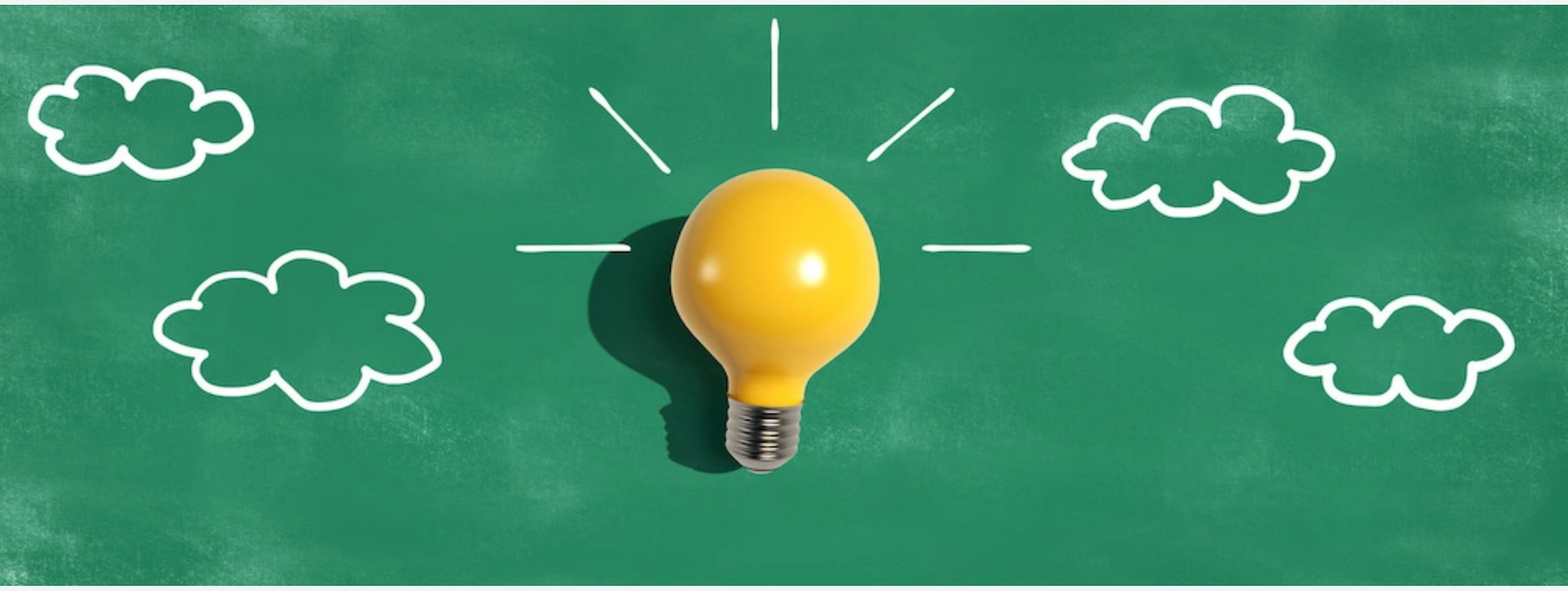


2 MIN AVEC…

L'innovation à cœur ouvert | Rencontre exclusive avec Nathalie Doré de BNP Paribas Cardif

Rédigé par Alexandre Pengloan
25 mai 2023 - 16 minutes

De la banlieue nord de Lyon à San Francisco, sur les routes de l'innovation.

Découvrez comment Nathalie Doré est parvenue à devenir l'une des figures les plus remarquables du secteur assurance à travers un parcours où il est question de Luc Julia, de licornes, de Ping An, de paramétrique, de ChatGPT, du TGV du futur… entre autres ! C'est parti !

Que mettez-vous derrière le terme innovation ? Il y a la technologie, bien sûr, en clé de voûte, qui vient immédiatement à l'esprit. Cette notion de progrès aussi, au sens philosophique, qui supporte l'être humain dans sa volonté constante d'avancer, ou, plus précisément, de « faire mieux », depuis des temps immémoriaux. Et surtout, ces femmes, ces hommes, chevilles ouvrières, qui portent une vision et cherchent à embarquer leurs pairs dans leur sillage pour, sans cesse, inventer et réinventer notre monde.

Nathalie a eu la gentillesse de trouver un moment dans un agenda que l'on imagine volontiers bien rempli, pour nous accueillir dans les locaux de BNP Paribas Cardif, à Nanterre. Nous l'avons retrouvée dans une salle surplombant les magnifiques jardins aménagés, baignée par les premières lueurs du printemps, pour un long échange de près d'une heure et demie. Morceaux choisis d'un entretien passionnant, avec une personnalité dont la sagacité rivalise avec une envie communicative de faire bouger les lignes, toujours avec et au bénéfice du collectif.

L'assurance a la chance de compter des individus de cette espèce. Nathalie Doré en est un brillant spécimen. Depuis plus de deux décennies, elle incarne cette innovation volontariste et ouverte chez BNP Paribas, groupe au sein duquel elle a occupé plusieurs fonctions à responsabilité autour des enjeux digitaux, dont la direction de l'Atelier BNP Paribas à San Francisco durant trois ans.

Bonjour Nathalie ! Qui êtes-vous, pour celles et ceux qui ne vous connaîtraient pas encore ?

Bonjour ! Je suis Nathalie Doré, Directrice de l'impact et de l'innovation chez

BNP Paribas Cardif, la filiale assurance du groupe BNP Paribas. C'est ce qui m'occupe à temps plein dans ma vie professionnelle.

Mais j'ai aussi deux autres casquettes. Je suis en effet membre du conseil d'administration de l'ACSEL, l'association de l'économie du numérique, au sein de laquelle j'ai monté le [redacted] avec [redacted]. Par ailleurs, je suis senior advisor de la EdTech Emeritus.

Pouvez-vous nous parler de vos origines, de votre famille ?

Je viens de Lyon. Ma maman était secrétaire de direction, et mon papa métreur. Il avait créé son cabinet quand j'étais bébé, donc j'ai toujours vu mon père entreprendre, beaucoup travailler. **J'ai grandi dans une famille où cette notion de travail était inculquée dès le plus jeune âge**.

On vivait dans une banlieue nord de Lyon un peu difficile. Ça m'a donné envie de voir du pays et je suis partie dès mes études à l'étranger. Ça m'a aussi poussée à devenir rapidement autonome financièrement, et c'est devenu un leitmotiv, une ambition de carrière.

Comment êtes-vous arrivée dans l'assurance ?

A la sortie de mes études (un DESS marketing), j'avais deux propositions d'emploi : un CDI dans une agence de marketing et un CDD dans le groupe BNP Paribas. Finalement, **j'ai été attirée par le côté multi-métiers, et aussi la possibilité d'avoir une carrière à l'international**. C'était une envie profonde. J'ai donc misé sur le CDD, en privilégiant le contenu et la mobilité.

Ensuite, je suis venue peu à peu vers l'assurance, attirée par le double rôle de ce secteur, celui de protéger les gens d'un côté, mais aussi de les accompagner dans leurs projets de vie. **Cela résonnait avec une dynamique sociale importante pour moi**.

Ce sont aussi de belles rencontres qui m'ont amenée chez BNP Paribas Cardif, une culture dont je me suis sentie proche, une entreprise à taille humaine (8 000 salariés dans le monde), et une vraie culture d'entreprendre. J'ai par exemple pu accompagner la Belgique sur le développement du canal digital et fait la même chose avec la Turquie.

Et j'ai ensuite eu l'opportunité de partir aux États-Unis, où j'ai travaillé au sein de l'Atelier BNP Paribas Amérique du Nord, pour accompagner la transformation digitale du Groupe et de ses clients. Quand je suis revenue, la proposition était très ouverte sur ce que j'avais envie de faire. C'est une entreprise particulièrement à l'écoute des envies professionnelles, j'ai de la chance. J'ai choisi de poursuivre ma carrière dans le domaine de l'assurance car je me retrouve davantage dans les missions propres à ces métiers.

« Aux USA, j'avais le sentiment de vivre et d'utiliser les startups au quotidien »

Parlons des États-Unis, justement, où vous vivez à San Francisco entre 2014 et 2017. Si vous deviez retenir un ou deux souvenirs marquants de cette période ?

Il y a plusieurs choses. **Déjà, j'ai découvert les meetups**. C'est un format où l'on va assister à un événement, plutôt en fin de journée, après le travail. On y rencontre des gens très intéressants, dans une ambiance détendue, autour d'un verre. Il y vraiment ce côté networking, qui permet de nourrir son réseau. Il y avait des meeetups sur pas mal de sujets… mais pas l'insurtech au départ ! Le premier autour de ce thème a dû être organisé vers 2015 ou 2016.

> *Le deuxième fait marquant a été la naissance de Lemonade. Eux étaient à New York, mais ça a fait du bruit dans tout l'écosystème fintech !*

Je me souviens avoir échangé avec BNP Paribas Cardif, sur le modèle digital autour de l'expérience client qui venait révolutionner ce qui était fait, et ce sujet de giveback, avec une partie des primes reversée à des associations. **C'était très innovant et ça a résonné au sein du groupe** !

Enfin, je suis arrivée aux États-Unis au moment de **l'explosion du phénomène fintech**. Tout d'abord dans le secteur des paiements, avec les

PayPal et consorts qui étaient basés dans la Silicon Valley. Ensuite sur la partie crédit, avec des acteurs comme Lending Club, installés sur Market Street, au cœur de San Francisco. On voyait leurs bureaux. Et enfin, le robo advisory, sur le volet investissement. Je me souviens des affichages et publicités dans les abribus pour ces nouveaux services. La vague insurtech a suivi. J'avais une voiture et j'utilisais par exemple Metromile et ses polices d'assurance en temps réel, personnalisées en fonction des kilomètres parcourus. J'avais vraiment le sentiment de vivre et d'utiliser ces startups au quotidien !

Aux USA, quelle différence culturelle a pu vous marquer et vous inspirer ?

> *Luc Julia, une rencontre marquante !*

Eficiens Nathalie Doré Open Innovation

Comment, justement, transmettre cette philosophie d'ouverture auprès de vos collaborateurs aujourd'hui ?

Cela passe par le partage et l'acculturation. Mais aussi par **la recherche du bon équilibre entre open innovation et innovation interne**. C'est faire comprendre que les deux sont complémentaires, et que c'est bien de faire les deux !

Quand cela fait sens, nous collaborons avec des startups : on va alors chercher de l'open innovation. Nous travaillons également avec des universitaires. Promouvoir l'ouverture passe donc inévitablement par ces partenariats. Ils nous permettent de montrer aux équipes que ça fonctionne et les impliquer. Les actions du groupe BNP Paribas, comme le programme Plug&Play pour faire du sourcing de startups, sont également une belle vitrine.

Enfin, un point essentiel consiste à **bien faire comprendre les règles du jeu**. La première, toute simple, est qu'il faut que ce soit gagnant-gagnant, que tout le monde s'y retrouve dans un partenariat. Il faut être vigilant sur ces aspects et les diffuser au sein de l'équipe.

Et vous, quelle est votre définition de l'innovation ?

« On passe dans un mode où les acteurs B2C peuvent également devenir des enablers »

Cardif Lab – Crédit photo : Yves Durand

Comment bien anticiper le futur quand tout s'accélère comme aujourd'hui avec l'émergence et la montée spectaculaire de nouveaux risques ?

Quand j'étais aux États-Unis, les labs étaient un must have ! Il y a eu ensuite une vague de fermeture de ces structures, mais nous avons choisi de conserver le nôtre à San Francisco, le [redacted].

Pour moi, c'est important de garder ces antennes, d'avoir des réseaux d'experts qui peuvent nous permettre de comprendre et d'anticiper. On maintient ainsi une vraie dynamique. Matthieu Soulé, en charge du C.Lab Americas et correspondant du Cardif Lab à San Francisco, vient d'ailleurs de venir en France récemment. Il a rencontré le Comité exécutif de BNP Paribas Cardif afin de partager ses observations. Il est important de rendre ces actions visibles aux yeux du top management de l'entreprise.

Au siège de BNP Paribas Cardif, à Nanterre, nous avons aussi notre [redacted]. **L'objectif est d'acculturer tous nos collaborateurs et nos partenaires sur les avancées technologiques, en envisageant ce qu'elles peuvent apporter à l'assurance**. On a notamment un centre d'expérience au rez-de-chaussée qui nous projette dans une journée en 2025.

Dans ce cadre, nous travaillons avec la direction des risques de l'entreprise sur ces questions de risques émergents. C'est également en adoptant cette approche multidisciplinaire, en mélangeant des profils innovation / stratégie avec des profils risques, que l'on peut faciliter cette bonne anticipation.

Quelle est la stratégie de BNP Paribas Cardif par rapport à l'insurtech ?

Nous avons une première stratégie qui est de **collaborer**. Notre deuxième stratégie consiste à **investir**, comme par exemple au travers de notre fonds commun avec Eurazeo. Et nous regardons aussi des géographies qui nous intéressent dans le cadre de notre plan de développement.

Enfin, **nous créons nos propres startups**. Nous venons ainsi de lancer [redacted], en partenariat avec le startup studio Rainmaking. Le concept ? Permettre aux particuliers de faire des enchères pour vendre leur voiture au meilleur prix, avec un service qui leur évite d'avoir à négocier. On adresse un vrai irritant pour beaucoup de gens, car l'expérience de vente d'une voiture peut parfois se révéler fort compliquée !

Le paysage insurtech et sa perception ont bien évolué depuis les débuts. Pensez-vous que les enablers tech ont pris le pas sur les pionniers du B2C ?

Je suis partagée, ce n'est pas aussi simple que cela. Aujourd'hui, quand on regarde les gros acteurs B2C, beaucoup ont aussi des stratégies B2B2C.

> *Finalement, les pure players qui ne tiennent que sur un revenu B2C sont peu nombreux. On passe ainsi dans un mode où des acteurs B2C peuvent même devenir des enablers !*

C'est là que l'on voit des partenariats possibles et pertinents émerger. On collabore avec différents types d'acteurs et l'important pour moi, c'est que ce soit avant tout gagnant-gagnant. Sur le volet souscription, par exemple, on fait appel à des sociétés de gaming. Elles nous aident sur la partie simulation de vie, pour faire mieux comprendre les options d'assurance aux clients. Ce ne sont pas des insurtechs à proprement parler mais malgré tout des entreprises à l'ADN très tech.

On a aussi travaillé avec Qover en Belgique. Ils nous ont beaucoup apporté sur l'expérience client et toute la dynamique autour de ce sujet clé. Et il y a évidemment notre collaboration avec Lemonade annoncée en début d'année.

Annonce

« Le partenariat avec Lemonade ? On est en train de prouver que ça marche ! »

Racontez-nous justement ce partenariat avec Lemonade qui a fait beaucoup de bruit dans l'écosystème ?

Certaines voix se sont également élevées pour critiquer ce partenariat, en vous reprochant de ne pas avoir choisi un acteur français…

Le modèle de BNP Paribas Cardif est fondé sur le partenariat. Nous sommes un acteur international, présent dans 33 pays, avec plus de 500 partenaires dans des secteurs variés, et dans le monde entier. **Le côté international et l'ouverture font partie de notre ADN**. Pour nous, c'est vraiment « que le meilleur partenaire gagne », quelle que soit sa nationalité. C'est le critère déterminant, et ce qui permet d'établir une relation saine. On ne va donc aucunement aller chercher une nationalité de startup plus qu'une autre. Nous accompagnons aussi plusieurs startups françaises dans leur développement.

On entend souvent remonter des histoires autour des difficultés dans la collaboration entre grands groupes et startups. Y a-t-il des points d'incompatibilité immuables ? D'autres sur lesquels on peut progresser ?

Ce sont forcément deux mondes très différents. J'enfonce évidemment une porte ouverte en disant cela. Les temps de décision, les processus ne sont pas les mêmes, dans une large mesure. Les deux doivent dès lors faire des efforts pour s'adapter s'ils veulent pouvoir collaborer efficacement.

Mais comment faire, concrètement ? Par exemple, **sur la partie investissement, nous avons réduit nos temps de prise de décision**, afin d'être au maximum dans le timing de la startup qui cherche à lever des fonds. Au niveau des partenariats, nous avons également **revu notre méthodologie projet** pour accélérer les périodes de développement et de go-to-market.

En revanche, lorsque nous sommes engagés dans des gros projets d'innovation, il y a des étapes clés qu'il faut valider et qui demeurent obligatoires. On s'améliore, donc, mais il n'est toutefois pas toujours possible d'être dans les mêmes temps.

Quel conseil donneriez-vous à une insurtech souhaitant travailler avec des corporates ?

Un enseignement que l'on a pu faire en interne, c'est finalement la nécessité de partir du besoin business. Il ne faut pas être trop « techno push » car c'est parfois prendre le problème dans le mauvais sens.

> *En rentrant des États-Unis, le directeur général de BNP Paribas Cardif à l'époque m'avait dit : « Nathalie, l'époque des POC est révolue ! » Je pense que l'on est sur une nouvelle dimension, beaucoup plus industrielle, de l'innovation. Et c'est très bien car nous souhaitons tous faire de l'innovation à l'échelle.*

Mon conseil à une insurtech, donc ? **Partir des besoins des grands groupes, et poser sur la table des cas d'usage concrets**. C'est aussi cette approche que nous mettons en avant en ayant une seule équipe en charge de l'innovation et de l'impact. Nous souhaitons démontrer que la solution proposée par la startup a un impact business, et un impact tout court sur la société.

« Je rêve d'une société où l'on a progressé sur la santé mais où je n'ai pas 15 000 capteurs sur moi »

Quelle insurtech auriez-vous voulu avoir créée ?

Sans surprise, et je l'ai déjà évoqué, Lemonade. Elle a été un puissant révélateur. Au-delà de l'aspect digital et expérience client innovant, j'ai

révélateur. Au-delà de l'aspect digital et expérience client innovant, j'ai particulièrement aimé le modèle : d'un côté, je fais du « for profit » et de l'autre du « for good ». **À l'époque, ce positionnement B Corp était clairement novateur dans l'assurance**. Beaucoup ont suivi derrière, mais Lemonade demeure une pionnière et, à ce titre, un exemple inspirant pour moi.

Parlez-nous d'une tendance ou d'une bonne idée que vous avez repérée dernièrement ?

Tout va très vite actuellement en matière d'innovation. On parle notamment beaucoup d'intelligence artificielle, avec les progrès spectaculaires de l'IA générative notamment, et les questions associées.

Quel est votre regard sur ce sujet ?

Pour moi, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises technologies. C'est avant tout ce que l'on en fait. Si on parle de l'IA, appliquée à la santé par exemple, c'est super. **Je pense que l'on va bientôt guérir du cancer, ce sont des avancées qui sont déterminantes**. Sur la mobilité et l'émergence de véhicules autonomes, si la promesse est que plus personne ne meure sur la route, la plupart des gens vont dire oui.

Néanmoins, le phénomène de l'**IA générative** fait réfléchir. **Ici, la limite ne va pas forcément être côté technologique, mais côté éthique, et aussi acceptation du client final**. Un exemple. Jusqu'alors, on avait la mention « photoshopée » dans les magazines. Demain, ce sera potentiellement : « ceci n'est pas un vrai visage ». A-t-on envie de vivre dans cette société ?

> *Donc je pense qu'il faut embrasser la technologie, considérer les apports du progrès, mais il faut mettre ces avancées et ces technologies dans des mains sachantes et bienveillantes, avec des codes éthiques forts. Il faut également mettre l'utilisateur dans le débat, car ça touche à la société dans laquelle on a envie de vivre.*

Nous collaborons par exemple avec l'école de design Strate, autour d'un projet de laboratoire qui regroupe des data scientists, des anthropologues ou des sociologues. L'objectif est de réfléchir ensemble, en adoptant une **approche pluridisciplinaire**, à la meilleure manière de dessiner la société de demain .

Et pour cela, il ne faut pas forcément être « techno push », encore une fois. **Par exemple, je rêve d'une société dans laquelle on a progressé sur la santé mais où je n'ai pas 15 000 capteurs sur moi**. Il faut que ce progrès reste ambiant, transparent, et l'individu ne doit percevoir que le bénéfice ressenti. C'est peut être un peu utopique, mais il faut embrasser les technologies, les comprendre et poser les limites que l'on veut poser.

« J'ai visité le TGV du futur… et je ne l'imaginais pas du tout comme ça, il n'allait pas plus vite ! »

Justement, à quoi ressemblera l'assurance du futur ?

Je pense que le métier d'assureur, qui consiste à protéger les gens et les aider à réaliser leurs projets de vie, va perdurer. Ce sont des besoins fondamentaux. A côté, il y a **certains risques qui vont disparaître**. On a évoqué la santé, l'automobile. **D'autres vont malheureusement se renforcer**. Je pense aux sujets cyber ou climatique. On voit aussi apparaître de nouvelles problématiques, comme les sujets de santé environnementale dont on ne parlait pas il y a quelques temps.

> *Pour moi, l'assurance du futur sera donc une assurance beaucoup plus axée sur la prévention et l'anticipation.*

La partie gestion du sinistre, quand il y en aura une, sera complètement transparente. **On sera dans** l'assurance paramétrique**, avec une prise en charge automatique**, le client n'aura plus besoin de rien faire. Nous allons donc nous diriger encore davantage vers du service, c'est ce qui est intéressant.

Pour imaginer ces assurances du futur, je pense que **l'importance du design va augmenter**. Nous ne sommes pas des entreprises qui fabriquons des objets tangibles.

> *Cette culture du design de service va prendre de l'importance et devenir clé – elle l'est déjà d'ailleurs – pour les sujets qui sont devant nous.*

En résumé, l'assurance de demain sera donc une assurance plutôt dans la prévention, l'anticipation et le care, plutôt que la réparation.

Pour conclure, un mot sur le Club Assurance & Digital de l'ACSEL, devenu incontournable dans l'écosystème ?

L'ACSEL est une association importante dans le paysage français, présente pour soutenir la transformation digitale des entreprises. Historiquement, BNP Paribas est membre du conseil d'administration et, à titre personnel, j'y suis depuis 3 ans. C'est à cette époque que le président de l'ACSEL, Laurent Nizri, m'a proposé de lancer un club autour de l'assurance, sachant qu'il en existait déjà couvrant d'autres secteurs.

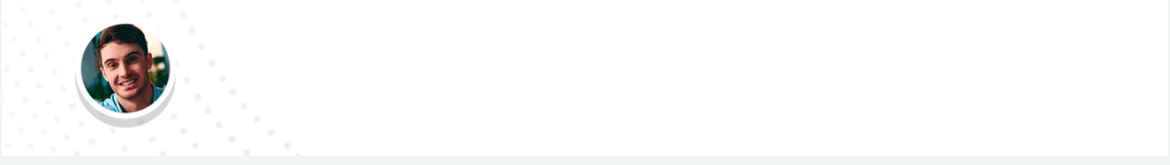
J'aimais bien ce côté multi-activités, la possibilité de se nourrir avec les autres clubs (retail, confiance, fintech). On a donc rapidement lancé le Club Assurance & Digital avec lequel on a déjà couvert de nombreux sujets **au cours d'une dizaine d'éditions** : [redacted], la place de la tech, [redacted], etc.

On a trouvé un public, il y avait un besoin. Ce qui fait la force du club ? Ce sont plusieurs choses. Tout d'abord le comité de pilotage. Nous sommes une dizaine de personnes avec des profils très variés. Il y a à la fois des assureurs, mais aussi des insurtechs, et enfin des Big Tech. Les gens sont très engagés et ouvrent volontiers leur réseau de contacts.

Nos règles sont de traiter des sujets importants pour nous, avec des intervenants que l'on trouve intéressants. Des basiques, certes, mais je pense que c'est aussi ce qui plait ! **On aime partager**. On en revient à cette image du gâteau puisque l'on se retrouve à coopérer sur des sujets importants pour tout le monde de l'assurance.

Ne manquez pas la prochaine édition le 29 juin sur l'IA générative et les cas d'usage assurance !

Annonce



Aucun commentaire sur cet article. Soyez le premier !

2 MIN AVEC...

Insurtech Express #9 | 7 questions à Sébastien Lenormand de MedSmart

Rédigé par Emma Diedhiou
05 mai 2023 - 8 minutes

La santé demeure un sujet de société majeur et une priorité de tous en 2023. L'accès aux soins progresse et le recours à la médecine douce se démocratise. Toutefois, un problème persiste, encore et toujours. Comme d'autres branches de l'assurance, la santé demeure très paperassière. Une source d'exaspération pour beaucoup, professionnels comme patients.

› LIRE LA SUITE DE L'ARTICLE

eficiens

Eficiens Paris
116 bd Diderot - 75012 PARIS
+33.(0)1.84.17.70.20

Eficiens Annecy
2 avenue du Pré Closet
74940 ANNECY LE VIEUX
+33.(0)4.50.82.11.70

› POUR NOUS CONTACTER

› PRÉSENTATION AGENCE

© Eficiens 2023 - Tous droits réservés - contact@eficiens.com - +33.(0)1.84.17.70.20