



Organisation
internationale
du Travail

CASE BRIEF: **EQUITY INSURANCE AGENCY**

Aparna Dalal, Alice Merry et Indira Gopalakrishna

CASE BRIEF:

EQUITY INSURANCE AGENCY

Produits offerts: Assurance santé, agriculture, assurance-crédit, assurance individuelle accident, assurance multirisque habitation, incendie, cambriolage, assurance automobile, assistance funéraire et micro-assurance

Description: Equity Insurance Agency (EIA) est une filiale d'Equity Group, un grand conglomérat de services financiers dont le siège social est situé à Nairobi et qui compte plus de 12 millions de clients dans six pays. EIA a été créée dans le but de répondre aux besoins des Kenyans en matière d'assurance avec des produits adaptés à un large éventail de niveaux de revenus. Elle s'est associée à des compagnies d'assurance pour offrir une large gamme de produits d'assurance par le biais d'un modèle de bancassurance.

Montant des primes collectées: Environ 35 millions USD de primes encaissées en 2017

UN BESOIN URGENT DE PASSER AU DIGITAL

Par le passé, les stratégies digitales consistaient à sélectionner les technologies adaptées et à automatiser les tâches dans le but de gagner en efficacité. Aujourd'hui, une stratégie digitale implique une mutation fondamentale du mode de fonctionnement et de l'offre d'une entreprise. Pour Equity Insurance Agency (EIA), entreprendre cette transformation devenait urgent dans la mesure où l'ensemble du groupe Equity progressait dans l'adoption de nouvelles technologies.

En 2014, Equity Group s'est lancé dans une stratégie digitale afin d'étendre sa portée auprès des populations rurales et non bancarisées. Grâce à cette stratégie, les clients se sont détournés des agences bancaires et plus de 90 % des interactions avec Equity se font désormais par le biais de canaux bancaires alternatifs, tels que les agents bancaires et les plateformes mobiles et Internet d'Equity. Cependant, les agents d'assurance d'EIA avaient l'habitude de profiter de la présence des clients dans les agences pour leur vendre des produits d'assurance. Il est donc devenu plus difficile et plus coûteux pour EIA d'atteindre ses clients par le biais de canaux existants.

En outre, ce changement a créé une rupture dans l'expérience client. Les clients avaient l'habitude de pouvoir accéder à tous les produits financiers à un seul et même point de vente Equity. Ils étaient donc frustrés de ne pas pouvoir accéder à l'assurance par les mêmes plateformes que celles qu'ils utilisaient pour réaliser les autres transactions bancaires et de devoir se rendre dans les agences spécifiquement pour les transactions d'assurance.

DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE TRANSFORMATION DIGITALE

EIA savait que sa transformation digitale devait être alignée sur la stratégie globale du groupe. Elle

savait qu'elle voulait interagir avec ses clients par voie digitale aux différents points de contact et qu'elle voulait améliorer la valeur ajoutée pour les clients tout en augmentant ses bénéfices. Mais elle devait déterminer comment s'y prendre et par où commencer. Elle s'est d'abord posé trois questions fondamentales :

Pourquoi mettre en place une stratégie digitale ? Notre priorité est-elle d'accroître les revenus ou de réduire les coûts ?

Que voulons-nous digitaliser ? Devons-nous commencer par offrir de nouveaux canaux de vente digitaux ou faut-il se concentrer sur la digitalisation des opérations de back-end ?

Comment mettre en œuvre la transformation digitale ? Faut-il créer des solutions internes, acheter des solutions toutes prêtes ou s'associer à des fournisseurs existants ?

Avantages et inconvénients de chaque option en fonction des quatre critères d'EIA

Pourquoi	Accroître les revenus	Réduire les coûts
	en	en
Quoi	digitalisant les ventes	digitalisant les processus
Visibilité	Forte, car clients directement concernés	Faible, car processus internes pour la plupart
Délai	Rapide, en exploitant les plateformes digitales d'Equity Bank	Plus long, en raison de la dépendance à l'égard des assureurs
Avantage concurrentiel	Élevé	Faible, en raison du rôle d'EIA en tant qu'intermédiaire d'assurance
Impact	Élevé, grâce à la création de nouveaux canaux de distribution	Faible à moyen

En ce qui concerne les deux premières questions, EIA avait deux options : se concentrer sur l'augmentation des revenus par la digitalisation des ventes, ou sur la réduction des coûts par la digitalisation des processus. À long terme, elle voulait atteindre les deux objectifs, mais pour rendre le processus gérable et obtenir des résultats rapidement, elle devait limiter son objectif initial. Elle a donc examiné les options en fonction de quatre critères : visibilité auprès des clients, délai d'exécution du projet, avantage concurrentiel et impact sur les activités d'EIA.

La digitalisation des ventes s'est avérée la meilleure option au regard des quatre critères. Les progrès ne dépendraient pas des partenaires d'assurance d'EIA, ce qui signifie que la solution pourrait être mise en œuvre plus rapidement. La digitalisation des ventes améliorerait considérablement l'expérience client et fournirait un avantage concurrentiel important à EIA en tant qu'agent d'assurance. Enfin, elle pourrait avoir un impact significatif sur les ventes en créant de nouveaux canaux de distribution. EIA a donc décidé de se concentrer dans un premier temps sur l'offre de nouveaux canaux de vente et produits digitaux à ses clients et agents.



Après avoir décidé de l'orientation de sa stratégie, EIA devait décider comment la mettre en œuvre – créer, acheter ou s'associer ? Equity Group avait acheté des solutions technologiques par le passé, ce qui lui avait permis d'exercer un contrôle total sur ces solutions. Le groupe avait également la capacité de concevoir ses propres solutions technologiques en interne. Cependant, dans ce cas, EIA a décidé de s'associer à des fournisseurs d'assurance, Inclusivity Solutions et E-bima. Le secteur des insurtech est encore tout nouveau et il est difficile de déterminer laquelle des nombreuses solutions émergentes sera la plus efficace au cours des prochaines années. Acheter une solution toute faite réduirait la capacité d'expérimentation d'EIA. La conception d'une solution en interne prendrait beaucoup de temps étant donné les nombreux projets en cours. S'associer avec des fournisseurs insurtech permettait en outre à EIA de mettre en œuvre des solutions digitales rapidement et lui donnait de la souplesse pour expérimenter différents modèles.

METTRE EN OEUVRE UNE STRATÉGIE DE TRANSFORMATION DIGITALE

Cette stratégie est maintenant mise en œuvre au moyen de projets axés sur l'amélioration des ventes et de l'expérience client. D'abord, EIA a lancé son premier

produit d'assurance exclusivement mobile, un produit d'indemnités d'hospitalisation qui prévoit le versement en espèces d'un montant forfaitaire pour chaque nuit passée à l'hôpital à partir de trois nuits. Le produit est actuellement proposé par l'intermédiaire d'une entreprise de télécom - Equitel - mais EIA prévoit de l'offrir par l'intermédiaire d'autres opérateurs mobiles à l'avenir. Il s'agit du premier produit d'EIA offert entièrement et exclusivement par téléphone mobile, et toutes les interactions, notamment les ventes, les renouvellements et les demandes de remboursement, sont effectuées sur un smartphone ou un téléphone mobile basique.

Ensuite, elle a décidé de mettre en place un portail de vente en ligne. EIA considérait la création de ce portail comme un moyen important pour améliorer l'expérience client et permettre aux clients (et aux agents de vente) d'accéder à tous les services d'Equity, y compris les assurances, via un canal numérique. EIA intègre donc ses produits et services d'assurance dans le portail web et l'application mobile bancaires d'Equity, déjà utilisés par plus d'un demi-million de clients d'Equity. Ils permettent aux clients d'acheter des polices directement en ligne, mais aussi aux agents de vendre des polices instantanément par l'intermédiaire de la plateforme sur leur téléphone ou leur ordinateur. L'application est simple et intuitive et comprend une fonction qui pré-remplit automatiquement la plupart des informations requises pour l'assurance automobile une fois saisi le numéro d'immatriculation du véhicule. Les clients peuvent ainsi acheter un produit simple comme l'assurance automobile en moins de deux minutes.

Les agents de vente résistent souvent aux solutions de vente en ligne, car ils craignent de perdre leur emploi. Il était donc important pour EIA de démontrer à son personnel de vente que le portail en ligne faciliterait son travail et lui permettrait de réaliser des ventes en dehors des agences bancaires et donc de toucher davantage de clients.

Définir l'objectif initial est essentiel dans [tout projet de changement majeur](#). Les projets initiaux doivent être planifiés de manière à permettre à l'équipe qui conduit le changement de démontrer ses premiers résultats et de fournir l'élan nécessaire aux changements à suivre. Le changement s'obtient à terme par l'intermédiaire d'une série de petits gains. Pour mener à bien une transformation majeure, il est important d'identifier, de reconnaître et de communiquer sur ces petits gains tout au long de la mise en œuvre du projet. Cela rend le processus de changement tangible et contribue à maintenir l'adhésion de tous les intervenants.



**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



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.

