



International
Labour
Organization

CASE BRIEF: **MICROENSURE'S INNOVATION LAB**

Alice Merry, Queenie Chow et Aparna Dalal

CASE BRIEF:

MICROENSURE'S INNOVATION LAB

Description : MicroEnsure est l'un des principaux fournisseurs mondiaux de solutions d'assurance, qui sert plus de 42 millions de clients sur les marchés émergents.

Produits offerts : Une large gamme de produits incluant l'assurance vie, l'assurance invalidité permanente accidentelle et l'assurance indemnités d'hospitalisation

Partenaires de distribution : Les principaux partenaires de distribution de MicroEnsure sont les banques, les institutions de microfinance et les partenaires télécoms.

Clients servis : Actuellement, plus de 42 millions de personnes dans le monde

Depuis plus de dix ans, MicroEnsure fait figure de pionnier dans l'introduction d'innovations dans le secteur de l'assurance pour le marché à faibles revenus. En 2004, il a lancé la première assurance indiciaire météorologique en Afrique. En 2009, il a introduit un produit d'assurance emprunteur et d'assurance maladie leader pour les banques de microfinance. Et en 2010, il a été un pionnier de l'assurance mobile en lançant Tigo Family Care au Ghana. Depuis lors, il a noué des partenariats avec divers opérateurs de réseaux mobiles en Asie et en Afrique. Au cours de cette période, MicroEnsure a atteint un total de plus de 60 millions de clients, dont 4 sur 5 n'avaient jamais été assurés auparavant.

Pendant dix ans, MicroEnsure a donc appris comment innover dans un secteur traditionnellement hostile au risque. Il a identifié comment exploiter au mieux le talent de ses équipes, comment repérer les idées prometteuses et comment déployer de nouvelles initiatives. Il a appris plusieurs principes importants pour la conception de produits centrés sur les clients : créer des polices simples, concevoir en fonction du contexte local, couvrir les événements probables et réfléchir de manière créative. MicroEnsure va là où ses clients vivent et travaillent pour connaître leurs préoccupations et, plutôt que d'essayer d'adapter des produits préexistants à ces préoccupations, il conçoit de nouveaux produits pour y répondre.

Ayant quitté le statut de start-up, l'entreprise a dû apprendre à conserver une forte capacité d'innovation tout en maintenant les activités existantes. Pour ce faire, elle a notamment cherché à mettre en place des laboratoires d'innovation.

Depuis quelques années, les laboratoires d'innovation séduisent de plus en plus d'institutions, qu'il s'agisse d'ONG, d'administrations municipales ou de multinationales. Ils proposent une structure commune d'innovation collaborative pour s'attaquer aux problèmes majeurs auxquels est confrontée une organisation ou une entreprise. Les laboratoires d'innovation sont généralement tournés vers l'expérimentation et produisent des solutions nouvelles révolutionnaires.

MicroEnsure a créé des laboratoires d'innovation au Kenya, au Ghana et en Inde début 2017 pour accélérer la mise sur le marché des produits et trouver de nouveaux canaux de vente. En même temps, les laboratoires étaient chargés de créer et de tester des outils pour l'innovation produit pouvant être utilisés par le reste de l'entreprise.

Les laboratoires ont été conçus pour être en mesure d'expérimenter plus rapidement et avec moins de contraintes que dans le cadre normal de l'entreprise – mais aussi avec moins de risques étant donné la taille initiale des projets. Les laboratoires travaillent de manière flexible, avec une petite équipe permanente pour lancer les projets et le recours à des sous-traitants dans la phase de développement des projets. En outre, pour qu'ils puissent réagir rapidement aux opportunités qui se présentent, les laboratoires bénéficient d'un processus d'approbation plus simple que le reste de l'entreprise. Concrètement, un projet du laboratoire ne nécessite l'approbation que de la moitié des membres du conseil d'administration, alors qu'un projet s'inscrivant dans le cadre de l'activité principale requiert l'approbation de 75 % des membres du conseil.



Les laboratoires d'innovation génèrent de nouvelles idées grâce à un [processus de design sprint](#). Développé par Google Ventures, le design sprint est un processus innovant qui permet de répondre à une problématique complexe en concevant un prototype de produit dans un temps court. Pendant une période intensive, les équipes proposent de nouvelles idées, créent des prototypes simples et les testent rapidement auprès

des clients. Les prototypes qui s'avèrent prometteurs font l'objet de nouveaux développements qui donnent lieu à des prototypes à nouveau testés auprès de clients potentiels. Une fois que l'équipe est convaincue qu'une idée fonctionne, elle commence à la déployer.

Les laboratoires d'innovation offrent de nombreux avantages pour MicroEnsure. Ils ont notamment aidé l'entreprise à faire naître une nouvelle culture centrée sur le client, orientée vers des offres exploitant les nouvelles technologies et le traitement des données. Les laboratoires fournissent un espace d'expérimentation qui permet l'échec et sert à identifier les produits ayant le potentiel d'être déployés à grande échelle. Ils ont testé plus de dix modèles dans trois pays en moins d'un an, en consacrant du temps, des ressources et du personnel à explorer des idées tout en sachant que quelques-unes seulement seraient concluantes. Ce qui signifie que l'entreprise est prête à dédier un budget au financement d'expérimentations pour une part vouée à l'échec – un message puissant pour encourager le personnel à prendre des risques. En outre, les laboratoires d'innovation ont contribué à attirer du personnel possédant les compétences numériques et les aptitudes requises par les start-ups dont l'entreprise avait besoin.



Cependant, l'intégration de cette culture d'innovation et de laboratoire d'expérimentation dans le reste de l'entreprise s'est avérée difficile. Au fur et à mesure que les laboratoires d'innovation progressaient, MicroEnsure s'est rendu compte qu'ils s'isolaient du reste de l'entreprise. Les laboratoires avaient des budgets, des processus et des priorités distincts, ce qui entraînait parfois des conflits avec d'autres départements. De plus, les équipes des activités principales ne recevaient pas toujours les bonnes incitations à soutenir les laboratoires, ce soutien n'étant pas intégré à leurs indicateurs de performance. Enfin, les activités des laboratoires ne garantissant pas un volume d'affaires important à court terme, leur travail était souvent négligé par les équipes juridiques, technologiques et opérationnelles au profit d'autres priorités.

Par ailleurs, l'approche des laboratoires consistant à effectuer des tests directement auprès des clients, ils étaient souvent utilisés pour mettre à l'essai des idées provenant d'autres départements de l'entreprise. Dans certains cas, ils ont commencé à être perçus comme une entité utilisée pour démontrer que les idées ne fonctionneraient pas et éliminer les projets, ce qui a créé de la méfiance.

Pour finir, les attentes de part et d'autre se sont trouvées en décalage. Même si les laboratoires étaient en mesure de mener un processus de sprint design et de développer un prototype de produit rapidement, sa finalisation avec une compagnie d'assurance était un processus lent. Il était donc difficile pour les laboratoires de répondre aux fortes attentes initiales de ceux qui espéraient voir un déploiement rapide de nouvelles idées percutantes.

MicroEnsure a réussi à surmonter en partie ces défis grâce à une collaboration plus étroite et à une meilleure communication. L'entreprise a en particulier impliqué des équipes interdisciplinaires dans les projets des laboratoires, ce qui a permis au reste de l'entreprise de tirer des enseignements de ces projets et aux laboratoires de mieux tirer parti des services centraux.

Cependant, pour réaliser une intégration plus harmonieuse, MicroEnsure a décidé de changer l'orientation de ses laboratoires. Alors qu'à l'origine ils avaient été conçus comme une initiative distincte pour conduire l'innovation, MicroEnsure a décidé de positionner les laboratoires comme une fonction au service de son activité principale. Dans cette nouvelle configuration, les unités opérationnelles principales soumettent des problématiques ou proposent des initiatives et invitent un laboratoire œuvrant au niveau national à les soutenir dans leur processus d'innovation. Par conséquent, les projets des laboratoires constituent une grande priorité pour les équipes opérationnelles, puisqu'ils sont conçus pour résoudre des problèmes ayant une incidence sur la capacité du département concerné à atteindre ses objectifs de performance.

Les laboratoires continuent à fonctionner avec la même souplesse et les mêmes méthodes d'innovation qui leur ont permis de concevoir des solutions novatrices jusqu'ici. Mais MicroEnsure espère que leur nouvelle orientation contribuera à faire en sorte qu'ils créent les solutions innovantes dont l'entreprise a le besoin le plus urgent, et que l'ensemble des forces de l'entreprise soient mises au service du déploiement à grande échelle de ces solutions. Ce changement n'en est encore qu'à ses débuts et MicroEnsure va suivre son impact et continuer d'expérimenter les moyens les plus efficaces à disposition d'une entreprise pour innover.



**Programme Finance Solidaire
Département des Entreprises
Organisation internationale du Travail**

4, route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Suisse

Tel.: +41 22 799 6478

Fax: +41 22 799 6896

Email: impactinsurance@ilo.org

Web: www.ilo.org/impactinsurance

Retrouvez-nous sur les réseaux sociaux



/impactinsuranceFacility



@IIFacility



Social Finance & Impact Insurance

Dans une perspective de justice sociale, le programme Finance solidaire travaille avec le secteur financier pour faciliter sa contribution à l'Agenda pour le travail décent de l'OIT. Dans cette perspective, il collabore avec des banques, des institutions de microfinance, des coopératives de crédit, des assureurs, des investisseurs et d'autres acteurs afin de tester de nouveaux produits, approches et processus financiers. Le Programme Impact Insurance contribue à ce travail en aidant le secteur de l'assurance, les gouvernements et leurs partenaires à concrétiser le potentiel de l'assurance en termes de développement économique et social.



Nous souhaitons remercier nos partenaires, la FSDA et l'AFD, d'avoir soutenu la publication de ce document.

