

Interview

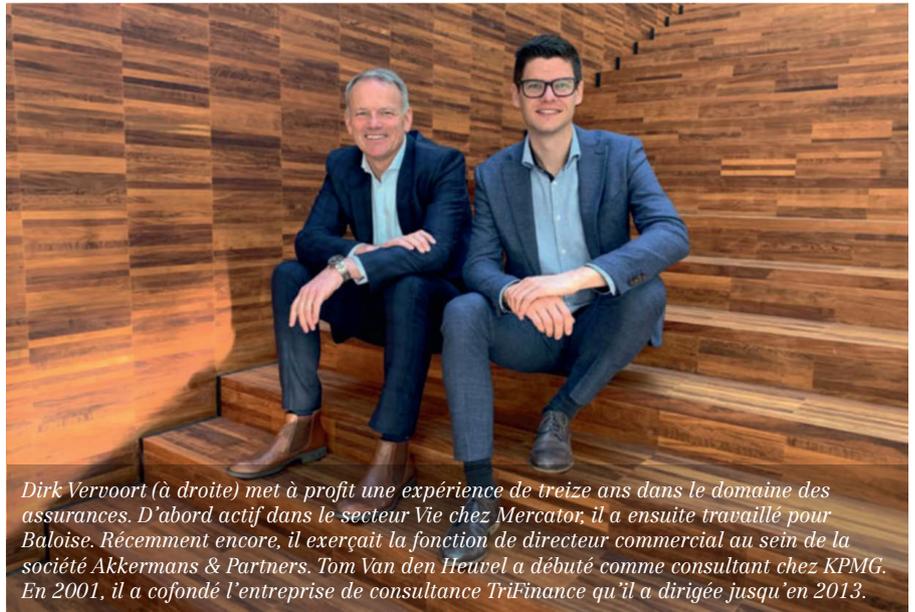
De l'oxygène pour les innovations pragmatiques

"Ce n'est pas ce qu'on fait qui importe. Ce qui compte, c'est de se distinguer des autres. Et ce processus débute par la passion." C'est ainsi que Dirk Vervoort et Tom Van den Heuvel présentent Oxygen. Ce prestataire de services ne dispose d'un numéro d'entreprise que depuis neuf mois. "Depuis mars, nous avons contacté une septantaine de directions de compagnies d'assurances et de courtiers importants. Et notre discours séduit. Notre équipe compte dix consultants et le onzième est en passe de nous rejoindre. Nous osons désormais le proclamer: 'Nous sommes là'."

Que proposez-vous?

Dirk Vervoort: "Notre intervention en tant que consultants est exclusivement axée sur le secteur des assurances, et plus particulièrement sur les projets de transformation. Lorsque Tom et moi avons lancé Oxygen, nous étions motivés par un objectif clair: permettre à l'industrie des assurances d'être plus efficace, plus orientée client et plus accessible. Les clients ne veulent pas devoir attendre trop longtemps, en ont assez des processus ou services dépassés auxquels ils ne comprennent rien et des prix qui ne sont pas transparents."

Tom Van den Heuvel: "Pour ce qui est de l'efficacité et de l'orientation client, les nouvelles technologies numériques permettent de faire un grand pas en avant. Mais la numérisation n'est qu'un outil. Ce qu'il faut avant tout, c'est innover et repenser, transformer les produits et processus, mais aussi la culture. Si on analyse attentivement les nouvelles règles, les faibles taux d'intérêt et le comportement des consommateurs, la voie à suivre pour améliorer l'efficacité et l'orientation client est parfaitement claire."



Dirk Vervoort (à droite) met à profit une expérience de treize ans dans le domaine des assurances. D'abord actif dans le secteur Vie chez Mercator, il a ensuite travaillé pour Baloise. Récemment encore, il exerçait la fonction de directeur commercial au sein de la société Akkermans & Partners. Tom Van den Heuvel a débuté comme consultant chez KPMG. En 2001, il a cofondé l'entreprise de consultance TriFinance qu'il a dirigée jusqu'en 2013.

Dirk Vervoort: "Oxygen a pour objectif de traiter quatre domaines. Tout d'abord les applications 'core IT'. Il s'agit de mettre en place de nouveaux systèmes et de réduire ou d'optimiser le fonctionnement des anciens systèmes."

Tom Van den Heuvel: "Chez de nombreux assureurs, les IT sont un véritable *patchwork*. Au cours des dernières décennies, les assureurs ont accumulé les systèmes. Cet enchevêtrement s'explique bien sûr aussi par la succession de reprises et de fusions, mais il est toujours présent. Et si on se limite à y introduire de nouvelles technologies, on reste coincé dans cet héritage passif."

Dirk Vervoort: "Il faut regarder au-delà des IT et des systèmes. Les processus sont notre deuxième cheval de bataille. Notre objectif est d'éliminer les goulets d'étranglement et les doubles emplois, de définir de nouveaux parcours client. L'optimisation des processus joue un rôle essentiel à cet égard. Si les IT sont le moteur, c'est toutefois l'excellence opérationnelle des processus qui est la boîte

de vitesses. La puissance du moteur doit être transmise au véhicule, faute de quoi elle est inutile."

Tom Van den Heuvel: "Au niveau des parcours client, on peut faire beaucoup mieux. En tant que particulier, j'ai récemment reçu un message dont j'ai à peine compris la teneur. Les notions abordées n'étaient pas du tout expliquées. Cette manière de procéder ne permet pas de créer des liens. Je reçois encore des courriers dans lesquels les montants sont libellés en euros et en francs belges."

Et quels sont les deux autres domaines?

Dirk Vervoort: "Notre troisième point d'action concerne les collaborateurs. Les compétences requises aujourd'hui ne sont pas celles de demain. Il est important d'impliquer les membres du personnel. La transformation doit viser la mise en place d'une gestion du personnel différente et le développement de nouvelles compétences à la fois techniques et sociales."

Tom Van den Heuvel: “Prenons par exemple le service à la clientèle chez Coolblue. Le client a le sentiment d’être important.”

Quelles leçons pouvons-nous tirer de l’approche de Coolblue?

Tom Van den Heuvel: “Le client veut être écouté et bénéficier d’un service rapide. Je me suis présenté à deux reprises dans un service après-vente Coolblue avec un appareil défectueux. J’ai été immédiatement accueilli par un membre du personnel qui m’a invité à prendre un numéro et à boire quelque chose. Je suis reparti au bout de cinq minutes avec un nouvel appareil. Je n’ai même pas eu à expliquer le problème, on m’a tout simplement remis un autre appareil: ‘Voici, monsieur!’.”

Dirk Vervoort: “Le service proposé doit être à la fois numérique et physique. C’est un impératif. Le déroulement du processus doit être déterminé sur la base des souhaits du client. Si le client préfère passer par la voie numérique parce que cette procédure est plus rapide et plus claire, le prestataire doit proposer un service numérique. Mais une prestation physique est parfois indispensable. Dans ce cas, le client doit pouvoir s’adresser directement à quelqu’un.”

Tom Van den Heuvel: “Nous sommes convaincus que les courtiers ont un rôle de conseiller à jouer. Ils sont un maillon important de la chaîne. Mais c’est le client final qui est au centre de nos préoccupations.”

Vous avez évoqué les systèmes IT de base, les processus, le parcours client et les compétences du personnel. Quel est votre quatrième domaine d’expertise?

Dirk Vervoort: “Les nouvelles technologies, la technologie des données, la robotique, l’intelligence artificielle ou encore l’apprentissage automatique sont notre quatrième domaine de prédilection. L’automatisation des tâches administratives, qui ne génèrent aucune valeur ajoutée, peut contribuer à dégager

pas mal de moyens. Cette solution peut avoir des avantages non négligeables pour le secteur. Nous envisageons de renforcer bientôt notre équipe en nous adjoignant les services d’un *lead* numérisation et innovation. Nous pourrions définir des concepts et assurer leur mise en œuvre en collaboration avec des assureurs.”

Qu’est-ce qui vous distingue des autres consultants?

Dirk Vervoort: “Le pragmatisme est dans nos gènes. Nous prôtons une approche pratique. Nous observons, réfléchissons, définissons les actions et les mettons en œuvre. Nous ne travaillons pas séparément, mais en collaboration

2018-2019

Tom Van den Heuvel: “Lorsque j’ai rencontré Dirk pour la première fois, j’ai été impressionné. Je n’ai jamais entendu quelqu’un parler des assurances avant tant de passion. Cette rencontre m’a énormément motivé.”

Dirk Vervoort: “Dans mes précédentes activités professionnelles, je percevais parfaitement les défis à relever, mais je voulais avoir plus d’impact dans le secteur. C’est ainsi qu’a germé l’idée de créer ma propre entreprise. J’ai rencontré Tom grâce à une connaissance commune. Nous nous sommes vus pour la première fois en octobre 2018 et en mars 2019, nous nous sommes lancés.



Tom Van den Heuvel



Dirk Vervoort

avec nos clients. Notre objectif est d'instaurer une relation privilégiée avec l'équipe de notre client. Nous misons sur une approche intégrée des quatre piliers et nous analysons une situation globale."

Tom Van den Heuvel: "Ce qui nous distingue des autres prestataires, c'est la manière dont nous traitons une situation. Nous nous concentrons exclusivement sur le secteur des assurances. Nos collaborateurs sont des experts en la matière. En d'autres termes, nous n'intervenons pas comme des généralistes dont le rôle consiste à appliquer une méthodologie. Pour nous, l'approche pragmatique l'emporte sur la méthodologie. Notre politique n'exclut pas pour autant l'utilisation de modèles, mais nous donnons la priorité à l'aide apportée et à l'impact de nos prestations afin d'avoir rétrospectivement le sentiment d'avoir aidé le client, de lui avoir insufflé l'oxygène nécessaire."

Dans quel domaine le secteur doit-il évoluer?

Dirk Vervoort: "Le principal obstacle auquel est confronté le secteur se situe au niveau des systèmes IT hérités et de la diversité des logiciels qui opèrent en parallèle. Certains acteurs utilisent simultanément jusqu'à quatre ou cinq systèmes pour gérer un même produit. Le secteur n'a jamais consacré le temps nécessaire à la migration vers un système unique. Le premier point d'attention est la mise en place d'une infrastructure IT simple basée sur une seule plateforme cible par produit. Cet environnement simple est la condition de base pour poursuivre la numérisation et garantir au client des services de meilleure qualité."

Tom Van den Heuvel: "La suppression du passif IT est extrêmement coûteuse. Mais ces systèmes ont un impact sur le secteur, et leur maintien est très onéreux. En cas de modification de la législation, ces systèmes devront être progressivement adaptés. La migration vers un système unique génère des économies qui permettent d'investir dans l'amélioration de l'orientation client. Mais il s'agit là d'une transformation

complexe. Nous pouvons aider le client à faire les bons choix et à les mettre en œuvre."

Dirk Vervoort: "Le concept 'Le client est roi' est bien accueilli. Tous les assureurs sont confrontés aux nouvelles attentes du client final, au passif IT, aux projets visant à étendre la gamme de services proposés (*beyond insurance*), aux bénéfécies sous

ça. Le terme '*Together*' renvoie avant tout à la collaboration avec le client. Nous ne travaillons pas en vase clos. Nous sommes présents dans l'entreprise de notre client. Nous voulons créer un lien constructif et chaleureux avec les différentes équipes du client, car c'est ensemble que nous parvenons à mieux atteindre les objectifs. Le développement de ce lien commence dans nos bureaux."

“La transformation doit viser la mise en place d'une gestion du personnel différente et le développement de nouvelles compétences à la fois techniques et sociales.”

pression, à la numérisation... Le fait que peu de mesures ont été prises dans ces domaines est dû à la combinaison de deux facteurs: la culture et les moyens financiers. L'essence d'une assurance a toujours été la gestion de risques. Si telle est l'activité principale d'un assureur et si une bonne gestion des risques génère des bénéfécies, il est bien sûr moins urgent d'engager des transformations. Mais c'est peut-être aussi la raison pour laquelle la réputation du secteur des assurances est aujourd'hui ternie, alors que les assurances sont et restent un pilier important d'une société prospère. Les assureurs ne devraient pas hésiter, vis-à-vis du public, à mettre davantage en évidence leur précieuse valeur ajoutée."

Les faibles taux d'intérêt jouent-ils un rôle?

Dirk Vervoort: "Ils ont effectivement eu pour effet d'accroître considérablement la pression sur l'efficacité. Mais les percées numériques axées sur le parcours client, la valeur accordée à différents points de contact contribuent aussi à l'urgence de la situation."

Votre slogan est: 'Transforming Insurance. Together'. Qu'entendez-vous précisément par 'Together'?

Dirk Vervoort: "Ce sont les gens qui font la différence. C'est aussi simple que

Tom Van den Heuvel: "Le terme '*Together*' fait également référence à la structure plane adoptée par Oxygen. Le travail d'équipe est pour nous une nécessité absolue. Nous nous réunissons régulièrement pour discuter de certaines missions et partager les connaissances."

Dirk Vervoort: "Il est frappant de constater à quel point notre culture d'entreprise attire les collaborateurs."

Quelle est votre approche pour ce qui est du talent?

Tom Van den Heuvel: "Nous voulons attirer des collaborateurs dynamiques qui ne perdent pas de vue l'objectif général et ont le souci du détail. Des collaborateurs qui n'hésitent pas à se mouiller. Les trajets de transformation sont complexes et il est parfois stressant de travailler avec des délais, mais nos consultants sont notre principal atout. Ils insufflent de l'oxygène dans le secteur des assurances."

Est-ce là le conseil que vous adressez au marché?

Tom Van den Heuvel: "Tout à fait. Notre souhait est de transplanter un peu de notre philosophie dans le secteur. Et si nous y parvenons, nous aurons atteint notre objectif."

Hans Housen