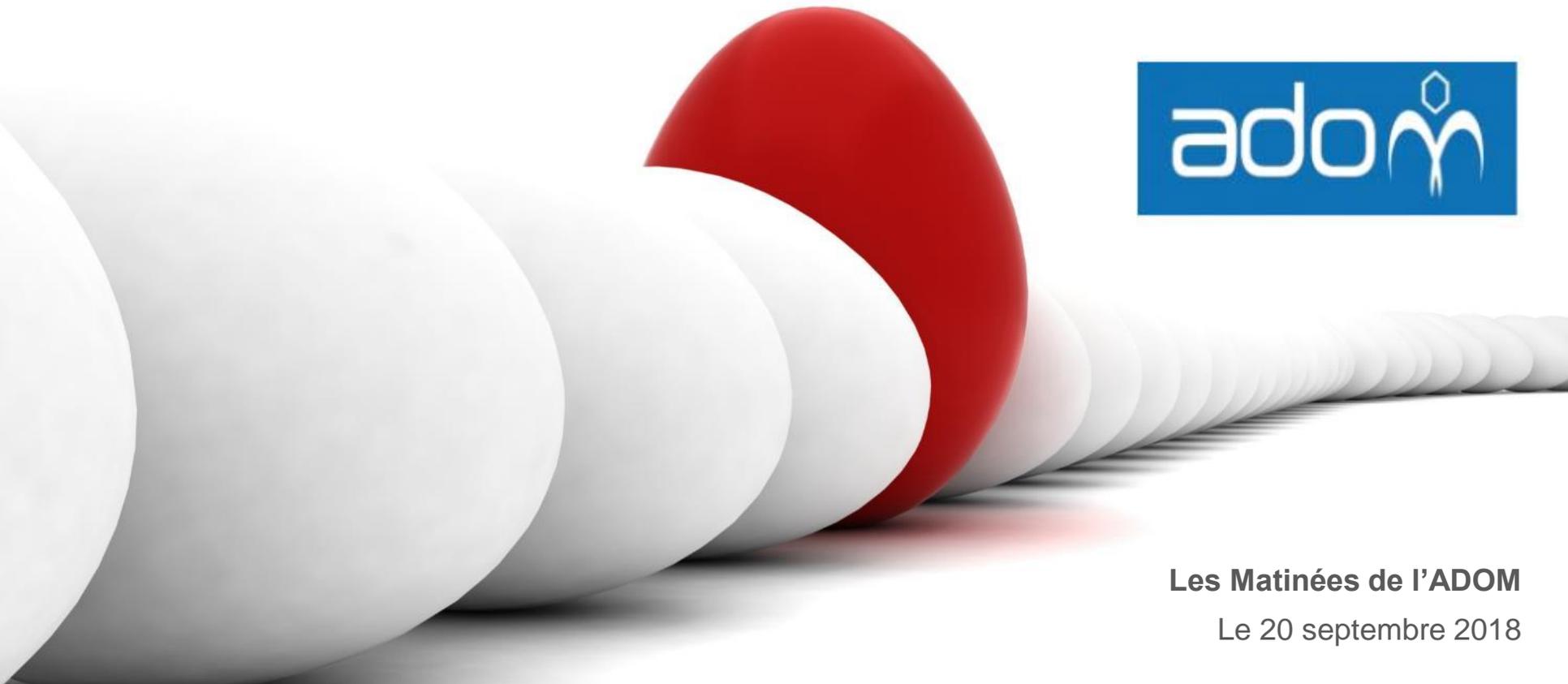


# Transformation **digitale** des **mutuelles**

A 3D rendering of a long row of spheres receding into the distance. The spheres are white, except for one in the middle which is red. The red sphere is the largest and most prominent, casting a soft red shadow on the ground below it.

**Les Matinées de l'ADOM**

Le 20 septembre 2018

## R&B Partners

### Qui sommes-nous ?

# Notre équipe dirigeante



**Caroline Albanet**  
Associée – Présidente

20 ans d'expérience en  
conseil en Assurance

06.07.57.97.37  
[calbanet@rbpartners.com](mailto:calbanet@rbpartners.com)

→ [LinkedIn](#)



**Philippe TREMOUREUX**  
Associé - DG

30 ans d'expérience  
Assurance / Banque et  
Conseil

06.07.12.81.72  
[ptremoureux@rbpartners.com](mailto:ptremoureux@rbpartners.com)

→ [LinkedIn](#)



**Laurent ROSTKER**  
Associé

Expert transformation digitale  
Assurance et Banque

06.07.73.00.48  
[lrostker@rbpartners.com](mailto:lrostker@rbpartners.com)

→ [LinkedIn](#)

# Depuis 27 ans, R&B Partners accompagne ses clients Assureurs dans des projets majeurs de transformation

- ▶ Créé en 1991, R&B Partners est un **cabinet de conseil** français et indépendant qui intervient depuis toujours sur le **Secteur Assurance, pour :**

## L'ensemble des acteurs

Compagnies, Bancassureurs, Mutuelles, Institutions de Prévoyance, Courtiers, Délégués de gestion, Réassureurs, ...



## L'ensemble des risques

Assurances Dommages, Santé, Prévoyance, Vie / Épargne, Dépendance et Retraite Complémentaire



## L'ensemble de la chaîne de valeur

Front, Middle, Back Offices et sur les Fonctions Transverses (dont les Fonctions Chiffres)



- ▶ À ce jour, R&B Partners a mené **plus de 1 000 missions** auprès de la plupart des Directions Générales et Opérationnelles du Secteur.



Notre valeur ajoutée consiste à vous apporter le regard d'un **spécialiste sectoriel**, disposant d'une parfaite **connaissance des enjeux** et d'une **vision benchmarkée** des initiatives et des meilleures pratiques des différents acteurs du marché.

# Notre offre se décompose en **9 domaines d'intervention** portés par des experts

## Digitalisation

- Transformation digitale
- Culture digitale

- Digitalisation de processus / activités
- Dématérialisation
- Signature électronique

- Innovation
- Design thinking
- Hackathon

- Fintechs, écosystème de startups
- Market Screening

### Stratégie

- Diagnostics/Audits
- Feuilles de route stratégique
- Business Plans
- Benchmarks
- Partenariats / Rapprochements
- Aide au choix
- ...

### Distribution

- Structuration des réseaux commerciaux
- Stratégie multicanale
- Performances de la force commerciale
- Pilotage et animation des forces de vente
- Structure de rémunération
- ...

### Expérience Client

- Connaissance client
- Parcours client
- Valeur client
- Satisfaction client
- Marketing
- ...

### Efficacité opérationnelle

- Plans de transformation
- Organisation
- Processus
- Procédures
- ...

### Décisionnel & Pilotage éco

- Tableaux de bord en approche BSC
- Reporting
- Pilotage de la performance
- SI décisionnel
- Élaboration budgétaire
- ...

### AMOA & Projets SI

- Aide au choix de solutions
- EDB/CDC
- Spécifications fonctionnelles
- Stratégie et plan de bascule,
- Stratégie, plan et pilotage des recettes
- ...

### Conformité réglementaire

- Impacts métiers des nouvelles lois et réglementations
- Mise en conformité
- ...

## Pilotage & Changement

- Cadrage de projet
- Pilotage de projet
- PMO

- Stratégie du changement
- Accompagnement du changement

- Stratégie et plan de communication
- Stratégie et plan de formation
- Réalisation des formations et coaching

# Nos atouts et différences sur le digital



Des experts  
du **secteur assurance**

R&B Partners est un cabinet de conseil en management et organisation spécialisé depuis 26 ans sur le secteur Assurance. Cela nous confère :

- Une connaissance pointue des enjeux actuels des acteurs français de l'assurance
- Une expertise métier Assurance reconnue
- Une vision benchmarkée des pratiques sur tout le secteur



Des experts de la  
**transformation digitale**

Nos équipes ont mené plusieurs missions de référence sur le secteur, que ce soit sur la :

- Stratégie et l'organisation digitale : Adréa Mutuelle, Mutuelle Mieux-Être, Solly Azar, ...
- Digitalisation des back-offices : CNP Assurances, Thélem Assurances, ...
- Digitalisation des front-offices : AG2R La Mondiale, Avenir Mutuelle, CNP Assurances, Mutuelle Intégrance, MGEFI, Swisslife, ...



La capacité à coupler  
**ambition, disruption**  
et...  
**réalité opérationnelle**

- Notre approche de la transformation digitale n'est pas strictement conceptuelle mais basée sur nos expériences concrètes de mise en œuvre
- Notre connaissance métier, le pragmatisme qui nous caractérise et l'approche proposée, garantissent ainsi l'opérationnalisation de nos recommandations



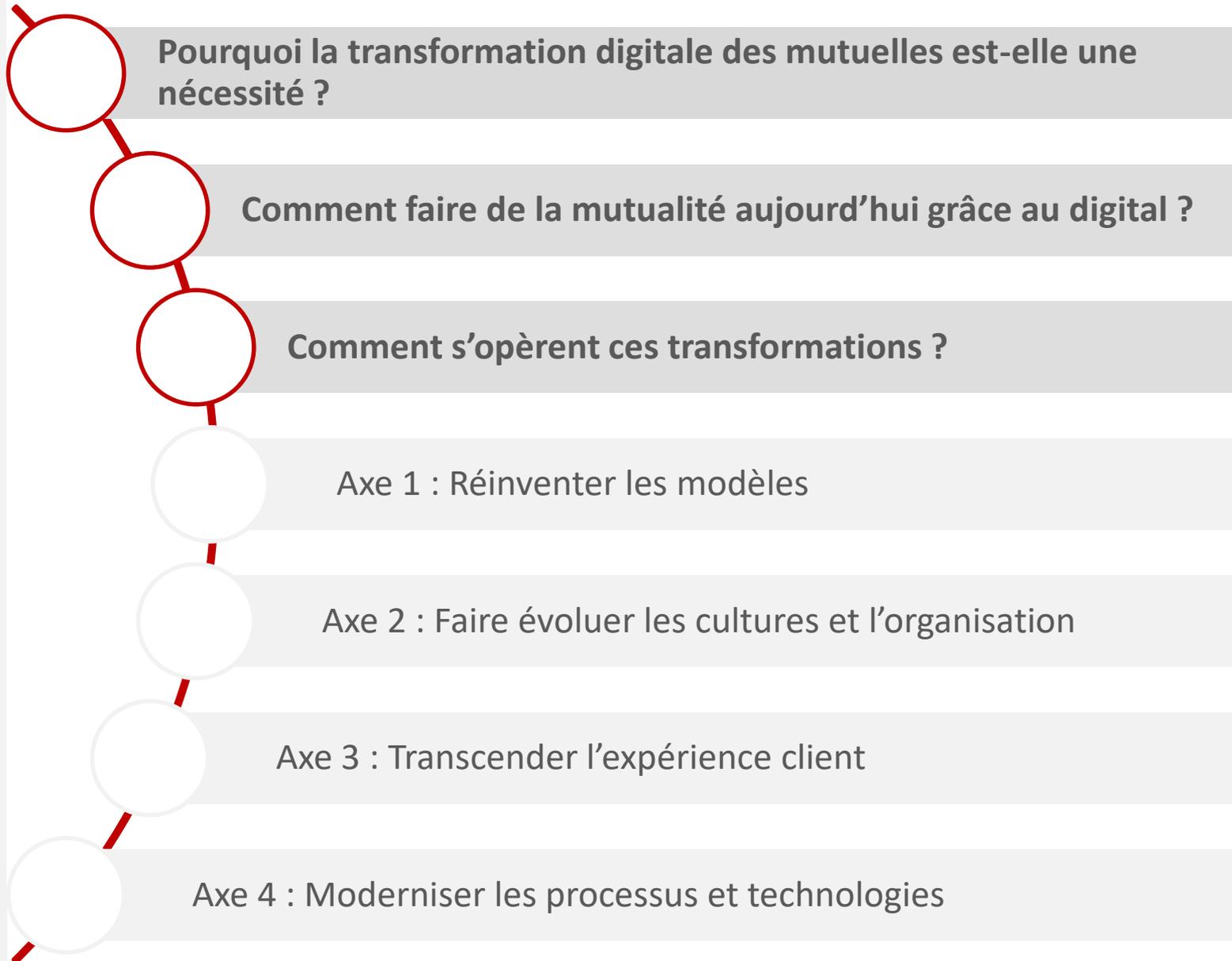
Un cabinet à **taille** et  
aux **valeurs humaines**

- R&B Partners est une équipe resserrée de 30 passionnés d'assurance.
- Nos valeurs s'expriment autour du professionnalisme, du fun et de la responsabilité.
- Nous déployons actuellement un plan de Responsabilité Sociale d'Entreprise impliquant chaque membre du cabinet.

# Allocution d'**ouverture**

Christian Oyarbide, Vice-Président de l'ADOM

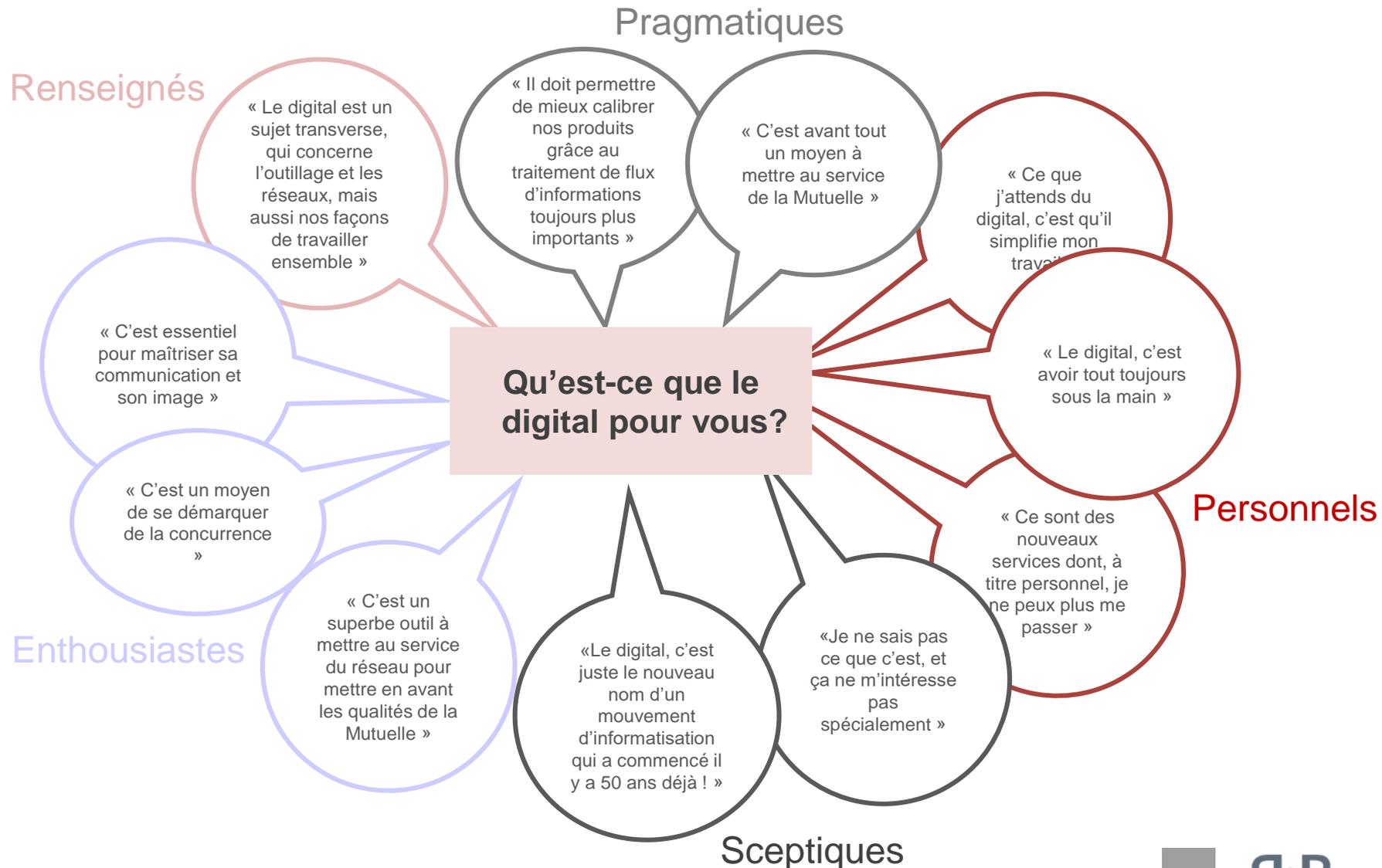
# Agenda de la matinée



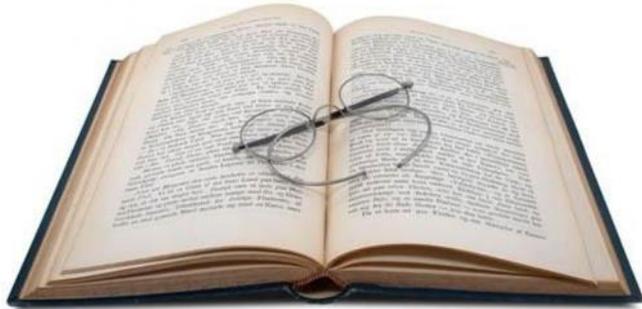
## Pourquoi la **transformation digitale** des mutuelles est-elle une **nécessité** ?

Caroline Albanet – Présidente et Associée R&B Partners

# Une multitude de définitions de ce qu'est le digital



# Et pour cause, l'usage du mot digital va au-delà de sa simple définition



## D'après le dico

Le terme « **digital** » est un américanisme traduit en français par « **numérique** »



## À l'usage

Le **digital** désigne l'ensemble des transformations amenées par le numérique, on parle alors de **transformation digitale**

## Comment **faire de la mutualité** aujourd'hui **grâce au digital** ?

Christian Oyarbide, Vice-Président de l'ADOM

# Comment s'opèrent ces **transformations digitales ?**

Laurent Rostker, Associé R&B Partners - Expert transformation digitale

La **Transformation Digitale** désigne les **changements**, subis ou choisis, au sein des entreprises et leur environnement, à cause ou grâce aux **technologies numériques**

Externe

Réinviter les **Modèles**

Modèle économique

Modèle opérationnel

Modèle d'innovation

Transcender **l'Expérience Client**

Nouveaux comportements clients

Désintermédiation

Parcours client

Moderniser **Processus & Technologies**

Architectures ouvertes, Data (Big) Management

Digitalisation et automatisation des processus

Confiance et conformité dans un futur digital

Faire évoluer **Cultures & Organisation**

Modes de management

Organisation et compétences

Culture digitale

Interne

Opérations

Hommes

## Transformation digitale

### Axe 1 : **réinventer les modèles**

Laurent Rostker, Associé R&B Partners - Expert transformation digitale

# Le digital impact fortement les **modèles de référence** de l'Assurance

## Modèle opérationnel

Disponibilité 7/24

Concentration sur le cœur de métier

Automatisation de l'expertise

Désintermédiation

Omnicanalité

Evolution des métiers

## Modèle économique

Assurance à la demande

Peer 2 Peer insurance

Pay as/how you live/drive

Transformation des risques (usage vs bien)

Data business management

Free or Freemium ?

## Modèle d'innovation

Accélération fulgurante des cycles de vie

Par petits pas, rapides  
*Test & Learn*

Centré sur l'expérience client

Ouvert

Collectif

Stratégique

## Transformation digitale

# **Axe 2 : Faire évoluer la culture et les organisations**

Carine Sals – CDO Responsable Transformation Digitale, Adréa Mutuelle

# R&B Partners est intervenu chez Adréa pour réaliser un **diagnostic de l'organisation et des initiatives** lancées par la Mutuelle en matière de **Digital**

## 1. Se connaître

### 13 interviews

CODIR et acteurs du digital

### Analyse de la documentation

### Diagnostic de la maturité, forces et faiblesses

Prise de conscience que le Digital est un enjeu majeur et volonté de changer les choses	Existence et acquisition de compétences	Déploiement du Digital en mode projet et des projets réussis
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'un domaine dédié dans la planification annuelle</li> <li>Prise de conscience progressive de l'importance du digital dans chacun des métiers</li> <li>Dés missions de conseils ont été réalisées et sont en cours</li> <li>Bonne compréhension des enjeux relationnels du digital (focus sur les réseaux sociaux, développement de vidéos, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Audit et recensement des compétences digitales existantes au sein du groupe</li> <li>Recrutements par Adréa, dont :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Chef de projet web</li> <li>✓ Community manager</li> <li>✓ Traffic manager</li> </ul> </li> <li>Compétences chez Walidco, dont :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Innovation / création</li> <li>✓ Développement</li> <li>✓ Community management</li> <li>✓ Vente</li> </ul> </li> <li>Appétence identifiée pour le sujet chez certains collaborateurs (ex: CR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de méthodes et boîtes à outils</li> <li>Utilisation du mode agile quand nécessaire</li> <li>Exemple de « projet réussi » : TEP3, moyen d'annoncer différemment les clients entreprise à distance (100 entreprises ont signé en ligne en quelques mois)</li> </ul>

**Exemples d'actions entreprises**

- La mise en place d'instances de pilotage dédiées (Comité digital, CERA Web, Ritourné de développement digital)
- La mise en place du site internet et notamment le déploiement d'un tarifificateur et de l'intranet
- La mise en place d'une équipe de travail collaboratif sur l'innovation
- La présence sur les réseaux sociaux -> page Facebook institutionnelle, pages dédiées par cible (étudiants, parents d'étudiants, formateurs), compte Twitter Adréa
- La mise en place d'une charte mail avec un article relatif au bon usage des réseaux sociaux
- Mise en place de module e-learning pour la formation en interne

## 2. S'oxygéner

### Benchmark des organisations digitales du marché Assurance



**Une fonction pour le digital dans le secteur**

- Les acteurs du secteur ont, d'une manière générale, intégré le digital à leur stratégie d'entreprise, notamment en se dotant d'un référent Digital.
- Coopérer, la position et le rôle de ce dernier au sein des entreprises peut varier grandement, en fonction des priorités stratégiques définies par chaque entité.
- Dans tous les cas, il doit être à la fois légitime, capable et fédérateur.

**Les compétences recherchées**

Compétences Business	Compétences Marketing / Social communication / RH	Compétences technologies IT	Compétences juridiques / process et logistique	Compétences relationnelles
----------------------	---	-----------------------------	--	----------------------------

**360° client et utilisateur / conduite du changement**

**Creativité / Management / PI&O**

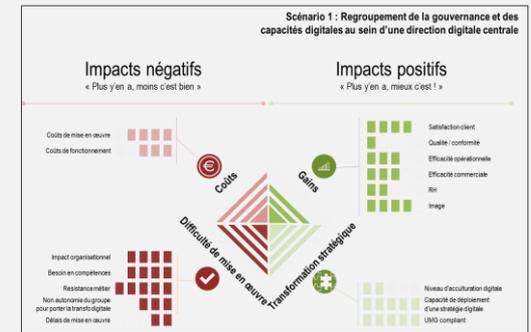
**Multi culturel / Multi canal**

- Expertise dans l'utilisation des outils du digital, ses canaux et des outils pour identifier de nouvelles opportunités business, diversifier les modèles économiques et innovations.
- Compréhension des comportements utilisateurs
- Capacité à mettre en place les flux et la communication adaptés
- Vision de la création de valeur dans et à partir de l'expérience utilisateur
- Compréhension de l'impact de l'utilisation des données (Big Data...)
- Expérience dans l'ensemble des domaines des NTIC
- Compréhension de l'impact du Digital sur la logistique et les process
- Compréhension des impacts sur la sécurité et la vie privée (entreprise / clients / employés)
- Capacité à convaincre
- Rôle « d'évangéliste » de la culture digitale
- Chef de projet.

## 3. Se projeter

### Scénarios objectifs d'évolution

Scénarios →	1. Création d'une direction digitale (usine)			2. Création d'un pool de compétences digitales		3. Nommer un expert en charge de la transformation digitale	
	Direction Digitale	Directions métiers	Pool de compétences	Directions métiers	DG / COMEX	Digital Transformer	Directions métiers
Stratégie digitale	●	○	○	○	●	●	○
Acculturation	●	○	○	○	○	●	○
Projet (BULT)	○	○	○	○	○	○	○
Récurrent (RUN)	○	○	○	○	○	○	○



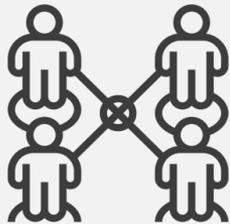
# Suite à cette mission, **plusieurs évolutions structurantes** ont été déployées

## Une Organisation

1 CDO + 3 personnes  
au sein d'une direction  
transformation



Des compétences digitales  
et des projets demandés par  
les métiers



## Une Culture

Des définitions partagées  
Transformation digitale →  
Satisfaction client +  
performance de l'entreprise



## Un programme

Un programme digital autour  
de 4 piliers :

1. Culture du résultat
2. Gestion projet métier
3. Production DSI
4. Ressources Humaines

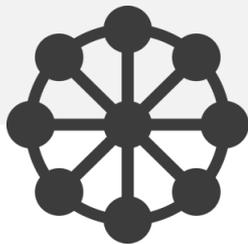


1 COPIL qui arbitre tous les  
deux mois

# Les **facteurs clés de succès** tirés de cette expérience

## Feuille de route commune

Le programme digital réunit de multiples directions autour d'une feuille de route commune



## Culture du résultat

Viser des résultats rapidement. Mesurer et suivre l'atteinte des résultats, partout, tout le temps.



## Écoute des utilisateurs

L'écoute des besoins et satisfaction, permet d'appréhender l'expérience utilisateur.



# Les questions

**1**

**Comment Adréa voit la poursuite de sa transformation digitale ?**

**2**

**Comment gérer une transformation digitale dans un contexte de rapprochement ?**

**3**

**Quel avenir pour le CDO ?**

## Transformation digitale

### **Axe 3 : transcender l'expérience client**

Caroline Albanet – Présidente et Associée R&B Partners

# Pour maximiser leur satisfaction, les entreprises travaillent sur l'expérience client



L'expérience client désigne l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client avant, pendant et après l'achat d'un produit ou service. C'est le résultat de l'ensemble des interactions qu'un client peut avoir avec la marque ou l'entreprise.

► Dans les entreprises, deux visions peuvent être constatées :

## Les bases de l'expérience client

- Gommer les irritants clients
- Répondre aux attentes des clients
- Minimiser l'effort client
- Minimiser la déceptivité
- Convertir les clients détracteurs et les neutres

## Dépassement des attentes clients

- Chercher à surprendre le client
- Dépasser les standards du marché
- Se différencier (au-delà de l'offre)
- Accroître la recommandation et la base d'ambassadeurs

# Notre approche de création / refonte de parcours client



1 atelier personas

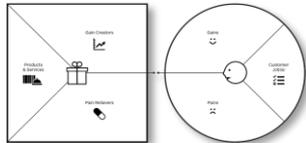


Fiches persona

1 seule fois



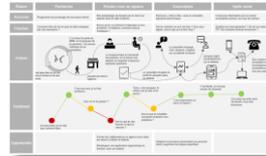
1 atelier proposition valeur



Value Proposition Canvas

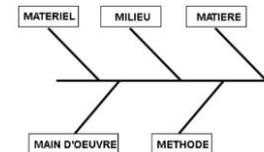


1 atelier par parcours client et pré-requis



Parcours clients

Pour chaque parcours client



Prérequis



1 Atelier Validation



Validation

1 seule fois

# Illustrations des livrables de notre démarche de conception des parcours clients



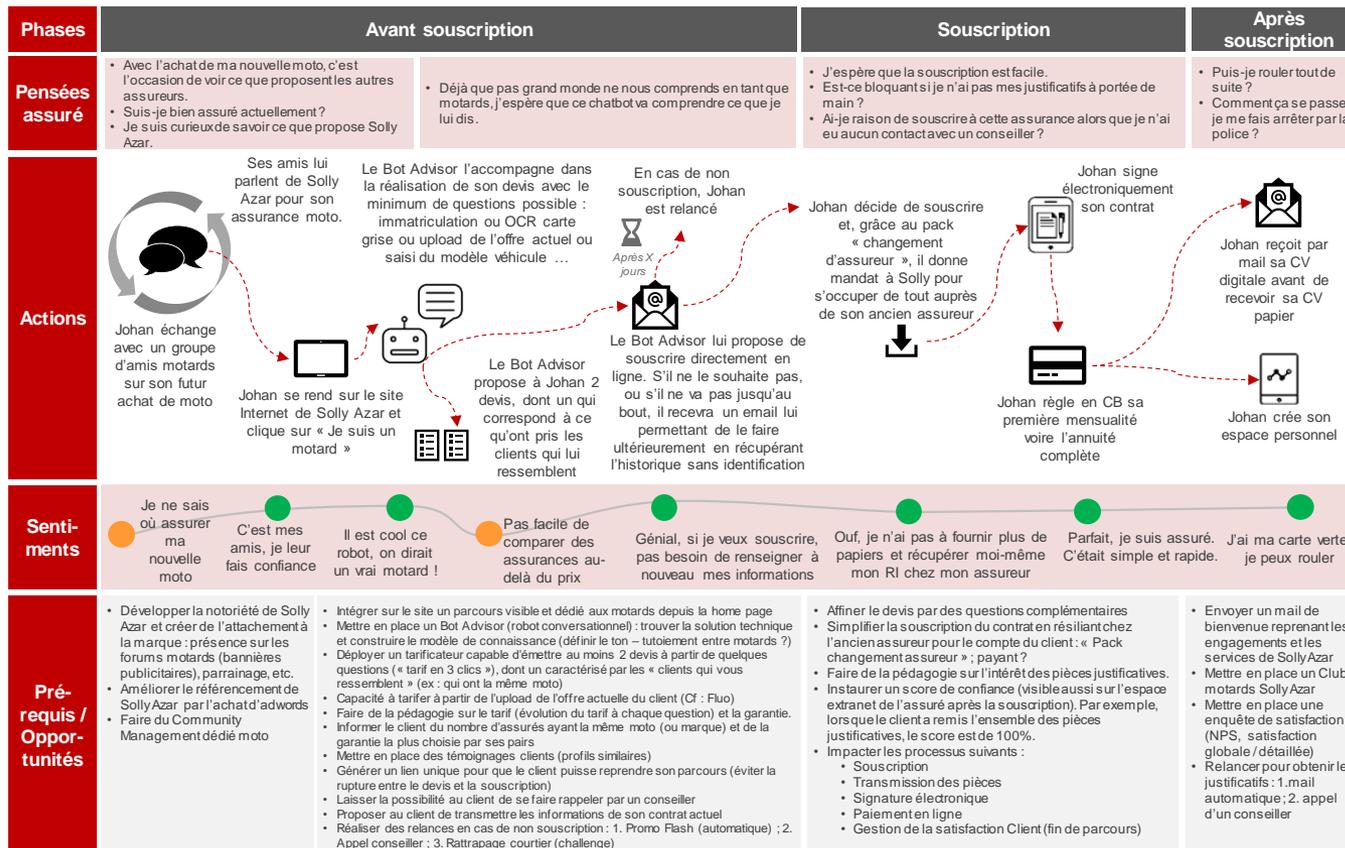
**Johan Carzo,**  
Motard de sportifs

- |           |             |
|-----------|-------------|
| Prévoyant | Rigoureux   |
| Autonome  | Passionné   |
| Exigeant  | Responsable |

## Parcours client « Souscription directe »

## Les parcours clients sont ensuite déclinés, pour chaque persona :

- La customer journey map décrit les étapes par lesquelles passent le client, la façon dont il réagit, les questions qu'il se pose et ses sentiments.
- Elle décrit également les éléments que peut proposer la Mutuelle pour que son expérience tout au long du parcours soit la plus positive possible.



Transformation digitale

**Axe 4 : Moderniser les  
processus et technologies**

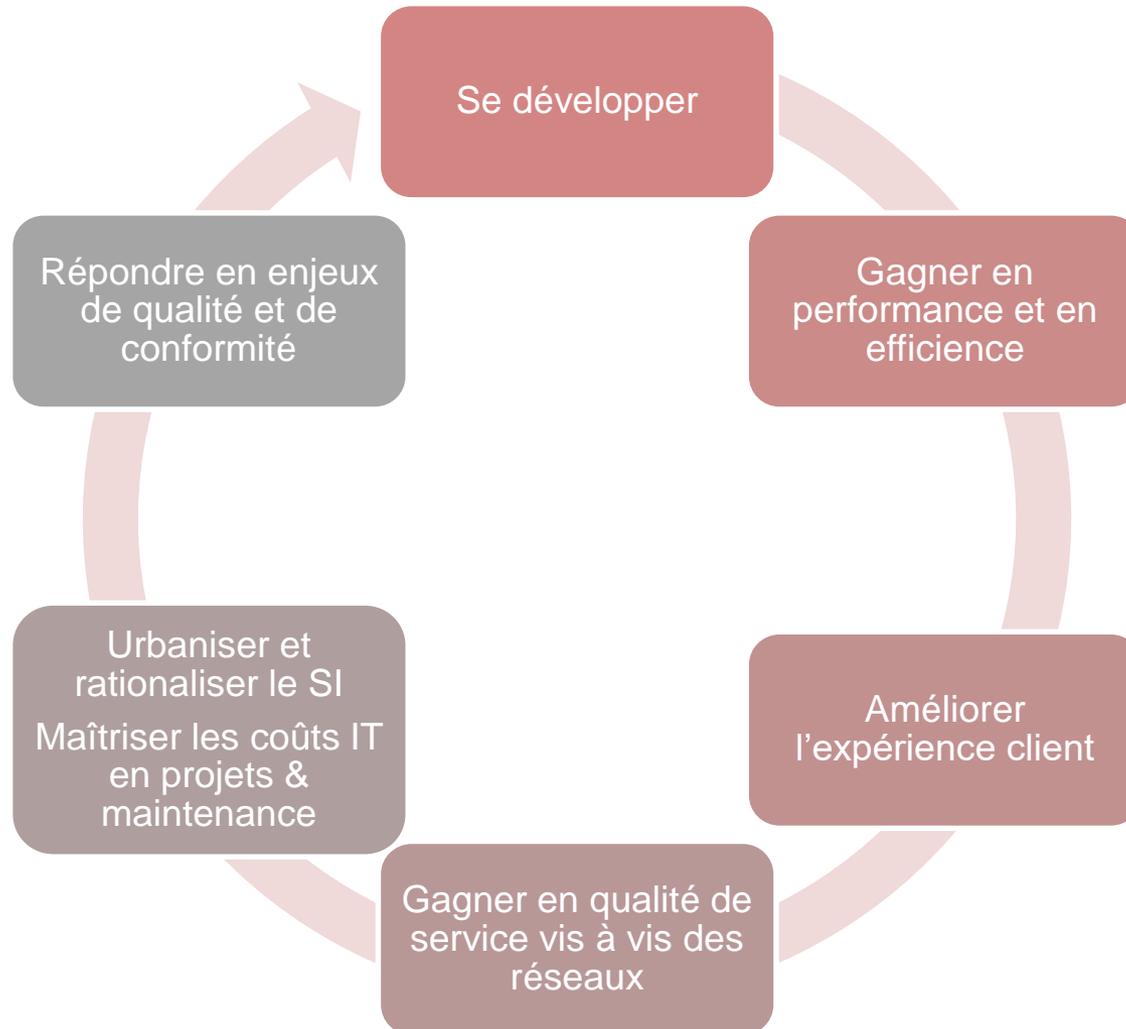
*Digitalisation de la souscription de  
produits de masse aux particuliers*

Au sein du Programme SDSI

Daniel Antoni, Directeur Général Thélem Assurances

Isaac Da Cunha, Directeur Systèmes d'Information Thélem Assurances

# Les enjeux SDSI : un Programme transverse et stratégique



# Périmètre fonctionnel du Programme SDSI

Un programme centré sur la transformation digitale



# Lotissement du SDSI

**Lot 1**

Dématérialisation des actes de souscription des produits du PART

**Lot 2**

Dématérialisation des flux entrants indemnisation

**Lot 3**

Parcours cross canal, OAV / tarificateur

## Quelques chiffres...

**80 %**

des actes réalisés avec la signature électronique

**55 %**

des actes réalisés à distance via l'espace assuré

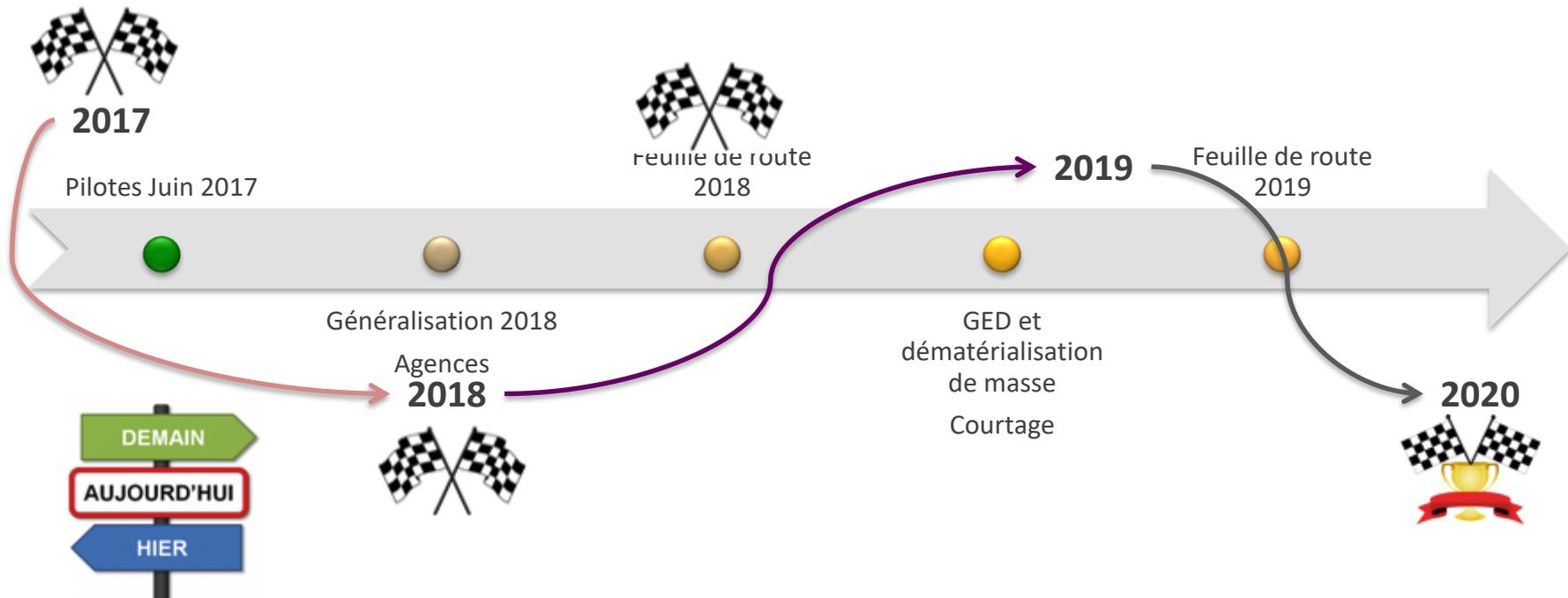
**X 3**

le nombre d'espaces assurés créés

**Selfcare** 

- téléchargement des pièces justificatives
- diffusion de documents (attestations)
- paiement CB

# 2017 / 2018 : Premières destinations atteintes....



... mais l'aventure de la transformation digitale continue...

## Transformation digitale

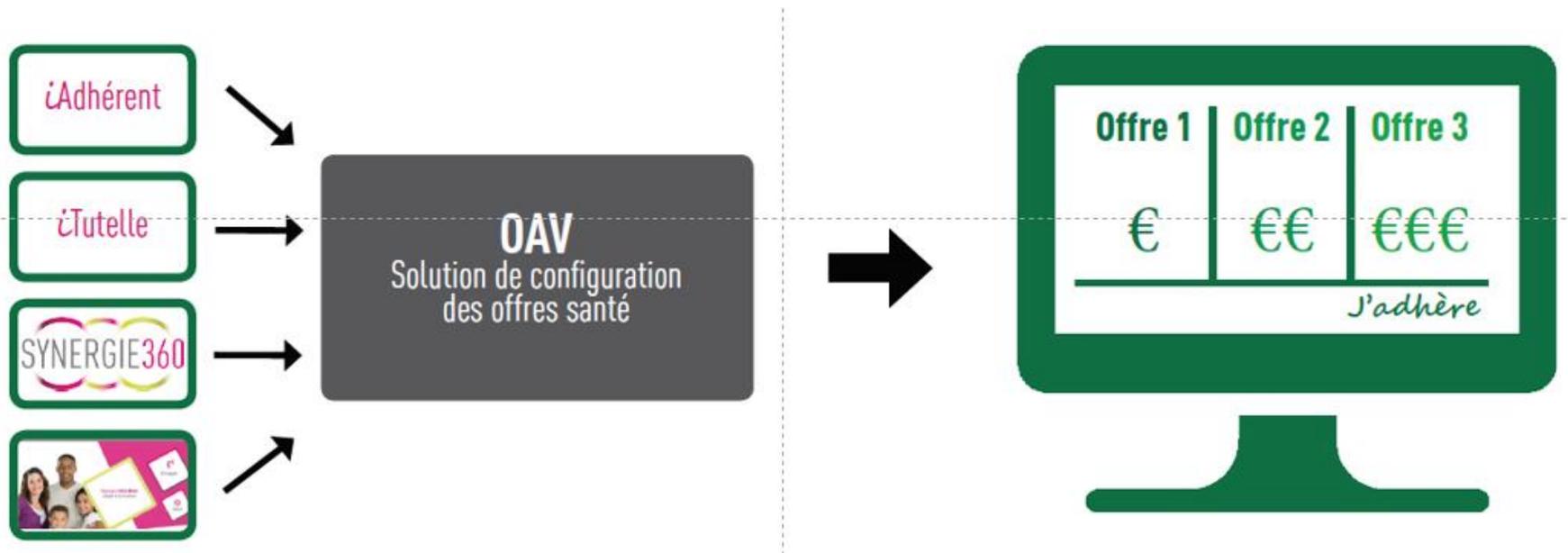
### **Axe 4 : Moderniser les processus et technologies**

***Conception sur mesure d'un outil d'aide à la vente / configurateur d'offres***

Emmanuelle Père Leduc, Directrice du Développement de la Mutuelle Intégrance

Jean-Christophe Denis – Manager R&B Partners – Expert outils front & CRM

**Adéquat** réalise simplement les simulations, devis, souscriptions quel que soit le canal de distribution



# L'OAV est l'aboutissement d'un **programme** plus vaste de **réorganisation des ventes et de création des Offres**



Réorganisation des forces de vente

2015 : Organisation en 2 marchés

- Marché des particuliers
- Marché du collectif
- Création des postes Chefs de Produits / marché

2015 - 2016 : ANI, ACS, Particuliers



Révision des offres



Mise en place d'un CRM

2016 : Déploiement Synergie 360

Construction de la vue 360° dans E-DEAL

2018 : Adéquat'

Simplification et accélération de la vente



Mise en place d'un OAV

# Un maître mot : **efficacité** opérationnelle

## 1. Simplifier l'activité commerciale

Réaliser simplement des simulations, devis, ou souscriptions, quel que soit le canal de distribution

## 2. Supprimer les tâches répétitives

Décharger les collaborateurs de la mutuelle des tâches administratives répétitives en limitant les ressaisies

## 3. Vendre en un seul RDV

Aller jusqu'au bout du processus de vente en un seul rendez-vous

## 4. Fiabiliser la production des tarifs

Paramétrer dans un seul outil les produits, tarifs et codes promotionnels

## 6. Piloter

Assurer une meilleure traçabilité, quel que soit le canal de distribution

## 5. Respecter les réglementations

Respecter les obligations liées au devoir de conseil notamment, se préparer à DDA



# Une démarche en 3 étapes principales

## Cadrer le projet



- ▶ **Comprendre la situation actuelle** de la Mutuelle, ses objectifs, son ambition
- ▶ **Arbitrer entre 3 scénarios** : acquisition d'un progiciel, développement d'un logiciel propriétaire ou appui sur l'outil groupe
- ▶ **Structurer le projet, planifier les chantiers, définir les contributeurs**

## Concevoir l'OAV



- ▶ Concevoir le **socle technique**
- ▶ Concevoir **toutes les interfaces** avec l'éditique, la GED, le CRM et **exposer le moteur de calcul des tarifs**
- ▶ Concevoir les **écrans, l'enchaînement** des écrans et **l'administration** de l'OAV
- ▶ **Réaliser le paramétrage initial**

## Déployer aux forces de vente



- ▶ Réaliser une **phase pilote**
- ▶ **Déployer à l'ensemble des chargés de clientèle**
- ▶ **Enrichir le catalogue d'offres disponibles**

Accompagnement R&B Partners

# Le planning a dû tenir compte de l'avancement des projets connexes éditique, extranet et réglementaire

	S1 2017	S2 2017	S3 2017	S4 2017	S1 2018	S2 2018
<b>Cadrer le projet</b>	████████████████████					
<i>dont aide au choix</i>	██████████					
<b>Concevoir</b>			██			
<i>dont socle technique</i>			██████████			
<i>dont OAV</i>				██████████		
<b>Déployer</b>					████████████████████	
<i>dont pilote</i>					██████████	

**Budget conception initial sur 6 mois = 291 jh internes + prestations externes**  
**Budget final sur 9 mois = 368 jh internes mais avec moins de prestations externes**

# Résultats obtenus à l'été 2018

## 1 Simplification

Démarrage très rapide, formations à distance, pas besoin de mode d'emploi

## 2 Marché collectif

Petite déception dans la mesure où le sur mesure n'est pas intégré à l'OAV

## 3 Vente en 1 RDV

Manque de recul pour quantifier finement la baisse du nombre de RDV

## 4 Tarifs

Un seul paramétrage des tarifs pour tous les produits embarqués dans l'OAV

## 5 Réglementaire

Le réglementaire est intégré de manière quasi transparente au processus de vente

## 6 Pilotage

Meilleure visibilité sur qui propose quoi / qui vend quoi

# Facteurs clés de succès



## Mettre en place le CRM avant l'OAV

La plus grande phase de conduite du changement s'est concentrée avant et à la mise en place du CRM, de telle sorte que l'arrivée de l'OAV a été perçue comme la continuité naturelle du CRM.



## Une phase de cadrage projet approfondie

Le travail de priorisation des fonctionnalités, des canaux de distribution et des produits a permis de conserver la même ligne directrice tout au long du projet et de globalement tenir les délais.



## Des métiers repositionnés sur leur métier

Direction technique → études techniques et actuarielles, mais plus de conception produit. Direction du développement → conception produits et développement, mais plus paramétrage et recette des outils pour les appels de cotisations et mise à jour des prestations. DSI → paramétrage des outils sur cahier des charges métier.



## Une conception évolutive et extensible

Imaginée dès le départ pour de nouvelles offres ou de nouvelles cibles, l'intégration d'offres initialement hors périmètre s'est faite par simple mise à jour du paramétrage.

## Conclusion

Philippe Trémoureux – Directeur Général et Associé R&B Partners  
Gilles de Veyrinas - Membre du Conseil d'Administration de l'ADOM