



INNOVATION
LE SUPPLÉMENT

echos¹⁶⁹

Journal d'entreprise de la Vaudoise Assurances | Avril 2016



Innovation @Vaudoise



L'innovation est un état d'esprit.

L'innovation n'est pas l'affaire d'une semaine, il s'agit d'un processus vivant qui doit faire partie intégrante de l'ADN de la Vaudoise.

L'innovation, c'est une succession d'initiatives, parfois simples et peu onéreuses, qui nous permettent de nous améliorer encore et toujours.

L'innovation, c'est aussi la possibilité pour chacune et chacun de faire part de ses idées, de les discuter à tous les niveaux hiérarchiques et en tout temps.

L'innovation, c'est un exercice de créativité. Même si toutes les idées ne sont pas toujours réalisables, c'est la démarche qui importe.

Que l'innovation porte sur des produits ou des processus, sa raison d'être est notre clientèle. Nous nous devons d'innover afin de toujours mieux servir ses intérêts et répondre à ses besoins.

L'innovation, c'est vous. Vous êtes toutes et tous, j'en suis convaincu, porteurs d'idées qui peuvent faire la différence, nous faire avancer, viser encore plus haut et, pourquoi pas, nous faire rêver.

Philippe HEBEISEN
Directeur général, CEO

3 | ÉDITORIAL

Innovation
@Vaudoise

4 | USER EXPERIENCE DESIGN

Les personas, nouveaux ambassadeurs de nos clients

6 | ENQUÊTE

Assurance et innovation : un mariage de raison

12 | L'INNOVATION À LA VAUDOISE

Vers l'innovation et au-delà

14 | GOOGLE ALERTS

L'innovation au jour le jour



En couverture :
L'agence Biopôle d'Epalinges redéfinit la notion de service en offrant aux visiteurs la possibilité de traiter leur dossier en visioconférence.
© Joël Tettamanti



USER EXPERIENCE DESIGN

Les personas, nouveaux ambassadeurs de nos clients

Lors de réflexions préliminaires à un projet de nouveau produit ou d'informatisation d'un processus complexe, il n'est pas rare que les groupes de travail soient bloqués par un cas spécifique. Une contrainte qui ne concerne au final qu'un échantillon restreint de la clientèle. Mais qui fait perdre de vue l'immense majorité des clients qui pourraient déjà profiter d'une partie du développement en question.

La raison est que souvent, les cas de figure de nos clients sont divers et variés, leurs situations différentes et pas toujours conciliables. On tente alors de « se mettre à la place du client ». Oui, mais duquel ?

À VOUS DE JOUER !

Découvrez les personas Vaudoise sur **intranet**
 > **Notre Groupe**
 > **VaudoiseLab**
 et soumettez-leur vos idées d'innovation !

L'exercice n'est pas anodin. Il n'est pas simple de se projeter, de prendre la place d'un assuré et d'imaginer pour lui la prestation de service qui le séduira et le fidélisera. Et si une esquisse de solution commence à germer, difficile ensuite de la concilier avec l'interprétation qu'en ont les autres membres du groupe. Sans parler des contraintes informatiques, du planning et des éventuelles validations hiérarchiques.

Dans le cadre du processus d'innovation, pour permettre aux participants du séminaire VaudoiseLab de se mettre tous d'accord sur qui sont ses clients, la Vaudoise a « engagé » cinq représentants de sa clientèle cible : les personas.

Empruntés aux méthodes de *user experience design*, utilisées dans les développements d'interfaces utilisateurs pour sites web ou applications mobiles, les personas sont des personnages fictifs. En leur donnant des caractéristiques précises mais représentatives d'un segment de personnes, on les

rend « génériques » : ils peuvent alors être utilisés dans des réflexions impliquant un groupe plus important de clients sans risque de tomber dans le cas particulier.

Les personas sont dotés d'une histoire et d'une situation de vie propres et inspirées de cas réels. Cela permet aux spécialistes qui conçoivent une interface d'apprendre à connaître ces personnes et progressivement d'éprouver de l'empathie. Et donc de mieux comprendre et anticiper les sentiments, les attentes, le ressenti des futurs utilisateurs du système. Leur utilité n'est pas cantonnée aux développements web, et leur usage peut être étendu à tous les domaines qui touchent à la relation client : produits, services, points de vente, etc. En gardant un nombre raisonnable de personas, on apporte de la cohérence à tous les développements, indépendamment de leur positionnement dans l'entreprise – puisque tout le monde est d'accord sur « qui sont nos clients ». ■



ANNE-LISE, 38 ANS, ZURICH

Divorcée.
Mère d'une fille de 15 ans.
Fiduciaire indépendante.
Cliente RC professionnelle.



ANITA, 22 ANS, FRIBOURG

Célibataire.
Sans enfant.
Etudiante en ostéopathie
à la HES de Fribourg.
Fille d'un client Mobilière fidèle.
Non-cliente Vaudoise.

Rencontre avec les personas de la Vaudoise



HANS-PETER, 54 ANS, LANGENTHAL (BE)

Marié.
Père d'un garçon de 21 ans et d'une fille
de 18 ans.
Propriétaire et directeur d'une entreprise
d'horticulture de 9 collaborateurs.
Client Vaudoise depuis 12 ans pour ses
contrats privés (2 véhicules, RCP / Ménage).
Client Vaudoise entreprise depuis 4 ans
(LAA / Maladie collective).



LUCIA, 29 ANS, QUINTO (TI)

Mariée.
Mère d'un petit garçon
de 5 mois.
Enseignante à 60 %.
Cliente Vaudoise
depuis 5 ans pour son
contrat de prévoyance 3a.



**FRÉDÉRIC, 33 ANS,
MORRENS (VD)**

Fiancé.
Sans enfant.
Ingénieur EPF, employé d'un
grand bureau de génie civil
client de la Vaudoise.
Client Véhicule à moteur.



ENQUÊTE

Assurance et innovation : un mariage de raison

Digitalisation, tarifications personnalisées, partenariats divers... Les nouvelles opportunités en matière d'amélioration de la gestion du risque sont multiples. Tour d'horizon.



William TÜRLER
Journaliste
indépendant

On entend aujourd’hui parler d’innovation à chaque coin de rue. Si bien qu’à force, ce terme tend à perdre un peu de sa consistance. Il n’en demeure pas moins qu’en matière d’assurance, comme dans tous les secteurs économiques, l’innovation revêt une importance grandissante. Dans les années à venir, les grands groupes ne pourront se soustraire à cette réflexion, au risque de perdre des parts de marché face à leurs concurrents, qui eux auront su adopter les mesures adéquates et établir les partenariats les plus appropriés.

Responsable de la division Risk Management & Special Lines à la Vaudoise Assurances, Charles Perraudin relève qu’au-delà des produits – technologiques ou non – l’innovation peut revêtir d’innombrables formes. Il peut s’agir, par exemple, de servir le client plus rapidement, d’améliorer la relation avec ce dernier grâce à des applications permettant de suivre

un compte personnel, de réduire les coûts internes et les frais de fonctionnement grâce à des processus améliorés ou simplement de lancer des produits dans de nouveaux segments.

D’un côté, on trouve bien sûr tout ce qui touche aux services d’assurances en ligne et à la digitalisation des relations avec les assurés. Les grands groupes d’assurances, notamment dans les pays anglo-saxons et scandinaves, investissent à l’heure actuelle dans ce domaine des sommes considérables. En Suisse aussi les choses tendent à changer. Les mentalités évoluent et les assureurs réfléchissent de

Les mentalités évoluent et les assureurs réfléchissent de plus en plus à moderniser la relation entre la clientèle et les conseillers.



Charles PERRAUDIN
Responsable de division
Risk Management &
Special Lines

plus en plus à moderniser la relation entre la clientèle et les conseillers.

A titre d'illustration, la Vaudoise Assurances a ouvert en 2014 à Epalinges, au cœur du complexe Bio-pôle, une agence interactive nommée la Porte des Savoires. Grâce à un système d'écrans et de miroirs qui amplifient l'espace de l'agence, celle-ci affiche diverses informations pour ses clients, mais également pour les passants. Le visiteur peut accéder à un contenu complet grâce à des tables interactives. Ce dispositif permet de stimuler le dialogue et de créer un lien avec les conseillers présents dans l'agence. Des espaces privatisés sont également disponibles et permettent notamment de déclarer un sinistre par visioconférence avec le centre de prestations de Lausanne.

Au-delà de cet exemple, on peut souligner que tout ce qui relève de l'assurance automobile ou ménage se fait aujourd'hui de plus en plus sur internet. En revanche, l'assurance-vie nécessite encore une expertise et une interaction plus poussée avec un conseiller. Guillaume Cherpillod, responsable e-marketing et innovation à la Vaudoise Assurances rappelle que ce domaine est beaucoup plus encadré d'un point de vue législatif, notamment en ce

qui concerne les propositions faites par les groupes d'assurances aux clients. D'où des possibilités d'innovation plus restringées, même si des échanges avec la clientèle via Skype ou visioconférence peuvent aussi être envisagés. Tout comme une automatisation de certains processus de comparaison.

L'IMPORTANCE DES PARTENARIATS

L'un des maîtres-mots en matière d'innovation et d'assurance est le partenariat. On peut sans peine s'imaginer qu'un géant comme Google, avec les masses de données dont il dispose, établisse un jour une collaboration avec un gros assureur (comme Allianz, Zurich ou Axa pour l'Europe) disposant d'une véritable connaissance du secteur, d'un capital de confiance et d'une crédibilité établie au sein de la population.

Les partenariats prennent une dimension toujours plus intéressante dans le secteur automobile. Les constructeurs sont de plus en plus nombreux à lancer des centrales d'appels gérant directement les sinistres de leurs clients. En France, Guillaume Cherpillod relève notamment le partenariat de Citroën avec la Macif en matière d'assistance automobile. Pour ce qui est du leasing, là aussi, des collaborations sont envisageables. Elles peuvent par exemple permettre des rabais combinés avec des assurances. En Suisse, Emil Frey s'est allié notamment à Allianz et Amag à Axa Winterthur dans ce domaine.

BOÎTIER CONNECTÉ

Pour sa part, la Vaudoise Assurances a lancé à la fin du mois de janvier 2016 un nouveau produit d'assurance basé sur un boîtier GPS connecté. Baptisé Avenue Smart, il permet de déterminer le compor-



Guillaume CHERPILLOD
Responsable e-Marketing
& innovation

L'un des maîtres-mots en matière d'innovation et d'assurance est le partenariat.

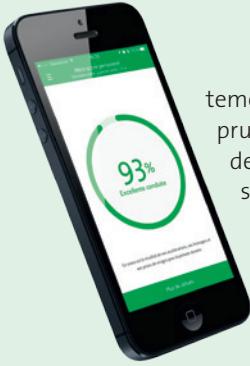


Les acteurs du domaine des services financiers réagissent relativement lentement en matière d'innovation.



Joël WAGNER

Professeur ordinaire au sein du département de sciences actuarielles à HEC Lausanne



tement du conducteur et d'estimer la prudence de ce dernier en fonction de l'environnement. Le système, qui s'adresse exclusivement aux jeunes conducteurs de moins de 30 ans souhaitant une assurance automobile au meilleur prix, permet de fixer des primes personnalisées, mais aussi de récolter des données importantes.

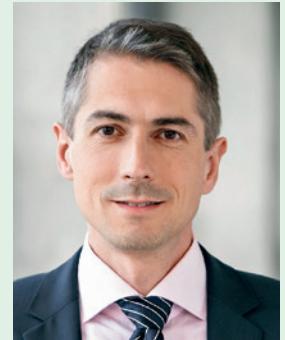
Impossible de ne pas évoquer, dans le domaine automobile, ce que l'on pourrait considérer comme une suite logique : les véhicules autonomes, avec en filigrane la question de la responsabilité en cas de sinistre. Qui est responsable en cas d'accident ? Le constructeur ou le propriétaire du véhicule ? Sans nul doute, cette question ne manquera pas d'alimenter les débats dans les années à venir au gré du développement de cette nouvelle génération de moyens de transport.

Dans le domaine de l'assurance ménage, les objets connectés et autres détecteurs domestiques auront également un rôle important à jouer. Notamment en ce qui concerne la tarification personnalisée, mais aussi en matière de prévention. Un aspect particulièrement intéressant pour les assureurs, puisqu'il permet, en principe, de limiter les sinistres et donc les sommes à rembourser.

LENTE ÉVOLUTION

Néanmoins, les choses prennent du temps à se mettre en place. Professeur ordinaire au sein du département de sciences actuarielles à HEC Lausanne, Joël Wagner estime qu'en comparaison directe avec d'autres industries, les acteurs du domaine des services financiers réagissent relativement lentement en matière d'innovation. Qu'il s'agisse de création d'applications mobiles à réelle valeur ajoutée ou dans l'analyse de données, le « gap » semble, selon lui, très important. « La branche des assurances est caractérisée par la continuité, des opérations orientées sur le long terme et le traitement de données souvent très personnelles des clients. La réglementation peut être un frein au développement, je pense par exemple à la loi sur la protection des données qui rend le croisement de données clients des deux branches vie et non-vie compliqué, voire impossible. »

Comment les grands groupes d'assurances se positionnent-ils dans ce domaine ? Pour Joël Wagner, l'innovation se fait progressivement, par petits pas. Néanmoins, les vraies innovations tardent à venir. « L'ère du numérique va bien plus loin qu'une communication par email dans une demande d'offre ou le traitement digitalisé dans la gestion des sinistres, dit-il. Au-delà du back-office, il faudrait penser aux interactions avec les clients et les partenaires. Quels sont les points où l'interaction aura lieu dans le futur ? Dans le réel ou le virtuel ? Comment cette interaction se déclinera-t-elle ? »



Damir FILOPOVIC
Responsable du Swiss
Finance Institute et de la
Chaire Swissquote à l'EPFL

Au centre des préoccupations d'aujourd'hui se retrouve souvent, selon lui, la cohérence de la «customer experience». C'est pourquoi, il faudrait songer à accueillir les clients à travers tous les canaux (ou points d'interaction) de la même manière, avec le même service de qualité. Des questions qui ne peuvent trouver une réponse à travers la simple création d'une application sur smartphone par exemple.

CONCURRENCE ACCRUE

Dans les années à venir, le secteur de l'assurance sera confronté à de multiples défis. Non seulement en raison des questions liées à la protection des données personnelles, mais aussi à travers la concurrence croissante et la disruption de comparateurs d'assurances sur internet ou de géants comme Google, qui investissent toujours plus la branche. «A cela s'ajoutent les développements actuels sur les marchés financiers avec des rendements en baisse, accompagnés d'une volatilité en hausse», souligne Joël Wagner.

Il se montre cependant optimiste quant à la capacité d'adaptation des assureurs : «La proximité des clients ou le contact personnel sont des éléments qu'un Google aura de la difficulté à réaliser ou à simuler, dit-il. Les assureurs devront se focaliser encore plus sur leurs points forts et leurs vraies compétences afin de se positionner comme solutionneurs dans le paysage futur de la gestion des risques.»

Dans ce contexte, quels sont les partenariats possibles? Joël Wagner estime que la branche devra s'intéresser en priorité aux innovations dans les industries annexes, à la montée des fintechs et à l'apparition des nouveaux acteurs. Grâce à la digitalisation, des solutions intéressantes peuvent provenir d'horizons multiples. «On peut penser au rachat de technologies ou plateformes pour la distribution, à

des systèmes de gestion des sinistres utilisant la logique floue dans la lutte anti-fraude ou des systèmes auto-apprenants, souligne le professeur. Des partenariats avec les «clients-owners», comme les constructeurs automobiles ou les garagistes, et pourquoi pas avec Google, sont également envisageables.»

UNE NOUVELLE CATÉGORIE DE PRODUITS

Concernant les nouveaux types de produits proposés, diverses tendances, parfois antagoniques, se dessinent. Joël Wagner pointe d'un côté une modularisation des produits et des couvertures afin de mieux répondre aux besoins des clients et de l'autre, l'émergence de solutions simples «tout-en-un». Dans le futur, on assistera, selon lui, à une lente évolution qui fera apparaître des variantes de ce que nous connaissons aujourd'hui. Parmi les nouveaux produits à fort potentiel, il mentionne le cyber risk, les couvertures complémentaires pour les personnes âgées et les soins de longue durée (pour les plus de 80 ans notamment). «Ce dernier élément amènera des défis particuliers pour couvrir les besoins dans une classe d'âges qui deviendra davantage présente sur le radar des assureurs», dit-il.

On observe souvent un effet placebo, qui fait qu'une personne se sachant surveillée, dans sa voiture ou chez elle, adopte une conduite plus prudente.



DES LABORATOIRES DE RECHERCHE

Responsable du Swiss Finance Institute et de la Chaire Swissquote à l'EPFL, Damir Filipovic mentionne plusieurs exemples d'innovations intéressantes lancées récemment par des groupes d'assurances ou des acteurs privés. On trouve notamment Swiss Life, qui a créé le laboratoire Swiss Life Lab dirigé par le fondateur de Doodle, Myke Näf. Le but de cette nouvelle structure consiste à déterminer les grandes tendances et possibilités en matière d'innovation et d'assurances. Il mentionne également Axa qui a créé un laboratoire d'ingénierie avancée très actif dans le domaine de la recherche en matière d'innovation et d'assurance. Celui-ci se trouve au cœur de l'Innovation Park de l'EPFL.

Pour rester dans le cadre de l'école lausannoise, on peut aussi parler de la jeune spin-off EdgeLab qui se spécialise dans le domaine des fintechs. Elle se présente comme une plateforme intelligente d'investissement et propose plusieurs solutions en matière d'accès aux données des marchés financiers. Elle utilise diverses techniques directement applicables dans le domaine des assurances comme l'analyse du big data ou le cloud computing. Des outils qui permettent, au passage, de proposer des tarifs beaucoup plus avantageux que ceux en cours il y a encore quelques années.

Pour terminer, Damir Filipovic souligne un dernier point important: le lien entre les comportements – que l'on peut déterminer grâce à des appareils comme les boîtiers dans les voitures, les wearable techs ou les capteurs domestiques – et les risques effectifs sont loin d'être toujours très clairs. «On doit encore réaliser de nombreuses recherches méthodologiques et statistiques dans ce domaine, dit-il. Une chose est cependant certaine: on observe souvent un effet placebo, qui fait qu'une personne se sachant surveillée, dans sa voiture ou chez elle, adopte une conduite plus prudente.»

A l'heure où la révolution numérique investit tous les secteurs de notre vie quotidienne, les compagnies d'assurances doivent impérativement adapter leur offre. Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne les plus jeunes générations, dont les attentes et les habitudes ont fortement évolué ces dernières années. Comme le démontrent les exemples mentionnés plus haut, les assureurs ont commencé à entamer leur mue. A terme, ces innovations seront bénéfiques à tous. Outre un confort accru pour les assurés, ces derniers verront leurs risques et leurs primes diminuer. Quant aux compagnies d'assurances, elles seront confrontées à une baisse des sinistres grâce au comportement plus prudent des usagers. ■



Christophe FOLLONIER
Responsable de division Marketing
et Développement de produits
Vice-directeur

L'INNOVATION À LA VAUDOISE

Vers l'innovation et au-delà

Qu'ont en commun Uber, EasyJet, WhatsApp et Airbnb ?

A part d'être de formidables communicants, ces entreprises ont osé remettre en question des modèles d'affaires qui avaient fait leurs preuves durant plusieurs décennies.

Comment l'ont-ils fait ? Tout simplement en écoutant et comprenant les besoins des clients qui eux ont évolué plus rapidement que les solutions qu'offraient les entreprises établies.

Comme les autres industries, l'assurance doit pouvoir offrir des solutions correspondant aux attentes des consommateurs. La Vaudoise en a conscience et a décidé de mettre en place un processus pour stimuler l'innovation dans ses activités.

Afin de développer cet esprit d'innovation dans toute la compagnie, elle privilégie une approche interne, centrée sur ses collaborateurs : ce sont eux qui connaissent le mieux les clients.

La démarche initiée il y a quelques mois a pour vocation de créer un espace de réflexion et de dialogue. Se donner un peu de temps, prendre du recul sur les activités quotidiennes et débattre sur la manière d'apporter aux clients des propositions bien pensées et

focalisées sur leurs attentes et besoins.

Dans ce processus d'innovation *made in Vaudoise*, deux objectifs sont poursuivis. D'une part, la Vaudoise veut rechercher de nouveaux modèles d'affaires, de nouveaux services ou idées de partenariats pour encore mieux servir sa clientèle cible. D'autre part, elle souhaite favoriser le goût de l'innovation et de la transversalité en interne.

Les deux objectifs s'alimentent mutuellement et contribuent à ancrer fortement la culture du changement à la Vaudoise.

VAUDOISELAB

Pour générer de nouvelles idées, un séminaire « VaudoiseLab » a été organisé en novembre 2015 et a rassemblé une équipe transverse d'une vingtaine de collaborateurs. Les deux jours ont été fructueux, puisque seize idées ont été retenues. Ces propositions ont été

soumises en début d'année aux membres du Comité de direction qui se sont exprimés sur la faisabilité de chacune.

Si certaines ne sont pas réalisables en l'état, la plupart ont trouvé un écho positif auprès des directeurs. Les réflexions seront poursuivies et les propositions du séminaire déclencheront à terme de nouveaux projets ou seront intégrées dans un projet existant.



Les participants au 1^{er} VaudoiseLab ont présenté leurs idées innovantes à Philippe Hebeisen.

SEMAINE DE L'INNOVATION

Durant la semaine du 15 au 19 février s'est tenue la première semaine de l'innovation. Une exposition inédite a été proposée au Siège et sur Intranet pour que chacune et chacun ait l'occasion de découvrir – ou de se rappeler – que la Vaudoise bouge très fort depuis quelques années, et qu'elle est capable de penser *out of the box*.

1> Lundi 15 février
Patrick Barbey, directeur d'Innovaud
«Vaud, terre d'innovation»



2> Mardi 16 février
Raphaël Gindrat, CEO de BestMile
«Véhicules autonomes, dans nos rêves ou sur nos routes?»



3> Mercredi 17 février
Alexandre Moulin,
directeur de l'école Ardévaz
«L'innovation sur les bancs d'école»



4> Jeudi 18 février
Christophe Haldi, CEO de Eeroperty
«L'immobilier connecté»



Du lundi au jeudi, un cycle de conférences a permis à plus d'une centaine de participants de faire la rencontre d'entrepreneurs innovants, venus présenter leur vision et leur passion. Une façon agréable de se « sortir la tête du guidon » l'espace d'une fin de journée et de découvrir d'autres perspectives.

Un résumé en vidéo des conférences est disponible sur intranet.

UN ENGAGEMENT CONTINU

En plus de l'édition 2016 du VaudoiseLab qui aura lieu cet automne, d'autres événements visant à favoriser l'esprit d'innovation seront à découvrir tout au long de l'année.

Le processus d'innovation émane d'une volonté claire d'aller de l'avant. Mettons dans toutes nos activités le client au centre et soyons ainsi tous des entrepreneurs à succès ! ■



GOOGLE ALERTS

L'innovation au jour le jour



Les Google Alerts permettent d'être tenu informé sur les thèmes de son choix.

Etre innovant, c'est bien entendu avoir des idées, être créatif. Etre innovant, c'est aussi avoir la capacité de synthétiser ses idées, de les transmettre et de les mettre en pratique dans l'entreprise. Donc difficile, voire impossible, d'être innovant tout seul !

Pour être créatif, il faut être inspiré. Et l'inspiration provient essentiellement de l'observation du monde qui nous entoure. De ce que font d'autres personnes face à des situations similaires. Observer et être à l'écoute peut parfaitement se faire dans son coin. Mais par où commencer ?

En fait, comme d'habitude : Google. Ce que nous faisons tous quand nous avons une question ponctuelle. Mais Google offre une fonctionnalité qui simplifie drastiquement la vie lorsque l'on souhaite suivre un sujet en particulier sur la durée : les Google Alerts.

Outil extrêmement simple à configurer, les alertes sont un *digest* des actualités et informations publiées sur internet les jours précédents. Une sorte de recherche permanente sur un ou plusieurs thèmes à choix, et dont les résultats arrivent directement par e-mail sur une base quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle.

Gratuit et illimité, ce service se configure en quelques clics. En débutant avec des termes de recherche assez génériques (par exemple « législation assurance-vie suisse »), on peut rapidement corriger la requête si les résultats sont trop généraux ou au contraire trop précis.

Pour vous lancer, tapez simplement « google alerts » dans... Google et inspirez-vous du monde ! ■

