

La transformation numérique dans le secteur français de l'assurance : une accélération progressive

Anne Trescases,
Maitre de conférences en droit privé,
Université Nice Côte d'Azur

DOCUMENT SOUMIS AUX DROITS D'AUTEUR : SOUS LICENCE CREATIVE COMMONS

CITEZ-NOUS DE LA FAÇON SUIVANTE :

A. Trescases, La transformation numérique dans le secteur français de l'assurance : une accélération progressive, bjda.fr 2022, n°81

ACPR – Assurance – Transformation – Numérique (IA) – Risques – Expérience client – Innovation Assurtechs – Technologies – Stratégies – Usages responsables et vertueux – Acculturation.

Dans le cadre de la conduite de ses propres missions et de sa participation aux instances européenne et internationale pour la finance numérique, l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) publie déjà son deuxième rapport consacré à la transformation numérique dans le domaine de l'assurance¹, alors qu'il est toujours aussi complexe de définir les contours du numérique en dépit des nombreuses études déjà menées sur la question².

Quatre ans après la première édition³, la synthèse d'une trentaine de pages publiée par l'ACPR le 14 janvier 2022 est l'occasion de disposer d'une vision utile des problématiques du secteur en France⁴, en s'arrêtant sur les principales raisons de la transformation d'abord, puis sur les changements de stratégie des assureurs qui en découlent, ensuite⁵.

¹ *Analyses et synthèses* n°132 <https://acpr.banque-france.fr/etude-sur-la-transformation-numerique-dans-lesecteur-francais-de-lassurance>.

² Le numérique, qui bouscule aujourd'hui toutes les strates de notre société, reste encore un objet plurivoque et polymorphe qui ne facilite pas l'analyse de sa transformation dans le secteur français de l'assurance.

³ *Analyses et synthèses* n°87 <https://acpr.banque-france.fr/etude-sur-la-revolution-numerique-dans-lesecteur-francais-de-lassurance>, publiée le 20 mars 2018.

⁴ Les études sur la question sont également menées par des entités privées. Le 15 novembre 2021, le gestionnaire d'actifs BlackRock a par exemple publié une étude montrant que la transformation technologique est considérée comme clé par de nombreux assureurs. Cette 10^{ème} édition du *Global Insurance Report* est le résultat de questions posées à 362 responsables de l'assurance, représentant 27000 milliards de dollars US d'actifs dans 26 marchés du monde.

⁵ Auteurs : T. Dufour, C. Saidani, O. Fliche, J. Dorlencourt, G. Clément (pôle fintech-innovation : fintech-innovation@acpr.banque-france.fr).

Grâce à un questionnaire d'une cinquantaine de questions ouvertes transmis à 12 organismes d'assurances représentatifs du marché français⁶ et à la conduite d'entretiens individuels venant le compléter⁷, l'ACPR a donc tenté de mieux comprendre et d'analyser la complexité des phénomènes qui caractérisent le numérique, mais aussi de mesurer comment il participe à la reconfiguration du secteur, avant de pointer les défis que les assureurs doivent encore relever face à ses différentes utilisations et les barrières à lever.

La lecture de ce travail, destiné à voir dans quelle mesure le secteur a été impacté et quelles sont ses perspectives d'évolution⁸, montre de manière plus globale une **accélération progressive** de cette transformation, qualifiée de révolution⁹ il y a encore quelques années seulement. Alors que la globalisation du numérique et son impact sur tous les écosystèmes n'a naturellement pas épargné le secteur de l'assurance, il convient d'envisager distinctement la question de la transformation du secteur « par » le numérique qui a été conduite par trois grands facteurs interdépendants (1), des moyens mobilisés par les assureurs pour dépasser leurs limites face à ces transformations (2).

1. La transformation du secteur de l'assurance par le numérique

Le numérique perçu dans sa fonction de vecteur de reconfiguration permet de voir les principales technologies aujourd'hui expérimentées par les assureurs et leurs différents partenaires pour optimiser un système un temps réticent à leur utilisation. En effet, si l'on célèbre aujourd'hui le numérique comme une innovation majeure facteur de croissance et de compétition, tel n'a pas toujours été le cas. Pendant un moment, ce qui a été initialement qualifié de révolution numérique a en effet plutôt été perçu comme une menace globale pour notre société, notre économie et même l'humain¹⁰. Ce climat de défiance semble aujourd'hui en grande partie dépassé¹¹, même si de nombreuses interrogations persistent et des évolutions importantes sont encore attendues.

Le secteur l'assurance tente de rattraper « à vitesse grand V » le retard pris dans sa transformation numérique. Les assureurs interrogés témoignent de leur volonté d'adaptation pour poursuivre leur mue et répondre aux nouvelles exigences des clients de plus en plus digitalisés en termes d'usages, tout en restant dans la course face à de nouveaux entrants, qui maîtrisent la technologie (à défaut le plus souvent d'avoir la connaissance métier pour l'instant)¹². Ils proposent de nouveaux services et de nouveaux risques à couvrir grâce à la

⁶ AEMA, AG2R, Allianz, AXA, Crédit Agricole Assurances, CNP, Covéa, Generali, Groupama, MAIF, SCOR, VyV.

⁷ À noter que la méthodologie de travail retenue en 2021 reste identique à celle arrêtée en 2017.

⁸ L'ACPR a piloté deux nouvelles études parallèles sur la transformation numérique, l'une portant sur le secteur de l'assurance et l'autre sur le secteur bancaire. V. aussi *Analyses et synthèses* n°131 <https://acpr.banque-france.fr/etude-sur-la-transformation-numerique-dans-lesecteur-francais-de-la-banque>,

⁹ L'évolution constante des technologies bouscule les innovations elles-mêmes révolutionnaires il y a quelques années.

¹⁰ P.-A. de Malleray, *Faut-il remplacer les assureurs par des robots ?*, Les Echos 28 juin 2018 ; R. Demichelis, *Les cinq métiers les plus menacés par l'intelligence artificielle*, Les Echos 21 août 2018.

¹¹ Contrairement au premier rapport publié en 2018, les assureurs ne pensent plus que leurs activités peuvent être menacées par le numérique. Ils formulent cependant une réserve sur l'activité de gestion avec l'automatisation croissante des processus, v. en ce sens *Analyses et synthèses* n°132, p. 6.

¹² La révolution numérique, qui a rebattu les cartes de la compétition économique, a fait éclore de nouveaux acteurs dans un secteur encore monopolisé il y a quelques années par quelques assureurs historiques. Ces acteurs innovants regroupent les néoassureurs et les Big techs. Ces néoassureurs sont majoritairement des distributeurs. Rares sont ceux qui se placent sur l'ensemble de la chaîne de valeur même si 4 assurtechs ont quand même obtenu le précieux agrément de l'ACPR depuis 2016 (Alan, Seyna, Acheel et Mila).

conclusion de partenariats avec ces mêmes acteurs innovants et au développement massif de nouvelles technologies. Cette synthèse désigne le destinataire principal de ces transformations, mais aussi ses différentes formes et les acteurs qui les accompagnent.

1.1. Les bénéficiaires de la transformation

1.1.a. L'assuré est présenté comme le premier destinataire des transformations opérées.

C'est d'abord pour lui que les assureurs ont mis un grand coup d'accélérateur sur l'expérience client, afin de répondre aux changements constatés le concernant et confortés en cela par la crise sanitaire¹³. Bien après les bancassureurs, qui avaient pris une longueur d'avance grâce aux stratégies de numérisation de leur groupe, les assureurs ont donc commencé par dématérialiser les parcours contractuels en promouvant les contrats dématérialisés, la signature électronique ou encore la lettre recommandée électronique pour répondre aux nouvelles exigences des relations à distance désormais installées. Ils ont également mis en place des espaces clients digitalisés pour répondre au besoin d'autonomie croissant des assurés et des interfaces conversationnelles automatisées pour faciliter le choix de contrats ou de garanties (*voicebot*, *chatbot*) ; ils ont aussi déployé une automatisation des processus de gestion de sinistre ou encore affiné les campagnes d'acquisition par l'optimisation du ciblage. L'hybridation de la relation client est aujourd'hui bien aboutie, avec une omnicanalité des services qui s'impose progressivement.

Alors que le produit d'assurance est devenu un service comme un autre, les assureurs se sont fortement mobilisés pour que les interactions entre assureur et assuré se modernisent, deviennent plus simples, fluides et transparentes tout en restant personnalisées, et ce dans les limites actuelles des processus numériques à distance qui ne cessent d'évoluer grâce aux nombreuses expérimentations menées. Il est au demeurant intéressant de constater que lesdites expérimentations ne sont pas toutes au même niveau de maturité. Pour l'instant, les cas d'usage pertinents concernant la technologie de registre distribué, la technologie Blockchain, sont encore peu nombreux en l'absence d'adhésion de l'ensemble des acteurs pour « des solutions partagées, voire une solution de place » pour reprendre les termes du rapport¹⁴. Les applications mobiles proposées se sont elles aussi multipliées, mais leur performance n'est pas toujours au rendez-vous. Quant aux effets des objets connectés, ils restent encore faibles pour des raisons plurielles¹⁵, bien que les assureurs perçoivent à moyen terme leur intérêt en matière de prévention et de réduction des risques, dans le domaine de la santé et de l'habitation notamment. Les modèles les plus nouveaux, tels que la « plateformisation » ont récemment fait l'objet de plusieurs explorations, mais il est encore un peu tôt pour tirer des conclusions pertinentes les concernant¹⁶. Cette prudence est également de mise pour l'informatique quantique ou la voiture autonome, pour lesquelles il n'existe pas encore un recul suffisant. La transformation numérique offre donc déjà et promet encore de nouvelles opportunités en matière de services proposés au client, toujours plus exigeant. Elle permet aussi aux assureurs de lui soumettre des offres plus adaptées à ses besoins, même si le volume d'affaires lié à ces produits demeure encore modeste.

¹³ V. en ce sens *Analyses et synthèses* n° 132, p. 5.

¹⁴ La rareté ne veut pas dire que ces solutions sont inexistantes. Pour ne prendre qu'un exemple très récent de déploiement opérationnel de cette technologie, il est possible de citer l'application **Eugen** qui a été créée pour résoudre les problèmes rencontrés par les expatriés en matière d'assurance santé.

¹⁵ Mais les assureurs soulignent aussi que les choses pourraient considérablement changer avec le déploiement de la 5G, v. en ce sens, *Analyses et synthèses* n° 132, p. 11.

¹⁶ À moyen terme, les assureurs imaginent une intégration de l'assurance dans l'offre plus globale des fournisseurs d'énergie ou des opérateurs de télécommunication.

1.1.b. L'assuré n'est pas le seul gagnant dans ce changement puisque l'automatisation et la sécurisation d'un certain nombre de processus a également permis à l'assureur de devenir plus performant en réduisant certains risques opérationnels et en optimisant son fonctionnement. L'ère de l'assureur augmenté semble donc s'ouvrir progressivement mais sûrement.

Les assureurs traditionnels poursuivent ainsi leur transformation avec une priorité stratégique claire : repenser la relation client pour mieux la conserver, tout en optimisant leurs modes de fonctionnement. Pour ce faire, ils ont mobilisé d'importants moyens et ils n'hésitent plus désormais à se rapprocher d'acteurs innovants, hier encore perçus comme des concurrents directs, pour les aider dans cette lourde entreprise.

1.2. Les nouvelles figures de la transformation

Si le numérique ne peut se réduire aux outils et méthodes et à leur formalisation, il reste un fait technique sur lequel les assureurs traditionnels avaient pris un certain retard comme cela a d'ores et déjà été évoqué. Pour le rattraper, les efforts des assureurs traditionnels en la matière se sont matérialisés de manière à la fois différente et complémentaire. La plupart d'entre eux ont débloqué d'importants budgets spécifiques d'investissement pour développer de nouvelles solutions digitales et des systèmes d'information performants, en concluant des contrats de partenariat avec des acteurs innovants¹⁷, des *start up* spécialisées dans la conception de tels outils. Pour accélérer leur mutation, certains assureurs se sont aussi rapprochés de ces mêmes *start-up*, en opérant des prises de participation protéiformes. Dans tous les cas de figure considérés, l'ouverture à cet écosystème innovant leur a permis de gagner en efficacité opérationnelle et d'élargir la gamme de services et de produits proposés à leurs clients. Dans cette nouvelle logique de « coopération » dans laquelle ils s'inscrivent et qui consiste à raisonner en termes de complémentarité et non de concurrence, les assureurs traditionnels paraissent confiants mais vigilants. D'un côté, ils veillent à ce que les *start up* considérées puissent garder, quel que soit le modèle de participation choisi, une certaine agilité, gage d'émulation. De l'autre, ils concentrent une attention toute particulière sur la difficile conservation de la maîtrise client et de leur indépendance¹⁸. En la matière, la vigilance est de mise pour que les partenariats avec ces *start-up* ne se traduisent pas par un partage de la valeur ajoutée qui se ferait à leur détriment avec, en particulier le risque de perdre la connaissance et la relation client occasionnée par le transfert de la gestion des données des assurés vers ces nouveaux acteurs. Même si cela ne semble pas encore d'actualité en France, les assureurs traditionnels semblent conscients que cette tâche sera peut-être d'autant plus lourde à relever si un jour les GAFAM (ou *Big Techs*) devaient se décider à franchir les barrières techniques et réglementaires à l'entrée du secteur et s'emparer du marché français, comme ils ont déjà pu le faire dans d'autres pays.

1.3. Les différentes formes de la transformation

Pour l'instant, les différents acteurs en présence sur le marché se nourrissent réciproquement du rapprochement entre numérique et assurance pour proposer de nouveaux modèles d'affaires

¹⁷ 100% des assureurs interrogés ont conclu des partenariats avec des acteurs innovants. Ces contrats de partenariat sont principalement des contrats de prestation de services technologiques et des contrats de distribution.

¹⁸ Les assureurs ne veulent pas être cantonnés à un simple rôle de producteur ou de porteur de risque (p. 8). Ils entendent également conserver la bonne maîtrise des spécificités de l'assurance. C'est au nom de cette indépendance que la majorité des assureurs restent également prudents face à la stratégie du Cloud, v. en ce sens *Analyses et synthèses* n°132, p. 24.

et de nouvelles offres, avec l'appui des nouvelles technologies qui renouvellent notamment les perspectives en matière de collecte, de circulation et d'analyse des données. À ce titre, le rapprochement du numérique et de l'assurance paraît particulièrement intéressant en matière de processus de gestion et de maîtrise des risques, en proposant aux assurés des couvertures optimisées et personnalisées¹⁹. Un consensus semble se dessiner autour de l'idée selon laquelle l'accélération de la transformation numérique du secteur serait principalement portée par l'intelligence artificielle (IA)²⁰, qui bouleverse l'économie du contrat d'assurance en impactant l'ensemble de la chaîne de valeur assurantielle, de la conception des produits à la gestion de sinistres. Pour le moment, les domaines comme la tarification et la lutte contre la fraude²¹ apparaissent comme les plus susceptibles de bénéficier de ce type de technologie et appellent à leur tour des interrogations sur l'évolution de la fonction actuarielle. Face au spectre de l'hyper individualisation de la couverture d'assurance et de la prime grâce aux outils technologiques à leur disposition et particulièrement grâce à l'IA qui permet « *d'augmenter la finesse et le champ d'appréciation des risques et d'en améliorer la modélisation et la maîtrise* »²², il faut espérer que les assureurs répondront plutôt par la recherche d'une hyper-individualisation des services, notamment au niveau de la prévention et qu'ils ne remettront pas un jour en question le principe de mutualisation propre au contrat d'assurance²³.

L'IA a ainsi déjà permis de fluidifier la relation entre l'assureur et son client, voire même d'anticiper un certain nombre de ses besoins²⁴, mais les potentialités de l'IA ne s'arrêteraient pas là. La dynamique de transformation de l'assurance par l'IA paraît en effet beaucoup plus profonde puisque sa capacité prédictive serait en mesure de pouvoir faire évoluer l'assurabilité des risques et leur survenance. À terme, le caractère aléatoire du risque pourrait donc considérablement se réduire face à l'IA qui serait en capacité d'en prédire sa fréquence et son intensité. Le résultat n'est pas neutre puisque l'opération reviendrait à éviter le risque en faisant entrer la prévention au cœur du système. L'IA rendrait également possible la prise en compte de nouveaux risques et particulièrement les risques qualifiés d'extrêmes ou émergents, ce qui constituerait autant de nouvelles couvertures à proposer par les assureurs à leurs assurés. Pour parvenir à de tels résultats, plusieurs points doivent encore être améliorés et notamment la question de l'accessibilité, de la disponibilité, de la portabilité, de l'anonymisation ou encore de la fiabilité des données²⁵. Parallèlement, des évolutions réglementaires sont également nécessaires pour lever certains freins. De manière générale, la plupart des assureurs appellent principalement de leurs vœux une réglementation mondiale, harmonisée, simplifiée claire et stable de l'innovation. De manière plus spécifique, ils considèrent que la prise en compte des spécificités du numérique dans la réglementation est insuffisante en matière de distribution²⁶.

¹⁹ Parmi les nouvelles offres adaptées aux besoins des clients, se développe l'assurance embarquée qui s'accompagne d'une assurance à la demande ou à l'usage, des garanties paramétriques, *Analyses et synthèses* n°132, p. 6.

²⁰ Dans le secteur de l'assurance, plus de 83 % des acteurs interrogés considèrent que l'intelligence artificielle va profondément transformer leurs processus internes.

²¹ En France, les *assurtechs* comme Shift Technology, Akur8 ou encore Zelros témoignent des nombreuses possibilités offertes en la matière.

²² *Analyses et synthèses* n°132, p.10.

²³ *Analyses et synthèses* n° 132, p. 17 et 18.

²⁴ Les cas d'usage les plus fréquemment cités ont pour objectif la digitalisation et l'amélioration de la relation et du service des clients, d'une part, le renforcement de l'efficacité opérationnelle interne, d'autre part.

²⁵ *Analyses et synthèses* n° 132, p. 16.

²⁶ *Analyses et synthèses* n° 132, p. 27.

La transformation du secteur par le numérique est aujourd’hui certainement la plus visible. La synthèse de l’ACPR confirme qu’en quelques années seulement, l’identification et la catégorisation des outils numériques se sont affinées, avec une utilisation très différenciée de ces nombreux outils, en fonction de leur niveau de maturité et des objectifs pluriels susceptibles d’être recherchés. Le glissement d’une transformation subie à une transformation choisie a permis aux assureurs interrogés de rattraper en grande partie le retard initialement pris en la matière, en collaborant avec de nouveaux acteurs et en s’appropriant l’utilisation de certains outils aux potentialités extrêmement variées. De manière un peu contrainte au départ, les assureurs ont donc finalement choisi de mobiliser d’importants moyens pour réussir leur transformation numérique mais le chantier est loin d’être achevé. Ceux-ci doivent encore montrer qu’ils sont capables de faire une utilisation responsable et vertueuse du numérique pour avancer dans un climat de confiance dans le cadre de cette transformation.

2. Les moyens mobilisés par les assureurs pour accélérer cette transformation responsable et durable

La transformation numérique est porteuse de nombreuses opportunités de croissance pour le secteur assurantiel qui n’entend pas passer à côté de ces évolutions structurelles mais plutôt négocier son virage de la transition afin d’embrasser ces nouvelles opportunités, de manière responsable et vertueuse. Alors que la transformation du secteur de l’assurance par le numérique est toujours en cours, toutes les questions ne sont pas épuisées. Soucieux de rassurer, les assureurs affichent d’un côté leur volonté de ne pas franchir certaines barrières et ils recensent de l’autre celles auxquelles ils se heurtent et qu’ils entendent progressivement lever.

Après avoir évoqué les nombreuses opportunités dégagées par l’utilisation du numérique dans le secteur, le rapport relève aussi l’exposition accrue des assureurs à plusieurs risques, notamment le risque cyber, le risque de fraude, ou encore le risque lié au déploiement d’algorithmes de nouvelle génération. Face à ces différentes menaces, les assureurs ont initié de profondes transformations internes, plus ou moins coordonnées²⁷, qui ne sont pas encore achevées en raison des mêmes freins que ceux identifiés lors de l’édition du premier rapport de l’ACPR en 2018, à savoir des freins financiers, techniques et humains.

2.1. Les moyens techniques

Sur le plan technique, la modernisation des systèmes d’information historiques a débuté mais elle va nécessiter encore du temps et d’importants investissements financiers de la part des assureurs traditionnels. On sait que l’utilisation de systèmes obsolètes reposant sur des langages de programmation dépassés a largement contribué à ralentir la transformation digitale du secteur et à accroître les coûts financiers pour en assurer la maintenance. En outre, ces systèmes complexes et cloisonnés ne correspondent plus aux exigences de sobriété numérique dans laquelle les acteurs du secteur souhaitent s’inscrire. Les assureurs sont dans une logique d’utilisation responsable et vertueuse des technologies qui impose une évolution rapide de la situation. Les assureurs savent aussi qu’ils doivent accentuer leurs efforts en matière de sécurité et faire évoluer leur politique de gestion des risques, en lien avec les préconisations réglementaires. Le renforcement de la résilience de leurs systèmes d’informations doit encore s’accompagner d’une amélioration de leur modularité et de leur interopérabilité, indispensables au développement des nouvelles technologies actuelles et futures et particulièrement

²⁷ La majorité des assureurs interrogés se sont dotés d’une direction de l’innovation ou d’un équivalent, V. *Analyses et synthèses* n° 132, p. 22.

indispensables à la réflexion sur la plateformes si elle devait devenir le modèle de collaboration de demain.

2.2. Les moyens humains

Au-delà des défis techniques, les assureurs doivent également mobiliser d'importants moyens pour relever le défi humain. Les assureurs sont déjà à l'œuvre pour acculturer les collaborateurs au numérique²⁸, mais ils entendent aller plus loin en insufflant une culture d'entreprise en faveur de l'innovation. Le recrutement de nouveaux profils reste difficile face à des formations universitaires et professionnelles qui ne se sont pas encore toujours adaptées aux changements de la Société²⁹. En mai 2022, une étude très intéressante sur la question a été publiée pour éclairer sur l'évolution des « métiers partagés » et les besoins en compétences associés³⁰. Elle tend à permettre de mieux définir les proximités entre métiers afin de faire évoluer, au besoin, l'offre de certification pour répondre aux nouveaux enjeux de la transformation digitale.

Établir un lien entre numérique et assurance pour savoir dans quelle mesure le numérique est en train de reconfigurer le secteur ne peut se résumer à qualifier diverses techniques, réalités ou transformations. Il faut encore raisonner **sur le numérique**, en s'interrogeant sur son objet lui-même, ce qui le définit, pour mieux comprendre ses propriétés, ce qui est au cœur du système, ce qui l'alimente et le fait évoluer. La saisine de la portée du numérique dans le secteur de l'assurance et de ses effets dans le temps passera donc selon nous par une meilleure connaissance de l'objet et de ce que l'on veut en faire. En attendant, la synthèse de l'ACPR présente déjà le grand intérêt de montrer que les assureurs historiques sont loin de s'être laissés vaincre ou même submerger par les trois forces transformatrices identifiées mais qu'au contraire, ils ont même su épouser ces dynamiques pour les intégrer progressivement à leurs stratégies en perpétuelle évolution. Les nombreux chantiers menés en parallèle par les assureurs témoignent en effet d'une volonté commune d'adopter une démarche responsable et vertueuse en la matière pour poursuivre progressivement leur transformation numérique dans l'intérêt premier du client.

²⁸ Pour ne prendre qu'un exemple, celui du risque cyber, les assureurs indiquent tous avoir sensibilisé leurs collaborateurs au *Security By Design* parallèlement à la réalisation d'audits, de tests et d'autres contrôles internes, Analyses et synthèses n° 132, p. 20.

²⁹C'est dans ce contexte que le projet *Deep Law for Tech* (DLAT) a vu le jour il y a quelques années maintenant au sein de l'Université Côte d'Azur. Ce projet a pour objet de participer à la connaissance, la promotion et la construction des normes juridiques encadrant la création des normes techniques. Il s'inscrit dans le mouvement de *Deep Tech*. Il répond, sur le plan scientifique et normatif, au besoin de « *Legal Frameworks* » innovants que requièrent les « *Technological Frameworks* » émergents.

³⁰ Le 24 mai 2022, les quatre branches du secteur de l'assurance ont publié avec le soutien financier et technique de l'OPCO Atlas les résultats de l'étude réalisée par le cabinet KYU Associés (en partenariat avec l'IA Académie) et intitulée « Assurance : opportunités et évolutions des métiers ». La synthèse de l'étude est disponible en ligne sur le site de France Assureurs.