écosystèmes

Un écosystème peut être défini comme un **réseau de partenaires**, de tous types et de tous secteurs qui, en collaboration, **fournissent des services afin de répondre à un besoin client**. En d'autres termes, un réseau d'acteurs numériques, une communauté de partenaires, travaillant ensemble à la réalisation de solutions d'affaires.

Écosystèmes et plateformes sont donc **deux concepts intimement liés**.

Des exemples sont observés dans divers secteurs. A titre d'illustration, dans la location saisonnière, Airbnb, la plateforme de réservation en ligne, a ainsi développé une multitude de services avec de nombreux partenaires plateformes, comme Apple TV pour promouvoir ses annonces, KLM pour intégrer la réservation de logement dans le processus de réservation des vols ou encore en intégrant différentes applications de conciergerie.

### Modèle de plateforme et d'écosystème pour un assureur



### Pourquoi les assureurs doivent-ils s'intéresser aux écosystèmes ?

De plus en plus d'acteurs de l'assurance soulignent l'**importance des partenariats numériques en écosystèmes** dans leur stratégie de croissance. Ils sont vus comme le moyen pour les assureurs de s'étendre à de nouveaux marchés, au-delà des limites du secteur assurantiel et ainsi diversifier leurs sources de revenus.

“ S'intégrer dans des logiques d'écosystèmes est très intéressant notamment pour les acteurs qui souhaitent apporter des services adjacents à leur cœur de métier.

**Olivier Laborde**

Innovation & Digital Transformation Leader, Natixis Assurances

Pour les acteurs de l'assurance, nombreux sont les écosystèmes dans lesquels leur intégration semble pertinente. Tous les secteurs adjacents au leur comme la santé, l'habitation ou encore le voyage représentent autant d'opportunités de développement de nouveaux services et produits avec des modèles économiques basés sur les écosystèmes.

Les écosystèmes permettent aux participants d'accéder à toute une liste d'avantages parmi lesquels :

- **Tirer parti de l'effet de réseaux** et développer de nouveaux services et produits / segments de clients en facilitant l'expansion des assureurs dans des domaines d'activité adjacents. Ils ont ainsi la possibilité de développer de nouvelles offres d'assurance et de services avec des partenaires issus d'autres industries et ainsi pénétrer de nouveaux segments de clientèle.
- **Adresser les nouveaux usages** en particulier les nouveaux usages digitaux des consommateurs (i.e. économie collaborative, assurance à la demande, plateformes marketplaces).
- **Diversifier son modèle d'affaires**, en particulier dans des domaines d'activité adjacents (mobilité, santé, voyage, etc...), offrant ainsi aux acteurs de l'assurance la possibilité de développer de nouvelles offres d'assurance et de services avec des partenaires d'autres industries.
- **Favoriser la fidélisation** en développant une approche plus centrée client. Pour les assureurs, cela se traduit par des interactions plus nombreuses et pertinentes avec les clients, pour construire une relation plus forte et contribuer à long terme à l'augmentation de la rétention.
- **Réduire les sinistres et coûts éventuels**, en améliorant l'évaluation des risques, via l'exploitation de données de récolte à travers les partenaires/ services.

Les acteurs de l'assurance l'ont bien compris, car depuis quelques années, c'est cette stratégie de croissance qui a déjà permis au chinois Ping An de devenir un des plus gros assureurs mondiaux. Via ses plateformes, il propose de nouveaux services et produits à un large public au-delà du secteur de l'assurance, à travers des coopérations au sein d'écosystèmes ultra diversifiés (santé, auto, habitat, ...).

**Et le modèle se développe également en France :** des groupes comme Allianz, ont ainsi réorganisé leurs modes de fonctionnement en écosystèmes. Allianz France a créé six écosystèmes en 2018 : Ma mobilité, Ma santé, Ma vie quotidienne, Mon activité, Mon avenir, Mon Entreprise. Ces écosystèmes sont responsables du développement des offres et services innovants autour d'univers de besoins spécifiques tels que la santé, les nouvelles mobilités, etc.

“ *Aujourd'hui, nous voyons des acteurs comme Ping An préempter tous les domaines de l'accompagnement en santé de façon simple et ludique, grâce à une plateforme très complète.* ”

**Anne Gradvhol**

Directrice de l'Innovation, Groupe VYV



### III. Construire sa stratégie d'écosystème de partenariats

Se pose alors la question pour l'assureur de **la stratégie à adopter**, afin de définir quelle sera son approche des écosystèmes. Pour cela il devra engager une réflexion avec pour but de **définir la vision et les ambitions à long terme de son organisation** dans le cadre de ces écosystèmes et ainsi les résultats qu'il souhaite y obtenir.

Cela passe ainsi nécessairement par **la redéfinition d'une nouvelle proposition de valeur**, qui lui permettra de décliner sa stratégie de partenariats.

“ S'inscrire dans un modèle d'écosystème nécessite de faire des choix stratégiques. Le succès du modèle repose avant tout sur la définition d'une approche structurée ainsi que d'une vision précise.

**Erwann Bertheleme**

Direction de l'Innovation Groupe, Aéma Groupe

Ainsi la principale difficulté pour l'assureur traditionnel qui se lance dans cet exercice consiste à définir une proposition de valeur **pertinente et différenciante** qui soit assez forte pour **ne pas être confondue avec celle de ses concurrents**. Il faut ainsi analyser qui sont ses clients actuels et quelles sont les cibles. Quels sont les nouveaux besoins qu'il identifie et auxquels il pourrait répondre ? Quels services additionnels seraient pertinents à leur offrir selon leur contexte ?

Le modèle tire parti de **sa capacité à atteindre le client tout au long de ses parcours d'achat**. Même si cela peut paraître une évidence, il faut donc savoir regarder à travers le prisme

du client et ainsi définir sa stratégie en fonction. Si certains écosystèmes peuvent être plus attrayants que d'autres pour les assureurs, ils ne sont pas forcément ceux qui lui permettront d'obtenir les meilleurs résultats. En effet, la stratégie devra **prendre en compte le futur rôle de l'assureur au sein de chaque potentiel écosystème** : fournisseur de produits, consommateur de services externes ou encore distributeur pour d'autres partenaires. Il existe en effet **une multitude de rôles au sein de chaque écosystème** avec chacun leurs avantages et leurs inconvénients.

L'enjeu pour l'assureur vient alors de la capacité à **planifier au mieux ces**



**changements**, en prenant en compte l'ensemble des impacts opérationnels induits par ce nouveau modèle, et que l'on décrit dans la seconde partie de cette étude, dans un contexte où les cycles de planification stratégique ont tendance, ces dernières années, à se raccourcir.

La clé du succès pour l'assureur est d'adopter, dans la définition aussi bien que dans le déploiement de sa stratégie, **une démarche agile pour itérer** jusqu'à parvenir à trouver le bon positionnement, **développer les cas d'usages qui lui semblent les plus pertinents** quitte à devoir revoir sa position si les résultats attendus ne sont pas au rendez-vous.

“ Il s'agit aussi de prioriser et de savoir renoncer. Nous n'avons pas tous la même taille ni les mêmes contraintes.

**Directeur de l'innovation  
d'un acteur d'assurance**



### Comment définir et planifier une stratégie de partenariat efficace?

La **sélection du partenaire** est revenue comme un des enjeux majeurs de la réussite du modèle parmi les acteurs de l'assurance du panel. Les questions à traiter en amont pour s'assurer d'un bon alignement avec l'ambition de l'assureur sont multiples : quel est son positionnement, quelles sont ses compétences, ses perspectives de croissance, son environnement concurrentiel mais aussi sa compatibilité technologique ? Si pour tous les membres du panel, les critères de sélection principaux sont ceux cités précédemment, leur importance est variable selon le cas d'usage et la maturité de l'écosystème.

Ainsi un acteur qui souhaite se positionner sur un écosystème encore peu mature, comme les nouvelles mobilités, privilégiera l'association avec de plus petites structures type start-up ou insurtech - dans lesquelles bien souvent il prendra une participation. Elles lui permettront **d'acquérir de nouvelles compétences tout en bénéficiant de la culture d'innovation du partenaire**. A l'inverse, pour se positionner au sein d'écosystèmes plus matures et compétitifs comme l'automobile ou le voyage, la sélection du partenaire sera alors basée sur des critères **de taille ou encore d'image**.

Un autre point également cité par les participants est **l'alignement des valeurs et la culture d'entreprise entre l'assureur et ses partenaires**. Certaines entreprises comme Wakam n'hésitent pas à soumettre chaque nouveau partenariat aux votes de ses employés.

« Lors d'une proposition d'un nouveau partenariat, celui-ci est d'abord présenté à l'ensemble des wakamees. Les choix technologiques et stratégiques du partenaire sont abordés ainsi que la qualité de l'équipe dirigeante et sa capacité à mettre en œuvre le projet. Nos collaborateurs votent ensuite pour accepter ou refuser le partenariat.

**Eric Allombert**

Chief Marketing & Communication Officer, Wakam

### A la recherche de ses futurs partenaires : quelles structures afin de soutenir l'innovation ?

Afin de réussir à identifier les futurs partenaires innovants, nombreux sont les assureurs qui ont mis en place **une stratégie souvent proche du concept d'Open Innovation** via différents leviers tels que : VC, Labs, Intrapreneuriat, etc. cela afin de **soutenir l'élaboration de partenariat** mais aussi d'aider à la diffusion d'une **culture entrepreneuriale**.

“ Depuis 2015 - 2016, Allianz France a déployé une structure de Corporate Venture Capital, un accélérateur de startups basé à l'Allianz Riviera à Nice ainsi qu'un programme d'intrapreneuriat. La culture de l'innovation a été adoptée par l'ensemble de nos équipes et le phénomène s'est accéléré dans le cadre de la crise sanitaire. Le test & learn commence à s'installer.

**Baptiste Mercier**

Responsable Corporate Venture, Allianz France

Si ce modèle semble être le plus répandu, certains acteurs émettent toutefois des réserves : même si ces structures peuvent servir dans **un premier temps à prouver la valeur ajoutée du modèle**, elles ne sont **pas suffisantes pour convaincre de la pérennité** du modèle. La construction de structures internes est perçue par beaucoup comme cyclique.

“ L'innovation en entreprise est faite de cycles : il y a des énergies positives et de l'enthousiasme portés sur une initiative pendant quelques mois qui s'essouffent au bout d'un moment. L'entreprise fait renaître une autre initiative sous un autre format avec parfois un autre sponsor. C'est un chemin sans fin mais sur lequel nous devons faire preuve de beaucoup de persévérance en interne pour convaincre et maintenir la dynamique.

**Olivier Laborde**

Innovation & Digital Transformation  
Leader, Natixis Assurances

En somme, pour la plupart des participants, il faut qu'à terme la détection des nouveaux partenariats ne soit plus l'apanage des structures d'innovation mais **insufflée directement par les métiers**.

“ L'innovation à tous les niveaux de l'entreprise est un des piliers du plan stratégique à l'horizon 2025.

**Baptiste Mercier**

Responsable Corporate Venture,  
Allianz France

Ainsi, la mise en place d'une stratégie de détection et de sélection des futurs partenaires est **critique** pour l'assureur souhaitant développer ses écosystèmes. Il devra prouver que ses critères lui permettent de trouver les partenaires les mieux adaptés et lui offrant la meilleure complémentarité possible. De plus, il devra mettre en place **une approche structurée** lui permettant une recherche active de partenariats potentiels.





## Eric ALLOMBERT

Chief Marketing & Communication  
Officer, Wakam

### *Quel est le modèle d'affaires de Wakam et quel en a été le déclencheur ?*

Wakam est un assureur digital européen présent dans 13 pays aujourd'hui. Nous nous positionnons sur la fabrication de produits d'assurances "sur mesure" en API, distribués au travers de nos partenaires distributeurs (professionnels de l'assurance ou plateformes & marques intéressées pour embarquer de l'assurance avec leur produits et services).

Notre particularité est d'assurer des risques qui reflètent les nouvelles tendances de la société, comme l'usage ou la location temporaire de biens et services, et de lancer des produits très rapidement, en quelques semaines seulement, sous forme d'APIs. En moyenne, nos APIs sont consommées jusqu'à 4 millions de fois par semaine (e.g. pricing, gestion des sinistres, gestion des contrats, renouvellement, résiliation etc.). Grâce à nos APIs et à notre modèle d'Open Insurance, nous pouvons nous connecter facilement avec tous nos partenaires, qu'ils soient distributeurs, gestionnaires (de contrat et sinistres) ou réassureurs.

Tout est parti de la vision de notre CEO, Olivier Jaillon, qui a compris dès 2014 que la société évoluait d'une économie de la propriété vers celle de l'usage des biens et services, distribués de plus en plus par des plateformes digitales. Et que la distribution et la consommation de l'assurance allaient donc être fortement impactées par cette nouvelle tendance. Il a d'ailleurs écrit un livre sur ce sujet, « Patrimoine Ephémère » (éditions Débats publics).

### *Comment voyez-vous le modèle de plateforme se répandre et évoluer dans l'avenir ?*

Nous sommes sur une tendance de fond. L'ouverture et la plateformes vont se poursuivre car elles sont sources de fluidité et simplicité pour le client final ; et de rapidité et time to market pour les B-partners.



## Baptiste MERCIER

Responsable Corporate Venture,  
ALLIANZ France

### *Pourquoi Allianz France a-t-elle décidé de se lancer dans une stratégie d'écosystème ?*

Notre feuille de route stratégique consiste à être au plus près de nos clients, au plus près des nouveaux besoins mais aussi des nouvelles technologies, que ce soit sur la mobilité, sur le besoin de digitalisation ou sur de nouveaux risques. Ainsi l'entreprise s'est réorganisée autour de 6 écosystèmes (Mobilité, Santé, Vie Quotidienne, ...) qui regroupent des équipes pluridisciplinaires collaborant en mode Agile.

### *Quelles sont vos stratégies d'identification de vos futurs partenaires ?*

Allianz France possède de nombreuses sources d'identification de ses futurs partenaires : nos écosystèmes qui regroupent au total plusieurs centaines de personnes travaillant en squad avec des équipes aux compétences transverses pour être au plus près des besoins de nos clients ; un accélérateur, qui accompagne des startups early stage; Le Lab qui regroupe toutes les initiatives d'intrapreneuriat et enfin les fonds de Corporate Venture qui comptent plus de 20 participations.

### *Pourquoi vous êtes-vous tourné vers un modèle d'organisation par écosystèmes, est-ce que cela a été facile ?*

L'objectif était de transformer une structure silotée et d'ajouter de la transversalité dans l'analyse des besoins clients pour être au plus près de leurs préoccupations et être plus réactif dans notre capacité à innover et à mettre en œuvre ces innovations.

Nous avons repensé l'organisation, les espaces de collaboration, la composition des équipes ainsi que les interactions. Notre transition vers ce modèle en écosystèmes a été un vrai challenge qui s'est révélé être rapidement opérationnel.



# Domaine d'Innovation Prioritaire

## Réussir son implémentation du modèle et adapter son organisation

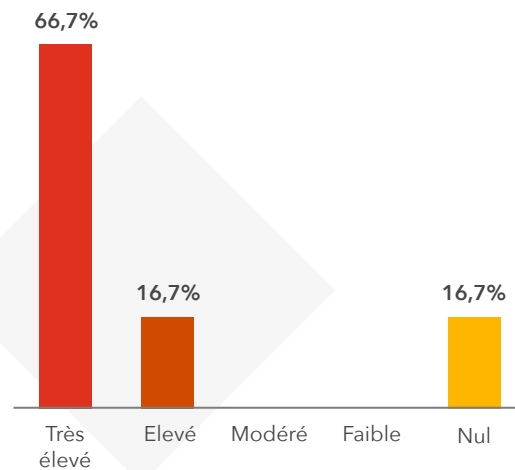
La plateforme d'une entreprise doit être pensée comme un **projet de transformation global**, et le succès de la mise en place de la stratégie que nous évoquons dans la première partie reposera **sur plusieurs aspects technologiques et humains** qui sont évoqués ci-dessous. Toutefois tous ces changements structurels seront conditionnés par **l'implication du sponsorship** qui sera indispensable pour garantir le succès de l'opération.

### I. Le rôle primordial des sponsors

L'implication du sponsorship, notamment des **directions générales** dans le processus de plateforme **est indispensable** à son succès. **67%** des participants interrogés notent ainsi que l'impact qu'ont eu les sponsors sur leur stratégie de plateforme comme étant très élevé.

Ainsi, les acteurs interrogés n'ayant pas encore mis en place de stratégie de plateforme se heurtent aux réticences des sponsors.

Comment noteriez-vous l'impact qu'a eu votre sponsorship sur votre stratégie d'APIsation ?



“ Nous dépendons aujourd'hui d'un sponsorship, qui ne s'est pas toujours engagé dans certaines entreprises.

Le Directeur Adjoint Innovation & Partnership d'un assureur



### Comment s'assurer du soutien de ses sponsors ?

Garantir le succès de sa plateforme suppose ainsi d'**avoir au préalable** converti **les sponsors**. Pour beaucoup, cela passera forcément par le ralliement de la direction générale.

Pour les équipes en charge, il revient ainsi de réussir à trouver les bons arguments pour convaincre les Directions Générales de transformer leur business model, lorsque celles-ci ne le sont pas déjà. En effet, même si les exemples de réussites ne manquent pas, encore **33%** des participants interrogés **ne considèrent pas que l'acculturation de leurs sponsors sur ces sujets est élevée**.

Outre les directions générales, il est important de convaincre les différentes couches de l'entreprise afin de garantir leur adhésion en particulier parce que la mise en place d'une organisation platformisée impacte, par sa transversalité, la plupart des métiers de l'entreprise.

En pratique, les équipes d'un assureur en charge du projet de plateforme ont par exemple mis en place **une véritable stratégie de communication transverse** autour de l'enjeu de la plateforme, notamment en organisant des masterclass dédiés à l'ensemble des directions afin de clarifier et rassurer chacun sur les impacts de cette transformation.

Ainsi, pour les équipes en charge de la plateforme, le succès réside dans **l'assimilation par l'ensemble des collaborateurs impactés de l'entreprise que le "risque de ne pas faire" est le plus grand risque d'échec**.



*Le sponsorship principal doit être au niveau de la Direction Générale pour que l'impact soit le plus systémique possible. Sans cela, le risque est une fracture de l'entreprise, ceux qui ont la casquette du digital et de l'innovation et ceux qui ont celle du « as usual ». Pour que l'ensemble des directions soient actrices du changement, pour changer réellement les modèles, du courage managérial est nécessaire.*

**Magali Noé**

Présidente du Comité de Labellisation, Finance Innovation



*Il est vital pour le succès d'un projet d'être soutenu non seulement par la direction générale mais aussi par les sponsors. Cela permet à tous de partager son déroulement, ses objectifs premiers ainsi que les impératifs à respecter. C'est un atout majeur qui garantit que toutes les parties contributrices soient sensibilisées aux priorités tout au long de la vie du projet. Avoir un sponsor fort est une clé de réussite.*

**Selma Ben Fadhel**

Directrice Générale, KMS Solutions



*Nous ne sommes pas arrêtés à la Direction Générale, nous avons embarqué l'ensemble des directions de l'entreprise. C'est devenu un véritable projet d'entreprise.*

**Un Chargé de Projet Transformation d'un Assureur**

## II. Plateformisation : les choix technologiques face au défi du legacy

Le "legacy" ou "patrimoine IT" désigne l'ensemble des systèmes d'informations existants et toujours en cours d'utilisation, mais **devenus obsolètes** avec l'évolution des nouveaux besoins métiers ou des nouveaux standards informatiques.

Tous les acteurs de l'assurance interrogés qui se sont lancés dans la plateformisation se sont retrouvés face à cette question au moment de construire leur nouvelle infrastructure : **que faire de ce patrimoine informatique rendu obsolète par la plateformisation** ? Que faire de ce legacy qui contient souvent nombre de règles de gestion et autres spécificités non documentées et qu'il est très compliqué de devoir reconstruire sans perte de savoir. Tous considèrent que **la gestion du passif technologique est un très fort sujet de préoccupation**.

### Comment surmonter la barrière du legacy ?

Trois approches sont possibles avec chacune leurs avantages et leurs inconvénients.

#### 1. Repartir de zéro, abandonner son patrimoine IT et construire sa propre plateforme

La solution a été choisie par bon nombre d'assureurs avec **des enjeux critiques à prendre en compte** puisque réussir à mettre de côté son legacy implique de **garantir la continuité des opérations journalières sur la nouvelle plateforme. Remettre les processus et les règles de gestion associées à plat** et décider de leur éventuelle implémentation sur la nouvelle plateforme, sans craindre d'avoir à en supprimer certaines dans l'opération devient un impératif. Autre impératif : **disposer des compétences adéquates** au sein de l'entreprise, pour assurer la construction de zéro d'une nouvelle infrastructure IT tout en assurant le run; le tout avec un investissement et un temps requis particulièrement significatifs au vu de la tâche à accomplir.

Si elle est complexe, cette approche permet à l'assureur d'**être propriétaire de son infrastructure** et de pouvoir la modifier selon ses besoins, à tout moment, et ainsi faire de sa plateforme un véritable asset technologique qu'il pourra mieux valoriser.

“*Chez Wakam, nous avons construit notre architecture technique en nous inscrivant dès le départ dans un modèle d'Open insurance.*”

**Eric Allombert**

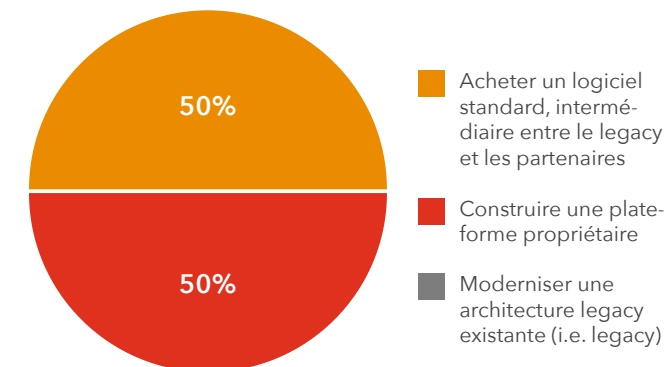
Chief Marketing & Communication  
Officer, Wakam

#### 2. Faire l'acquisition d'une solution de marché pour bénéficier d'une plateforme "prête à l'emploi"

Acheter une **solution de marché** est aussi une des approches possibles. Les principaux avantages sont triples : **une mise en œuvre rapide, réalisée par des experts, et construite selon les standards du marché**. C'est l'approche qui est perçue comme la plus efficace et la moins risquée.

A l'inverse, les inconvénients sont doubles : le principal étant d'**externaliser à un tiers un de ses actifs les plus stratégiques** - son infrastructure technologique, et le second étant que l'assureur devient par la même occasion **dépendant de la feuille de route de son fournisseur** quant aux éventuelles évolutions ou souhaits spécifiques.

### Quel choix avez-vous fait lors de la plateformisation de votre entreprise ?



#### 3. Moderniser son legacy afin d'APIser son infrastructure

Une troisième approche pourrait être adoptée et ce, à moindre coût/risque : **moderniser son legacy afin d'APIser son infrastructure**. Permettant de tirer parti du modèle tout en conservant une partie de son patrimoine, **elle requiert toutefois des développements complexes** qui ne sont pas négligeables, car requérant des compétences spécifiques. Néanmoins, réalisée de manière incrémentale, elle permet aux assureurs d'APIser leur infrastructure brique par brique et réaliser rapidement un premier cas d'usage qui servira de pilote.

En définitive, il reviendra à l'assureur de trouver **la bonne approche qui lui permettra d'atteindre ses objectifs** dans un temps raisonnable **sans pour autant mettre en péril ses capacités actuelles**. Pour les répondants aux questionnaires, les critères de sélection principaux sont ainsi l'éternel triptyque coûts, délais et qualité.



### III. Nouveau modèle, nouvelle organisation

Plus de **50%** des répondants estiment que la plateforme a un impact **très élevé** sur leur organisation, **un changement qu'il est donc important d'anticiper** lors du déploiement du modèle et qui nécessite là aussi des choix stratégiques forts.

#### Quelle organisation pour soutenir le déploiement du modèle ?

Le modèle de plateforme nécessite par défaut de la **pluridisciplinarité au sein des équipes** afin de pouvoir répondre rapidement aux besoins des clients, afin qu'elles puissent "phosphorer ensemble" et créer rapidement de nouveaux produits et services.

Les anciens modèles d'organisations et méthodes de travail **ne sont plus compatibles** et **83%** des acteurs ont fait le choix de **se tourner vers des modes de collaboration agiles** qui répondent mieux au besoin du modèle de plateforme, avec chaque implémentation évaluée selon la valeur ajoutée qu'elle apporte. Par leur mode de fonctionnement itératif, elles autorisent la **flexibilité nécessaire à l'innovation et la rapidité du go-to-market**, deux qualités fondamentales dans le modèle de plateforme. Ces modes agiles reposent intrinsèquement sur la transversalité des équipes, organisées en "squad" ou "tribe" selon les modèles.

D'autres changements sont plus **structurels**, tels **la création de nouvelles organisations "plateformes-centrées"**. Ces nouvelles structures peuvent être formées au sein d'entités déjà existantes ou de nouvelles entités dédiées. Le but de ces nouvelles entités étant de garantir / sécuriser le succès du changement organisationnel.

“ Lorsque l'on crée une plateforme, l'organisation que l'on invente et l'équipe que l'on construit doit être nativement agile. S'accorder sur son degré d'autonomie est également indispensable.

**Magali Noé**

Présidente du Comité de Labellisation,  
Finance Innovation

Comme pour la transformation de son infrastructure, la réussite de la mise en place du modèle repose sur **la capacité de l'assureur à mettre en œuvre les changements nécessaires au sein de son organisation** : changement de culture, de mentalité, de mode de travail, de modèle opérationnel.

“ Nos équipes travaillent en méthode agile sous forme de squads pluridisciplinaires (technique, financière, marketing, etc.), qui travaillent sur les 4 phases d'élaboration de nos produits. Depuis 2015, cette méthodologie unique a fait ses preuves, et perdure encore aujourd'hui.

**Eric Allombert**

Chief Marketing & Communication Officer, Wakam

#### IV. La stratégie humaine au cœur du projet

Les changements organisationnels et culturels doivent aller de pair avec **une politique RH adaptée**, capable de répondre aux nouveaux besoins de l'organisation ainsi que d'accompagner les équipes durant la transition.

Deux points majeurs ont notamment été particulièrement cités par les participants : **la mise en place de nouvelles politiques de recrutement et la formation continue des équipes**.

##### Quel impact sur les politiques RH ?

**67%** des répondants s'accordent à dire que la plateforme **a fait évoluer leurs recrutements** vers des expertises en développement web, en data science, en IA, au cloud..., mais aussi avec de nouveaux rôles : chef de produit, responsable des données, de la confidentialité, etc.

Ces compétences, la plupart des acteurs non plateformisés ne les possèdent pas en interne ou pas suffisamment. Il revient ainsi aux ressources humaines d'ajouter à leurs critères de recherche tout une liste de nouvelles compétences. Par conséquent, bien souvent **l'efficacité dans le recrutement de ces nouveaux profils est critique** pour garantir la montée en puissance de la nouvelle organisation.

“ Le digital touche bien évidemment aussi les métiers de la RH, il y a de nouveaux métiers mais aussi de nouvelles façons de recruter. Si la transformation du processus de recrutement a été trop lente ou qu'elle n'a pas été suffisamment anticipée, cela freine le développement et la dynamique s'épuise.

Magali Noé

Présidente du Comité de Labellisation, Finance Innovation

**83%** des répondants qui se sont lancés dans le modèle ont **mis en place un plan d'upskilling** des collaborateurs. La formation continue est critique afin d'assurer le passage à l'échelle de la nouvelle organisation. Plus de 50% des acteurs de l'assurance interrogés, ont d'ailleurs mis en place un **programme de conduite du changement**, afin d'accompagner la réorganisation.

En somme, la stratégie RH doit être considérée à bien des égards comme **aussi importante que la stratégie technologique** et son inclusion en amont du projet, primordiale.





**Selma BEN FADHEL**

Directeur Général, KMS Solutions

**Quelle est la proposition de valeur de KMS ? Quelles solutions proposez-vous aux assureurs ?**

KMS est éditeur de logiciel depuis 2011. Nous proposons une solution métier modulaire qui couvre l'ensemble des modules d'un système d'information Assurance. Cela repose sur une architecture innovante qui accélère le time-to-market de lancement de nouveaux produits et/ou services, facilitant ainsi la réussite des partenariats. De plus, KMS Services Hub permet de proposer une chaîne de valeurs en collaboration avec plusieurs acteurs de la place, valeur identifiée à travers des usages métiers pensés autour des métiers de l'assurance : la Prévoyance, la Santé, l'Agriculture, le Parabancaire, l'IARD, les Pro etc.

**Concrètement, quels sont les types de besoins clients que vous adressez le plus ?**

En général, un assureur fait appel à KMS car il veut s'ouvrir à de nouveaux distributeurs et/ou partenaires.

D'un côté, nos clients partenaires peuvent s'exprimer grâce à notre modèle métier riche qui respecte les standards internationaux. D'un autre côté, notre plateforme d'API standards, basée sur une architecture liquide, s'intègre rapidement dans le système existant, et communique avec ses différentes briques. In fine, cela permettra à l'assureur d'intégrer ses partenaires en état de l'art et de proposer en option une personnalisation propre à chacun.

Toutefois, la difficulté de ces projets de partenariats réside dans le fait que l'assureur et ses partenaires ont chacun son propre système. Cela élève la complexité des problèmes de mise en œuvre au carré. Sans oublier le besoin des partenaires de garder leurs cultures métiers. Ainsi, avoir un système modulaire avec une plateforme d'API exposées à la carte permet d'accélérer la personnalisation de l'ensemble des processus tout en optimisant le temps de réalisation, et de ce fait d'accélérer la fusion et/ou le partenariat. Pour aller encore plus loin dans la personnalisation, ces derniers peuvent aussi exposer à leurs clients des tunnels de souscription et de gestion respectant leurs cultures et leur histoire.

**Quels sont les principaux freins que vous percevez chez vos clients quant à l'adoption d'une logique de plateforme ?**

En général, les principaux freins que nous voyons chez nos clients sont liés à leurs systèmes existants (i.e. legacy). Chacun a son propre système avec son historique. C'est une problématique que l'on vit chez la majorité des acteurs. Cela étant, c'est une transition qui reste tout à fait maîtrisable, mais qui implique un travail important de mise en œuvre et de standardisation.

Selon moi, les assureurs aujourd'hui ont besoin d'être accompagnés pour faire évoluer leurs systèmes existants. Ainsi, notre rôle est de les rassurer et de les accompagner dans la standardisation de leurs processus avec un objectif : Un système plus évolutif, plus ouvert (aux partenariats) et surtout ayant une architecture en état de l'art. La clé de la réussite reste l'ouverture aux nouvelles technologies.



**Eric MIGNOT**

Président et Cofondateur, +Simple

**Comment avez-vous construit +simple et quelle a été la place de la technologie votre ambition ?**

Nous avons mis à peu 20 millions d'euros dans la création de la plateforme 100% maison, peu de monde aujourd'hui peut justifier une somme aussi importante dans un marché aussi fragmenté. La stratégie entrepreneuriale a été de tout miser sur une technologie. La profondeur de notre plateforme et le fait de couvrir la chaîne de valeur nous donne un poids, une agilité qui change la donne en matière d'approche technologique. L'autre pan de +Simple qui change la donne est la relation client et l'approche Customer centricity x techno. Nous sommes des organisations apprenantes. Nous améliorons en continu la plateforme en mettant de nouvelles features de plus en plus avancées. Les roadmap IT et stratégiques sont toutes les deux imbriquées et nous les considérons avec autant d'importance.

**Concrètement, comment s'organise le travail avec vos équipes ? Comment l'IT et le métier s'intègrent ensemble dans leur tâche quotidienne ? A quelle fréquence ?**

+Simple est le mélange à part égale de la technologie, des métiers assurantiels et de l'UX. C'est très compliqué culturellement à mettre en place car la technologie prend une dimension toute aussi importante que le métier. Nous avons donc une organisation un peu particulière puisque le cœur est la technologie avec autour un certain nombre de compétences qui vont s'appeler : l'offre, la connaissance client, la distribution etc. Au milieu de tout ça, il y a une équipe pivot que nous appelons "l'exploitation", qui fait le lien entre le métier, l'UX et la techno.

**Quels changements culturels induits pour vous le modèle de plateforme ?**

Par expérience, je me suis rendu compte qu'il y avait des entreprises qui sont métier-driven ou bien techno-driven. Il n'y a pas réellement d'entre-deux. Chez +Simple, Il faut que tout le monde ait une sensibilité pour arriver à comprendre et respecter la technologie. Il y a certaines personnes qui ne s'adaptent pas à ce mode de fonctionnement et qui partent.

# Conclusion



## Le modèle d'affaires des plateformes et leurs écosystèmes sont là pour rester

Malgré les risques et les doutes qui subsistent encore chez certains acteurs de l'assurance, il ne fait plus de doute que **plateformes et écosystèmes numériques ne sont pas un effet de mode.**

Si quelques acteurs de l'assurance ont encore l'impression de subir le phénomène sans pleinement en percevoir les bénéfices potentiels, PwC et Finance Innovation sommes convaincus qu'il est **source d'opportunités devenues incontournables.**

Il a d'ailleurs commencé à être adopté par un nombre croissant d'acteurs de l'assurance en France et en Europe, influencé notamment par la réussite des géants asiatiques, précurseurs dans l'application du modèle à l'assurance.

Il est clé car il permet aux acteurs de l'assurance de **rester pertinents face aux nouvelles attentes chez les assurés** : personnalisation, contextualisation, consommation à l'usage sont devenus les nouveaux standards.

D'autre part, les capacités techniques qu'offrent les plateformes **facilitent et favorisent grandement l'innovation** en permettant de s'allier avec les entreprises (partenaires commerciaux plateformes/start-up/insurtech) les plus innovantes du secteur.

## Il est alors critique pour les acteurs de l'assurance de repenser leur rôle

Pour réussir à tirer parti de ces maillage numériques, ils doivent **redéfinir leur avantage différenciant**, ce afin de rester pertinent non seulement auprès de **leurs clients** mais aussi de **leurs partenaires.**

**La stratégie de partenariat** doit être un **élément clé** dans la définition de l'approche des écosystèmes. La sélection et l'identification proactive des complémentarités doit être réalisée grâce à **une approche structurée.** Ces nouveaux partenaires lui permettront ainsi **d'étendre son empreinte à de nouveaux besoins et marchés.**

**Le modèle est un changement qui s'inscrit dans un projet de transformation globale de l'entreprise.**

La plateformes d'une entreprise implique **un grand nombre de challenges** auxquels l'entreprise devra se préparer à faire face. Nous avons en effet identifié trois éléments qui sont essentiels : le choix de la technologie face aux contraintes de son patrimoine IT, la mise en place d'une organisation plateforme-centrée et pluridisciplinaire et la gestion des nouveaux rôles et compétences requis.

Ainsi la préparation à cette transformation doit être **planifiée avec soin** et également **supportée par les sponsors** des différentes directions impactées au sein de l'entreprise.

## Le changement ne peut attendre plus longtemps

La plateformes de l'économie mondiale n'est plus une chimère et selon les prévisions, les modèles d'entreprise fondés sur des plateformes numériques organisés en écosystème devraient **représenter jusqu'à 30 %<sup>2</sup> de l'activité économique mondiale d'ici 2025.** Renoncer à intégrer le **modèle** dans son plan de développement revient à **se priver d'un levier de croissance** qui n'aura de cesse que de s'étendre aux cours des décennies qui arrivent. **La plateformes de l'industrie de l'assurance s'accélère** et les acteurs ayant engagé le plus tôt leur transformation en tirent déjà les premiers bénéfices. Ils se positionnent ainsi comme les leaders du marché de demain en multipliant les partenariats stratégiques et s'apprentent à distancer leurs concurrents qui hésitent encore. Ainsi les cinq prochaines années seront **cruciales** pour les acteurs qui doutent encore du modèle car après cela, ils risquent de ne pas pouvoir assumer les investissements requis afin de rattraper le retard accumulé.

<sup>2</sup>World Economic Forum



# Contacts

## ■ Pauline Adam-Kalfon

Associée PwC France & Maghreb,  
en charge de la transformation des modèles en Assurance  
[pauline.adam-kalfon@pwc.com](mailto:pauline.adam-kalfon@pwc.com)

## ■ Nicolas Ferreira

Directeur Général Adjoint chez Finance Innovation  
[nicolas.ferreira@finance-innovation.org](mailto:nicolas.ferreira@finance-innovation.org)

## ■ Peter-Elias EID

Responsable Assurance chez Finance Innovation  
[peter-elias.eid@finance-innovation.org](mailto:peter-elias.eid@finance-innovation.org)

## ■ Magali Noé

Présidente du Comité de labellisation Finance Innovation  
[magali.noe@free.fr](mailto:magali.noe@free.fr)

## ■ David Dubois

Vice-Président du Comité labellisation Finance Innovation  
[david.dubois@prevoir.com](mailto:david.dubois@prevoir.com)



## REMERCIEMENTS

### Florent Frances

Manager PwC France - Financial Services

### Nicolas Ung

Senior Associate PwC France - Financial Services

### Gwenola Giblas

Associate PwC France - Financial Services





## **ACTEURS DE L'ASSURANCE**

WAFA Assurances  
Prévoir  
MunichRe  
AemaGroupe  
Cegedim-activ  
Blackfin  
Gimarandco  
Digitallnsure  
Natixis Assurances  
Rga  
Groupe Vyv  
Besse  
Truffle  
Euler Hermes

Allianz  
Malakoff Humanis  
Wakam  
Moonshot Insurance  
Fasst  
Assurone Group  
Vermeg  
Adenes  
KMS Solutions  
+Simple  
Cityzen Groupe Up  
Addon ACS  
Kovers



Les informations contenues dans le présent document ont un objet exclusivement général et ne peuvent en aucun cas être utilisées comme se substituant à une consultation rendue par un professionnel. En tout état de cause, en aucun cas la responsabilité de PricewaterhouseCoopers Advisory et/ ou de l'une quelconque des entités membres du réseau PwC ne pourra être engagée du fait ou à la suite d'une décision prise sur la base des informations contenues dans le présent document.

© 2021 PricewaterhouseCoopers Advisory. Tous droits réservés. PwC Advisory est membre de PricewaterhouseCoopers International Ltd, société de droit anglais. PwC désigne la marque sous laquelle les entités membres de PricewaterhouseCoopers International Ltd rendent leurs services professionnels et peut également faire référence à l'une ou plusieurs des entités membres de PricewaterhouseCoopers International Ltd dont chacune est une entité juridique distincte et indépendante.