

REGARD STRATÉGIQUE

Interview de Pierre Le Rest

*Chargé de missions stratégiques
auprès de la CEO*



1POINT6



Interview de Pierre Le Rest, *Chargé de missions stratégiques auprès de la CEO*

↗ Est-ce que vous pouvez nous dire quelques mots sur votre rôle et sur la *mission d'APRIL International* ?

J'ai rejoint APRIL International il y a un an et demi pour piloter l'**ensemble des sujets stratégiques pour la directrice générale**.

Cela peut aller des **partenariats**, au **développement commercial**, à la **finance**, au **M&A** et bien sûr les **paiements** pour lesquels nous nous voyons aujourd'hui.

Chez APRIL International, **notre mission est de faciliter la vie et la mobilité des assurés dans le monde entier**. Nous leur offrons des **solutions d'assurance de santé internationale qui sont simples, fiables et accessibles**.

Nous accompagnons nos assurés à chaque étape de leur parcours de vie, quel que soit le pays où ils vivent, étudient ou travaillent.

Nous nous engageons à leur offrir une protection à la fois durable et engagée grâce à des couvertures médicales performantes et modulaires, à garantir une expérience fluide fondée sur la digitalisation, la réactivité et la qualité de service et enfin assurer une prise en charge internationale sans friction. Nous travaillons à la fois avec les entreprises, les partenaires, les courtiers dans une approche collaborative transparente et orientée résultats.

“Chez APRIL International, notre mission est de faciliter la vie et la mobilité des assurés dans le monde entier.”

↗ Quelle est votre *cible* ?

Nous avons deux typologies de produits. D'une part les **produits court terme, conçus pour les assurés qui partent sur des durées de moins d'un an**. Cela touche donc beaucoup les étudiants, les digital nomads, ou tout simplement les voyageurs.

Et d'autre part, des **produits long terme qui eux s'adressent à des expatriés qui partent généralement pour une durée indéterminée** que ce soit à titre personnel ou via leur entreprise.

↗ Pouvez-vous nous préciser votre *périmètre géographique d'intervention* ?

Pour remettre un peu de contexte, APRIL International est le **Pôle Assurance Santé Internationale** du Groupe APRIL.

Nous opérons sur un modèle global qui **couvre les marchés et les populations assurées** (expatriés, voyageurs longue-durée, étudiants, travailleurs nomades, VIE, etc.) **sur les couvertures individuelles et collectives en santé et assistance médicale à l'international**. La partie assistance est très importante comme ce sont des situations d'urgence exigeant d'être particulièrement réactif.

Nous avons une **forte présence géographique en Europe, en Asie, au Moyen-Orient et sur le continent américain**. Nous nous appuyons sur des **entités locales à travers 14 pays**, notamment Paris, Londres, la Suisse, Singapour, Hong Kong, Bangkok, Dubaï et au Mexique avec 3 plateformes de gestion.

C'est ce que sur notre chaîne de valeur nous appelons la **gestion de contrat**, qui est équipée pour un traitement 24h/24 et 7j/7. Nous avons par ailleurs un **réseau international de partenaires médicaux et d'hôpitaux**.

Sur la chaîne de valeur, nous **concevons et distribuons des produits d'assurance et de santé**, nous assurons la **gestion de ces contrats d'assurance pour le compte d'assurés internationaux** et, enfin, nous assurons la **gestion des sinistres** (paiement en direct des hôpitaux, gestion des plafonds, conformité internationale, règles anti-fraude, etc.).

“Nous nous appuyons sur des entités locales à travers 14 pays.”

↗ Qu'est-ce que cela implique sur la *gestion des flux* ?

Nous gérons trois natures de flux : l'**encaissement des primes** (venant de particuliers dans plus de 180 pays, partenaires distributeurs, entreprises, etc.), les **paiements et règlements des sinistres** (indemnisation des assurés, règlement des factures médicales, remboursement en direct des

hôpitaux, etc.) et les **reversements aux partenaires** qui gravitent autour de nous (assureurs, courtiers). Nous intervenons dans beaucoup de pays et devons gérer plus de 25 devises - ce qui implique une complexité particulière.

↗ Quelles sont les *autres complexités* que vous rencontrez en matière de gestion des flux ?

Il y a une autre complexité propre au paiement transfrontalier : le **correspondent banking**.

Prenons un exemple : une petite banque au Sénégal veut envoyer de l'argent à une banque en Corée du Sud. Les deux n'ont aucune relation directe, elles ne peuvent donc pas transférer les fonds en un clic. Il faut alors passer par une banque intermédiaire qui sert de pont. C'est exactement le rôle du **correspondent banking** : une banque étrangère qui agit comme agent pour transmettre ou recevoir des paiements internationaux au nom d'une autre banque. Et bien sûr, dans certains cas il peut y avoir plusieurs banques correspondantes, ce qui démultiplie le temps d'arrivée des fonds et complexifie le pilotage des flux.

Nous pouvons par exemple envoyer le flux le lundi mais l'assuré ne le reçoit que trois semaines plus tard. Cela peut être à l'origine de frictions avec les assurés.

Il arrive très souvent que des **assurés soient contraints d'avancer des frais** à hauteur de plusieurs milliers d'euros, notamment dans le cas d'interventions médicales, aux États-Unis par exemple où les montants sont souvent élevés et qu'ils s'attendent logiquement à avoir un remboursement le plus rapide possible.

J'évoque ici un cas relativement simple aux États-Unis mais par exemple **en Afrique**, continent où nous avons beaucoup de remboursements, **trouver des banques qui acceptent le correspondent banking**, c'est potentiellement très compliqué.

En Europe, grâce au réseau SEPA, le flux peut arriver en quelques secondes sur le compte de l'assuré alors que dans d'autres pays, cela peut prendre des semaines.

↗ À quel moment le *sujet du paiement* et de la *gestion des flux* est devenu un enjeu stratégique pour APRIL International ?

Le paiement rapide crée un effet tangible sur la perception du client.

En santé internationale, un assuré soigné à l'étranger jugera sa couverture pas forcément à la garantie théorique qu'il peut avoir mais à la rapidité du remboursement ou de la prise en charge.

Accélérer les remboursements devient donc un véritable **levier de rétention** qui se traduit par une **hausse directe du NPS** et une réduction du churn.

Le **paiement instantané** est aussi un **levier d'acquisition**, notamment dans le cas d'un appel d'offres, dans la mesure où nous pouvons garantir que leurs assurés seront remboursés en quelques minutes ou quelques jours.

Accélérer le paiement, ce n'est plus une optimisation opérationnelle de notre côté, **c'est un investissement business**.

Sur la partie **collecte des primes**, nous observons également une **satisfaction plus élevée** car les paiements se font de manière beaucoup plus fluide.

Ces deux points, la **rapidité** et la **fiabilité** des remboursements et des collectes de primes sont des **critères importants de rétention** chez nous.

“Un assuré soigné à l'étranger jugera sa couverture à la rapidité du remboursement ou de la prise en charge.”

↗ Quels étaient les irritants majeurs que vous cherchiez à résoudre en lançant le *chantier d'industrialisation des flux* ?

Nous faisons face à différents irritants.

Sur la **partie collecte des primes** par exemple, les problématiques sont différentes selon le segment de clientèle.

Sur la **partie santé individuelle**, il y a une complexité qui touche aux **paiements internationaux** avec une **forte volatilité des clients** et des **résiliations** qui peuvent être rapides en cas de rejet.

Sur le **collectif**, la complexité est liée à la **dimension multi-acteurs** (entreprise, assuré, courtier et parfois complémentaire) et **multi-pays** qui alourdit énormément la charge liée à la réconciliation.

Notre premier objectif avec ce chantier était de **sécuriser les encaissements récurrents liés à la collecte des primes** avec une expérience sans friction.

En effet, il est très rare que les assurés nous paient de façon annuelle. Dans la majorité des cas, les **paiements se font de manière mensuelle ou trimestrielle**. Jusqu'à très récemment, nos assurés devaient renouveler leur paiement chaque mois, ce qui générait des impayés, des relances et des incompréhensions.

1POINT6 nous a permis de mettre en place une **véritable récurrence via la carte bancaire**, ce qui permet de proposer à nos assurés la récurrence, y compris en dehors de la zone SEPA où les prélèvements ne sont pas toujours possibles. Cela simplifie grandement la vie des assurés.

↗ Quels sont les autres irritants que l'*industrialisation des flux* peut aider à lever ?

Je citerais deux choses : la **réconciliation des coûts** et **l'amélioration de notre système de gestion**. Sur ce point, la solution proposée par **1POINT6** était particulièrement intuitive.

En effet, nous avons pu faire matcher directement nos références avec le système de gestion déployé. Cela nous a permis d'avoir une **expérience plus fluide** et une intégration qui a

nécessité très peu d'intervention humaine, voire aucune. Il me semble par ailleurs important de préciser ici qu'une **gestion optimisée des flux nous permet de nous conformer aux exigences de notre secteur définies par l'ACPR** (contrôle quant à la collecte des primes avec LCB/FT, contrôles sur les flux in et flux out qui exigent de bien connaître nos clients et de pouvoir dire clairement où l'argent est envoyé, etc.).

↗ Que mettez-vous derrière le terme *industrialisation des flux* ?

Chez nous, cela ne signifie pas simplement automatiser. Il s'agit de **standardiser les process pour réduire les erreurs, d'automatiser les tâches répétitives à forte volumétrie et de sécuriser les flux pour limiter les risques de**

fraudes ou les erreurs de rapprochement. In fine, piloter l'activité avec des indicateurs fiables en temps réel. La plateforme **1POINT6** nous aide sur le pilotage de ces flux.

“Pour nous, l’industrialisation des flux, c’est rendre les paiements aussi fiables et prédictibles qu’une supply chain industrielle.”

Nous avons démarré avec les encaissements des primes mais allons essayer d’élargir peu à peu aux autres flux. L’idée est d’avoir un pilotage fin qui nous permette d’anticiper les éventuels impayés et d’avoir une vision plus juste du cash en temps réel.

Pour nous, l’industrialisation des flux, c’est rendre les paiements aussi fiables et prédictibles qu’une *supply chain* industrielle, c’est-à-dire un processus clair, le plus automatisé de bout en bout. Nos principaux KPI sont le taux de rejet des paiements, le délai moyen des remboursements et le taux de réconciliation automatique. Pour nous, ce ne sont d’ailleurs pas de simples indicateurs financiers. Ils viennent mesurer la qualité de la promesse que nous faisons à l’assuré.

↗ Cette approche industrielle des flux a-t-elle aussi *transformé la gouvernance du sujet flux* chez APRIL International ?

Si nous faisons référence aux deux types de flux, à savoir les flux in (primes) et les flux out (sinistres, règlements des différents partenaires), nous sommes sur des problématiques qui sont à la frontière entre la finance, les opérations, et parfois le produit. **Notre valeur ajoutée est d’être capable de gérer ces flux et de les organiser, que ce soient des flux courtiers, clients ou assureurs.**

Nous devons quoi qu’il arrive prélever correctement le bon montant au bon moment, payer dans les temps et réconcilier les chiffres à *posteriori* pour ne pas relancer à tort quelqu’un qui a déjà payé ou à contrario oublié de relancer quelqu’un qui n’a pas payé.

Notre gros enjeu est donc de **satisfaire nos clients et de sécuriser, rassurer nos partenaires assureurs qui nous donnent la délégation de gestion.**

Le sujet touche rapidement à la satisfaction client. **La gestion des flux est donc une thématique pilotée de manière transverse entre la finance et les opérations** et l’accès en temps réel à ces données de paiement change le rôle de la direction financière. Elle peut maintenant surveiller les flux, anticiper et réagir plus vite. Cela devient du pilotage continu.

La direction financière devient ainsi actrice de l’expérience client là où avant, c’était plutôt du constat. Les paiements sont trop centraux pour rester dans des silos. La direction générale et la direction financière co-sponsorisent le projet avec une gouvernance transverse, des pilotages réguliers et des décisions structurantes prises au plus haut niveau via la Directrice Générale car **le sujet des paiements impacte la profitabilité, la conformité et la satisfaction client.**

↗ Comment s'est distingué 1POINT6 ?

Le choix de 1POINT6 s'inscrit dans une démarche structurée qui visait à renforcer la performance, la fiabilité de notre chaîne de paiement et la gestion des flux internationaux. Nous avons échangé avec différents prestataires et établi un benchmark avec des critères précis : la **couverture géographique**, la **capacité à gérer des flux multidevises**, la **robustesse technologique** (API, rapidité d'intégration, stabilité des rails de paiement, etc.), la **capacité à absorber des flux complexes** (dans notre cas par exemple une partie peut être payée par l'entreprise, une partie par l'assuré), la **transparence des coûts** et l'**optimisation des frais bancaires**, l'**exigence en matière de conformité internationale** (KYC, KYB, LCB/FT, etc.) et enfin la **qualité du support opérationnel**.

Nous disposons notamment d'une **fonctionnalité de retry**, que nous n'avions pas avec notre prestataire précédent, qui permet, en cas d'échec sur un paiement récurrent, de relancer automatiquement le paiement plus tard dans le mois. **Sur les aspects de conformité, 1POINT6 bénéficie d'une relation particulière avec l'ACPR** et a fait le choix d'**avoir des serveurs localisés en France**, là où pour d'autres acteurs les données sont plutôt stockées aux États-Unis.

Au regard de tous ces éléments, 1POINT6 s'est distingué comme le partenaire le plus adapté à nos besoins avec un modèle de gestion sur un POC sur le marché suisse. **Sur les critères différenciants, j'en citerais trois : un modèle technologique simple et efficace, une forte exigence de conformité et un accompagnement opérationnel premium.** La plateforme offre une API légère et fiable sur laquelle nous avons pu nous intégrer très rapidement. **L'onboarding technique a été simple**, ce qui a permis d'embarquer la DSI sans difficulté. Nous bénéficions également d'une **excellente visibilité sur le statut des paiements** — que nous avons d'ailleurs pu co-construire avec leurs équipes — ainsi que de contrôles embarqués qui réduisent les échecs et les délais.

“1POINT6 s'est distingué sur : un modèle technologique simple et efficace, une forte exigence de conformité et un accompagnement opérationnel premium.”

↗ Avez-vous eu des retours côté terrain ?

Oui, nous avons des retours très positifs. **La directrice d'APRIL International en Suisse, Marie Modini**, nous a notamment fait part de retours unanimement élogieux de la part de ses équipes et surtout des clients qui ont constaté une **nette amélioration dans la fluidité des paiements par rapport à notre ancien prestataire**.

Elle nous a explicitement remonté que les clients disaient que **“la collecte des paiements est**

beaucoup plus simple et fiable depuis la bascule vers 1POINT6 et que l'expérience est incomparablement meilleure que ce qu'il y avait avant”.

Ça touche directement à la **satisfaction des clients** et donc la **rétention** a posteriori. Pour nous, c'est particulièrement encourageant étant donné que le niveau d'exigence des assurés suisses est élevé.

↗ Si on prend un peu de hauteur, *à quoi ressemblerait une organisation mature* sur le sujet des paiements dans le secteur de l'assurance ?

Une organisation qui est mature dans l'assurance d'ici trois ans, s'appuierait sur ce que j'appelle le **"One payment fabric for our entire ecosystem"**.

Autrement dit, **une plateforme unique pour gérer tous les flux, que ce soit les flux in, les flux out, partout dans le monde.**

Cette plateforme sera **unique, modulaire et multi-rails**, capable d'orchestrer l'ensemble des paiements et les spécificités de chaque pays. Une plateforme qui offrira une **visibilité en temps réel sur les statuts, les risques, et les réconciliations**.

La **conformité sera intégrée by design**. C'est quelque chose que nous avons déjà en partie déployé grâce à 1POINT6, mais nous pouvons encore passer un cap, notamment sur la partie screening automatique et auditabilité immédiate.

Une plateforme qui permet des **remboursements et des demandes quasi-instantanées** et avec une **organisation scalable** qui fera que le time-to-market sera presque instantané.

Il y aura simplement quelques branchements à faire pour ouvrir un nouveau pays. Notre stratégie est de nous développer encore davantage à l'international. Cela deviendra ainsi un levier stratégique de la performance au même niveau que la gestion des sinistres. Une plateforme qui prend vraiment la chaîne du paiement de bout en bout.

L'IA permet de nouvelles choses sur la prise en compte des sinistres, sur la lecture automatique des factures par exemple, mais si le remboursement met ensuite 3 semaines pour arriver, cela ne sert à rien pour l'assuré.

"Il faut que l'automatisation soit faite de bout en bout."

- ↗ Quels *indicateurs* suivez-vous aujourd’hui pour piloter la performance de vos flux financiers ?

Nous pilotons les paiements avec cinq indicateurs : taux de succès de prélèvement, pourcentage de réconciliation automatique, délai moyen de

remboursement, coût de la transaction et impact sur NPS.

- ↗ Si vous deviez *résumer l'apport du paiement* dans votre transformation, qu'est ce que ça donnerait ?

“Le paiement est devenu l’un des leviers majeurs de notre transformation.”

Il sécurise nos flux internationaux, améliore radicalement l’expérience client et renforce la performance opérationnelle au cœur de notre modèle d’assurance santé internationale.



La performance et la conformité de tous vos flux.

- ↗ 1POINT6 est l’infrastructure financière, filiale de BNP Paribas, pensée pour la complexité et les exigences des acteurs en assurance santé.



Avec 1POINT6

- > 90% de réussite des paiements
- + 5 points d’acceptation globale
- - 50% d’impayés lors de la collecte des primes

