

wakam

Rapport de mission 2021



13 Juin 2022

wakam.com

Édito

Nous soufflons cette année notre première bougie en tant que société à mission. Cette qualité n'est bien sûr pas une fin en soi. Nous y trouvons un cadre juridique bien pensé, qui nous permet de structurer notre approche, tout en continuant à faire foisonner des projets de profonde transformation et d'impact.

Le rôle que l'entreprise doit tenir dans la société est un sujet qui me paraît crucial. En tant qu'assureur, il me semble évident que notre tâche principale est d'agir comme un stabilisateur économique et social. Un stabilisateur qui prend tout son sens lorsque nous traversons des périodes agitées.

C'est cette conviction qui m'a poussé début 2019 à proposer dans l'offre de Wakam une première gamme d'assurance inclusive à marge nulle, à destination des populations les plus fragiles. Cette initiative était alors décorrélée de tout dispositif réglementaire. La loi Pacte est arrivée peu après, et avec elle l'occasion parfaite pour aller plus loin dans notre démarche sociétale.

Peu à peu, nous avons pris la mesure de notre action : **avec Wakam l'assurance sera transparente et impactante ou ne sera pas!** Cette raison d'être, au cœur de notre ADN, est maintenant profondément ancrée dans nos modes de fonctionnement et notre projet d'entreprise. Nous la partageons avec nos collaborateurs mais aussi nos partenaires avec qui nous faisons bouger les lignes de l'assurance.

Une question que nous devrions tous nous poser : à quoi sommes-nous utiles, quelle est notre raison d'être ? Croissance et rentabilité d'une part et responsabilité sociétale d'autre part seraient incompatibles ? Bien au contraire, ma conviction est que les entreprises qui sauront les combiner sont celles qui réussiront dans un monde en pleine mutation et avec de nouvelles générations en quête de sens.

Dans un monde en demande de plus de transparence, d'équité et de durabilité, je suis intimement convaincu qu'être société à mission deviendra d'ici peu une nécessité pour la pérennité des entreprises. Ceci s'appliquera plus encore aux entreprises, telles que les assureurs, dont l'activité est en lien avec la protection des populations : finalement, ne devrions-nous pas TOUS être société à mission ?

En tant que dirigeant engagé, je souhaite m'investir et agir comme pionnier au sein de notre écosystème pour que cette vision devienne réalité !

Je tiens à remercier le comité de mission pour son soutien dans cette démarche et pour la rédaction de ce rapport de mission.

Olivier Jaillon
CEO & CPO de Wakam



Sommaire

1. Wakam, assureur engagé

4

- B2B. Digital. Européen.
- Des produits d'assurance sur mesure
- Notre raison d'être

2. L'assurance sera transparente et impactante

6

- Quatre objectifs statutaires
- Neuf engagements opérationnels
- Deux familles d'engagements

3. Sur le chemin de la transformation

8

- Un actionariat et une direction engagés
- Un long travail de préparation
- L'adoption de la qualité de société à mission

4. Les acteurs de la mission

10

- Le comité de mission garant de la transformation
- Les Wakamees, acteurs d'une entreprise qui fait bouger les lignes

5. Nos réalisations par objectif

14

- Des engagements issus d'une culture audacieuse et innovante
- Détail de l'avancée sur chaque engagements

6. La conclusion du comité de mission

34

Annexes

35

1. Wakam, assureur engagé



Wakam est un acteur européen B2B et digital qui conçoit des solutions d'assurance sur-mesure, en marque blanche.

Professionnels de l'assurance ou non professionnels qui embarquent de l'assurance dans leurs produits et services, les partenaires de Wakam ont en commun une volonté de faire bouger les lignes de leur secteur.

Nos produits d'assurance BtoBtoC sur-mesure :



Assurance embarquée

Wakam considère que l'assurance embarquée est essentielle au XXI^e siècle. Ses solutions d'assurances sont conçues pour répondre aux nouveaux modèles de consommation de la société de l'usage. Parfaitement intégrée aux produits et services qu'elle protège, l'assurance embarquée assure une tranquillité absolue au consommateur final.



Produits digitaux

Wakam conçoit et déploie des solutions d'assurance digitales, distribuées par ses partenaires en marque blanche. Wakam fournit tous ses produits sous forme d'API et héberge à ce jour plus de 600 000 contrats dans sa blockchain privée. L'entreprise est présente dans six univers : mobilité, domicile, voyage & loisirs, santé & bien-être, professionnels et assurance inclusive.



Plateforme Play & Plug

Wakam a développé une nouvelle plateforme technologique, en partant d'une feuille blanche. La plateforme Play & Plug englobe des outils conçus pour ses partenaires dont un tableau de bord pour piloter ses résultats techniques et des outils pour créer en toute transparence des produits d'assurance sur-mesure.

159

Salariés chez Wakam fin 2021

+400

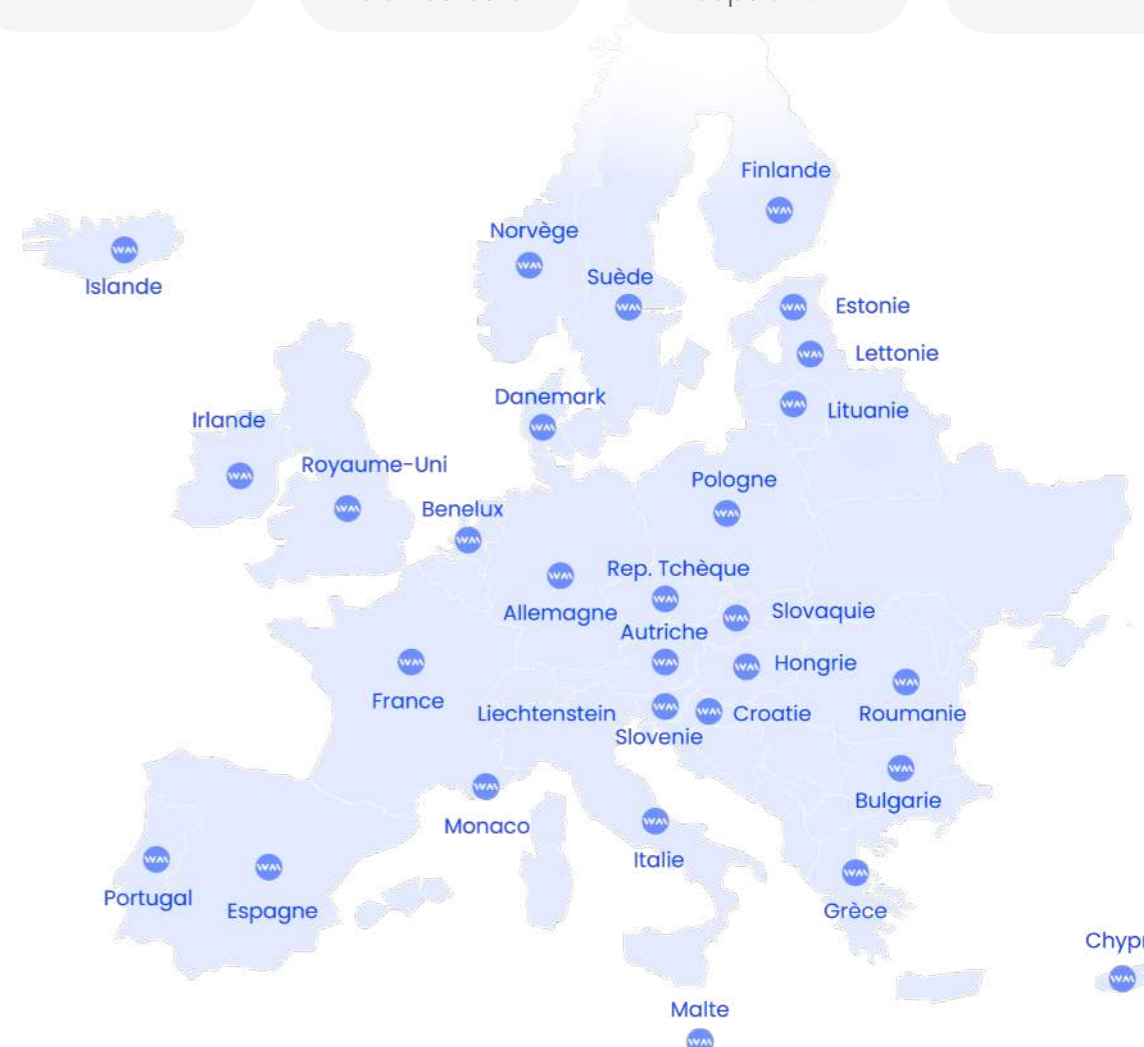
Partenariats avec +150 partenaires distributeurs

24%

Croissance annuelle moyenne depuis 2017

455 M€

Chiffre d'affaires 2021



Acteur engagé, Wakam souhaite participer à la transformation de l'assurance et faciliter la mise en oeuvre de nouvelles règles du jeu, vers davantage de transparence et d'impact sociétal et environnemental.

Cette volonté de transparence et d'impact guide toutes nos actions à destination de nos collaborateurs, nos assurés et nos partenaires, avec qui nous nouons des relations durables et éthiques.



Notre Raison d'être :

Rendre l'assurance transparente et impactante

2. L'assurance sera transparente & impactante



Le modèle de mission Wakam est construit autour de quatre objectifs statutaires, **déclinés en neuf engagements opérationnels.**

Objectif 1

Veiller au respect des principes de transparence et d'impact au bénéfice de nos assurés, en se dotant de politiques générales et d'instances, en collaboration avec nos distributeurs.

Sélection des partenariats

Objectif 2

Concevoir & distribuer **des produits d'assurance qui permettent d'apporter à nos assurés un réel impact**, en collaboration avec nos distributeurs.

Langage clair

Automatisation de l'indemnisation

Qualité de service

Répartition de valeur

Notre Mission

Objectif 3

Servir les populations fragiles au travers notamment de partenariats inclusifs et en favorisant le mécénat de compétence chez nos collaborateurs.

Développement de l'assurance inclusive

Mécénat de compétence

Création d'un fonds de dotation

Objectif 4

Favoriser dans notre politique d'investissements la poursuite **d'objectifs d'amélioration à la fois sociaux et environnementaux.**

Politique ISR

Les neuf engagements de Wakam sont répartis en **deux grandes familles** :

Good behaviour

La démarche de transformation de Wakam au bénéfice d'une assurance à impact sociétal positif implique un comportement exemplaire dans notre mode de fonctionnement.

- **Sélection des partenariats**
Nous vérifions systématiquement la conformité de tous nos produits avec nos engagements avant leur lancement.
- **Développement de l'assurance inclusive**
Nous apportons une aide concrète aux populations les plus fragiles en proposant une gamme de produits inclusifs et solidaires, à marge nulle, à partir de 0,5 € par mois.
- **Mécénat de compétence**
Nous proposons un projet de mécénat de compétence avec des acteurs associatifs et ONG afin que nos salariés puissent s'investir.
- **Création d'un fonds de dotation**
Nous avons créé le fonds de dotation Wakam for Good pour accompagner nos initiatives solidaires.
- **Politique ISR**
Nous sommes engagés dans une politique d'investissement responsable ISR sur notre portefeuille, et adhérons à des programmes d'investissement autour de nouvelles poches financières responsables.



Customer journey

Wakam s'engage à créer des produits d'assurance avec le support de ses partenaires, dont les parcours et démarches sont simplifiés et transparents.



- **Langage clair**
Nous mettons à disposition de nos partenaires et nos assurés, des clauses contractuelles en langage clair, afin d'offrir plus de lisibilité et de compréhension des garanties et des exclusions de nos produits.
- **Automatisation de l'indemnisation**
Nous investissons fortement dans le développement de produits « paramétriques », permettant une indemnisation entièrement automatique des assurés, et une réduction des taux d'oubli.
- **Qualité de service**
Nous veillons à améliorer la satisfaction de nos assurés en collaboration avec nos distributeurs en recueillant leur avis à chaque étape de leur parcours.
- **Répartition de valeur**
Nous garantissons une meilleure répartition de la valeur au bénéfice des assurés grâce à des garanties de qualité, tout en limitant les taux de commission des distributeurs.

3. Sur le chemin de la transformation



La trajectoire de Wakam vers la société à mission trouve son origine dans la conviction de son CEO Olivier Jaillon, soutenu par un actionariat engagé sur le long terme, et désireux de faire bouger les lignes. Tous deux partagent la conviction que l'assurance doit jouer son rôle de stabilisateur économique et social face à la démultiplication des crises et des risques, tout en répondant aux attentes de transparence des assurés.

Le vote de la Loi PACTE en 2019 et la création de la qualité de société à mission ont naturellement figuré un cadre dans lequel Wakam souhaitait s'inscrire avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Fin 2018

Création de nos premiers produits d'assurance inclusive avec Crésus et Epic, produits à prix coutant sans marge bénéficiaire, destinés à protéger les populations les plus fragiles.

Mai 2019 | Nov 2019

Le cabinet Prophil accompagne les équipes de Wakam pour **déterminer la raison d'être de l'entreprise.**

Juin 2019

Ayant pris conscience des enjeux de transformation que représente l'adoption de ce statut exigeant, **Wakam nomme un Chief Mission Officer** chargé de piloter ce chantier devenu prioritaire.

Construction du modèle de mission en embarquant l'ensemble de l'organisation, des actionnaires aux partenaires. Les Wakamees intègrent désormais la mission dans l'exercice de leur activité.

Décembre 2020

Wakam adhère à la **Communauté des Entreprises à Mission.**

11 Mars 2021

Wakam devient **société à mission** suite à l'approbation en assemblée générale à l'unanimité de la résolution proposée. La création du comité de mission est actée.

Jan 2020 | Déc 2020

Nous intégrons **les engagements mission** dans notre méthodologie de construction de produits d'assurance, afin de garantir notre capacité à prendre en considération les engagements que nous nous apprêtons à inscrire dans nos statuts.

Un audit à blanc est réalisé. Revue critique de la démarche engagée, il identifie les points d'amélioration et la robustesse de l'organisation autour du projet, et vérifie l'adéquation entre notre raison d'être et les enjeux sociaux et environnementaux de Wakam.

Mars 2021 | Déc 2021

Quatre réunions du comité de mission

4. Les acteurs de la mission, conducteurs du changement



À travers ce rapport, le comité de mission souhaite présenter la manière dont s'est déroulée cette première année de fonctionnement, restituer ses travaux, et refléter l'engagement de Wakam et des Wakamees, acteurs volontaires et engagés de cette transformation.

Le comité de mission, garant de la transformation

Nommé en décembre 2020 pour une durée de 3 ans, le comité de mission est l'acteur d'une gouvernance protectrice des engagements de Wakam.

Il est investi de la responsabilité d'accompagner et de challenger le déploiement du dispositif, d'en mesurer les effets et d'apprécier la transformation opérée, ainsi que sa conformité à la vision.

Wakam a fait le choix d'un comité de mission de cinq membres, permettant une grande agilité. Ce comité embarque les expertises et les complémentarités nécessaires.

Les membres du comité de mission, sous la présidence de Rémi Grenier

Rémi Grenier – Administrateur indépendant de Wakam, administrateur de Médecins Sans Frontières, ancien CEO d'Allianz Partner



« Notre comité de mission est éclectique, ses membres viennent d'horizons différents, avec un regard neuf sur l'assurance. Il apporte une grande richesse à la démarche de Wakam. Les engagements sont forts, comme le langage clair pour rendre plus accessible la compréhension des produits, ou l'assurance inclusive pour aider les plus fragiles. Le sujet de la répartition de la valeur au bénéfice de l'assuré est également central. Que Wakam soit sur ces thèmes un leader d'opinion me tient particulièrement à cœur. »

Geneviève Ferone Creuzet – Cofondatrice de Prophil, vice-présidente de Shift Project

« L'entreprise à mission est un objet unique propre à chaque entreprise. En tant qu'entreprise à mission, Wakam est condamné à l'innovation permanente pour servir une société au mieux de ses attentes, tout en assurant une rentabilité, et c'est bien parti. L'évaluation de la mission doit porter un souffle stratégique aussi bien qu'un pilotage opérationnel : c'est encore une terra incognita pour toutes les parties prenantes ! »



Paola Fabiani – CEO de Wisecom, présidente du Comex 40 du Medef



« Le défi que Wakam a relevé est essentiel pour le monde de l'assurance et ouvre la voie de sa transformation au profit de l'assuré. Quand je me suis engagée dans le comité, j'ai été séduite par l'approche de Wakam qui consiste à mettre la mission au cœur même de sa gouvernance et repenser l'entreprise à 360°. Notre rôle au sein du comité est d'apporter un regard bienveillant et éclairé dans cette mutation tout en étant en alerte sur un processus relativement nouveau et toujours en mouvement. »

Jean-Louis Kiehl – Président de la fédération des associations CRESUS

« J'ai rejoint le comité de Wakam car la vision stratégique d'Olivier Jaillon met en avant la nécessité de transformer le métier d'assureur, avec la volonté sincère de s'adapter au monde qui se transforme. Notre rôle au sein du comité est de stimuler l'exécution des engagements, de jouer le rôle d'alerte, de faire évoluer le dispositif progressivement, car il s'agit d'un bouleversement du métier. »



Denis Thaeber – Chief Mission Officer, ancien Chief Revenue Officer de Wakam



« Sous l'impulsion d'Olivier Jaillon, nous avons lancé cette grande aventure il y a 3 ans avec l'ambition de transformer la relation entre Wakam et ses assurés. Je suis extrêmement fier de pouvoir apporter mes connaissances et expertises, de porter ce projet que je considère comme une révolution pour les entreprises. Cet exercice profond de transformation correspond à l'image que je me fais de l'entreprise de demain. »

Les travaux du comité de mission : poser les fondations et initier la dynamique

Les travaux de première année du comité de mission comportaient deux objectifs principaux : plonger dans le business model de Wakam et sa stratégie, puis valider l'adéquation entre ses enjeux et ses engagements pour s'assurer de leur bon déploiement.

11 fév. 2021
Kick-off

Premières rencontres du comité de mission avec Olivier Jaillon, CEO, pour exposer le modèle de Wakam et son plan stratégique à trois ans. Temps d'échanges qui permet de comprendre le lien entre la stratégie de l'entreprise et le dispositif mission.

20 mai 2021
1ère réunion

La revue critique réalisée fin 2020 a été présentée dès la première séance de travail, elle constitue une contribution précieuse pour lancer les travaux et pour établir une feuille de route et guider la méthodologie de travail.

16 sept. 2021
2ème réunion

L'ensemble des engagements opérationnels de Wakam sont exposés par leur garant au cours des comités trimestriels. Cela permet de mesurer ainsi l'appropriation des projets par l'organisation et s'assurer que les moyens sont mobilisés pour l'atteinte des objectifs.

10 déc. 2021
3ème réunion

Intervention du comité de mission dans le processus de choix de l'auditeur indépendant. Entretiens avec les quatre candidats et formulation de recommandations à destination des instances décisionnaires de Wakam.

En complément, le comité de mission a invité aux réunions des personnalités en lien avec la mission permettant des échanges et une ouverture.

Une réunion type du comité de mission contient :

- La météo des engagements (revue des indicateurs pour tous nos objectifs),
- La présentation détaillée de 3 engagements par leur garant,
- Focus sur un thème spécifique (par ex : revue critique, choix de l'OTI...),
- Un invité (par ex : membre d'autres entreprises à mission...),
- Un point sur l'Observatoire des Sociétés à Mission.

Les Wakamees, acteurs d'une entreprise qui fait bouger les lignes

Pour porter ses engagements, encadrer, structurer et fédérer autour de la mission, Wakam a mobilisé dès 2020, moyens et ressources autour de cinq thématiques.

#2 Au cœur du programme de pilotage des objectifs des Wakamees

« Le pilotage des objectifs individuels chez Wakam s'appuie sur la méthode OKR (Objectives and Key Results). En 2021 les engagements Mission ont été intégrés au dispositif de manière transversale. La mission fait ainsi pleinement partie de notre vie quotidienne. »



Bertrand Robert – COO Scalability

#4 Rendre nos performances objectives et visibles

« Notre objectif est de pouvoir mesurer l'avancée des différents projets liés à nos engagements. En partant d'une feuille blanche, les équipes Data et Mission ont construit le cockpit Magic Data et enrichi notre CRM afin de rendre compte de la performance de la mission. Les indicateurs mission mesurent les résultats et peuvent être partagés pour donner une vision d'ensemble de la performance »



Raphaël Pousset-Bougere – Chief Data Officer

#1 Onboarding des Wakamees

« Rejoindre Wakam c'est aussi partager ses valeurs et sa mission. Dans nos plénières du mardi, la mission a toute sa place pour expliquer à nos collaborateurs nos principes et leur mise en pratique au quotidien. Depuis 2021, la présentation de la mission, de notre ambition aux engagements, est au cœur du parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs. »



Catherine Charrier-Leflaive – Deputy CEO

#3 La mission dès la construction de nos partenariats

« Les collaborateurs, notamment les commerciaux, embarquent et diffusent nos engagements auprès de notre écosystème, dès les premières rencontres avec nos prospects. Notre méthodologie s'est adaptée pour embarquer les sujets mission dans toutes les instances de gouvernance interne, ils font partie intégrante de notre culture après deux ans de pratique au quotidien. »



Frank Pivert – COO Revenue

#5 Contribuer à la robustesse du dispositif

« Nous considérons qu'il est de notre responsabilité de faire connaître notre dispositif mission et profiter de chaque sollicitation pour le faire. Nous participons à la réflexion et à la construction de bonnes pratiques pour renforcer la mise en œuvre de ce dispositif unique ! Nous avons ainsi participé en 2021 à différents groupes de travail de la Communauté des Entreprises à Mission et de l'AFNOR. »



Denis Thaeder – Chief Mission Officer

5. Nos réalisations par objectifs



Des engagements issus d'une culture audacieuse & innovante



Le cheminement depuis l'élaboration de la vision et de la raison d'être jusqu'à la construction d'un modèle de mission reprend des questions fondamentales : que veut-on transformer ? Pour quels impacts ? À quelles échéances ?

Ces engagements sont nés de cette introspection, en lien avec notre culture d'audace et d'innovation.

Nous avons pris volontairement du temps pour les mûrir.

Tous ont été travaillés collectivement avec les Wakamees, puis leur pilotage a été confié aux acteurs les plus légitimes au sein de l'organisation.

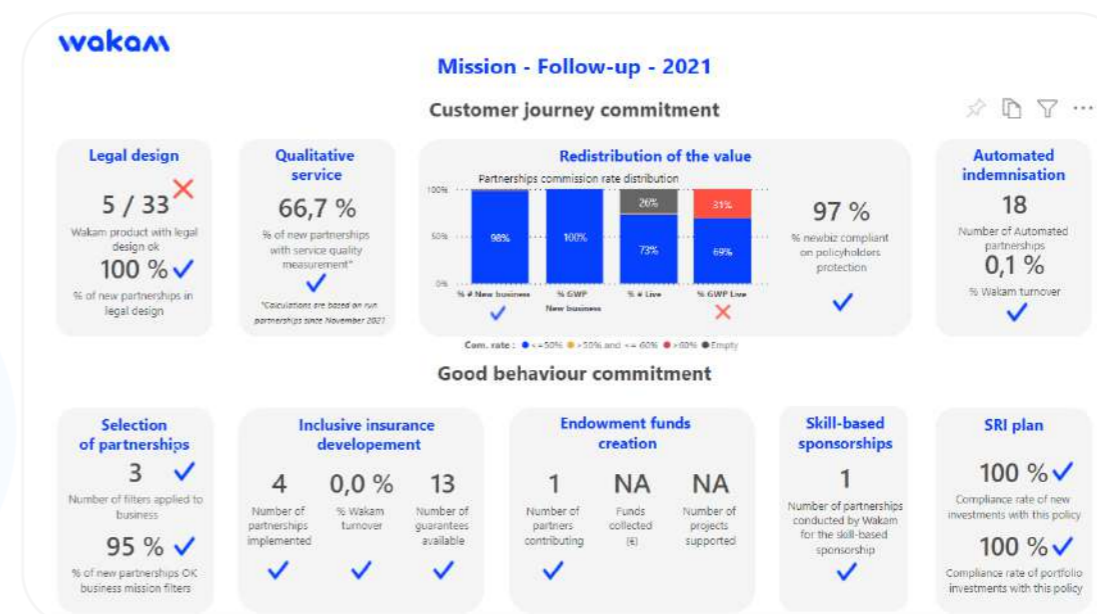
Ainsi, notre mission est largement diffusée et relayée par tous les canaux au sein de l'entreprise.

Les moyens et ressources alloués à la mission :

- Une équipe mission dédiée, composée de 3 Wakamees à la fin de l'année 2021,
- 8 garants en charge du pilotage des neuf engagements,
- Une mobilisation transversale des équipes sur les engagements,
- Une représentation et une prise de parole dans les instances de gouvernance de l'entreprise.

La mesure de la performance

Nous avons pris la décision de construire un cockpit de mesure de la performance adhoc dont les résultats sont présentés dans ce premier rapport. Cet outil de restitution des performances est nécessaire pour apprécier notre impact et nous permet de communiquer en interne et vers le comité sur l'atteinte de nos objectifs.



Extraction des données du cockpit - Mai 2022

Intégrer les retours d'expérience

Ce modèle et les plans d'action associés doivent être ajustables au niveau des trajectoires et des indicateurs. C'est-à-dire évolutifs au fur et à mesure de notre prise de recul et de notre maturité, en concertation avec toutes les parties prenantes internes impliquées et le comité de mission.

Ce sont des engagements exigeants qui nécessitent de la persévérance, qui s'inscrivent dans des trajectoires de long terme avec des révisions périodiques pour intégrer des améliorations.

De l'affirmation de nos ambitions aux résultats avec les indicateurs de mesure, nous présentons dans les pages suivantes une synthèse des travaux menés depuis un an.

Engagement opérationnel : Sélection des partenariats



Notre ambition

- Valider tous nos nouveaux business après vérification de leur conformité avec nos engagements « répartition de valeur » et « langage clair ».
- Faire évoluer progressivement le dispositif vers nos partenaires déjà existants. Le renforcer pour tous avec l'ajout d'engagements supplémentaires.

Zoom sur les réalisations

- La définition de 3 filtres relatifs à nos engagements : maîtrise des taux de commission, garanties supérieures ou égales au standard de marché et langage clair. Leur intégration à notre méthodologie de construction des partenariats.
- La création d'un support d'onboarding, rédigé en français et en anglais à destination de tous nos partenaires, expliquant notre démarche de transformation et le rôle de chacun.
- L'identification précoce des enjeux mission lors de la présentation des opportunités de nouveaux partenariats, soumises au vote de l'ensemble des collaborateurs. (138 partenariats passés au filtre en 2021).
- L'intégration des champs mission dans nos outils (CRM) afin d'alimenter automatiquement les cockpits pour le suivi des engagements.

« Le modèle de Wakam repose sur la construction de partenariats en B2B. Notre ambition de transformer notre écosystème nécessite forcément l'implication de nos partenaires. Notre méthodologie et nos outils sont le cadre qui structure notre dispositif, afin de nous assurer que nos engagements sont bien respectés. Ce sont des éléments essentiels qui nous permettent de piloter l'adhésion de tous les acteurs, internes et externes. »

Denis Thader
Chief Mission Officer



Les évolutions prévues

- Intégration de 2 nouveaux filtres (dans le dispositif d'approbation des nouveaux partenariats pour enrichir la démarche) : « mesure de la satisfaction client » et « adhésion des partenaires au fonds de dotation Wakam for Good ».
- Mise en conformité progressive de nos partenariats déjà existants avec nos engagements.

Notre analyse

Cet engagement intègre un renoncement : ne pas fonctionner à terme avec des partenaires qui ne partagent pas nos valeurs. Ces principes sont affichés très tôt dans la relation.

C'est un engagement très structurant pour notre modèle d'affaire.

2021 a été une période d'apprentissage et d'appropriation pour nos nouveaux partenaires mais cet engagement est maintenant enraciné dans nos pratiques internes (outils, processus décisionnel).



Performance 2021 et objectifs 2022

| Indicateurs | Obj 2021 | Résultat 2021 | Obj 2022 |
|--|-------------|---------------|-------------|
| Taux d'application des filtres sur nouveaux business | 95% à 100 % | 95% ✓ | 95% à 100 % |
| Nombre de filtres appliqués | 3 | 3 ✓ | 5 |

Engagement opérationnel : Langage Clair

Notre ambition

- Transformer la documentation contractuelle en langage clair sur tous nos nouveaux partenariats, puis progressivement sur tout notre portefeuille.
- Étendre ces principes de langage clair à d'autres métiers de l'entreprise.



Zoom sur les réalisations

- Un benchmark des pratiques de langage clair sur le marché et la sélection de partenaires experts pour nous accompagner afin d'acquérir des compétences et du savoir-faire.
- Un plan de transformation à deux niveaux. Le premier, scalable avec une transformation intermédiaire, le second en cellule R&D, avec une réécriture complète de la documentation.
- La réalisation de plusieurs projets pilotes avec des partenaires devenus autonomes sur le sujet : transformation du produit petits scooters.
- La mise en place d'un toolkit langage clair comprenant : les produits transformés, un outil des bonnes pratiques, une organisation cible, un schéma décisionnel.

Les évolutions prévues

- La mise en place de tests de lisibilité sur les produits afin de mesurer objectivement le niveau de transformation.
- L'élaboration d'une bibliothèque de clauses en langage clair pour faciliter et internaliser le travail de transformation des produits à l'avenir faisant référence à une recommandation du comité de mission.
- La mise en place et la distribution d'un guide de bonnes pratiques « langage clair » à nos partenaires, pour leur permettre de s'approprier le sujet, tout en les accompagnant au démarrage.

Le langage clair est une méthode rédactionnelle permettant d'être compris dès la première lecture par le plus grand nombre, et de proposer des contenus utiles pour le lecteur.



« Nous sommes fiers dans l'équipe produit d'apporter une meilleure compréhension de nos produits d'assurance à nos assurés. Nous avons toujours conçu nos produits afin que les assurés soient couverts correctement, en adéquation avec les risques qu'ils courent ; nous faisons un pas supplémentaire en leur donnant des documents simples à comprendre, qui leur permettront d'identifier les éléments essentiels de leur couverture. »

Sophie Berets
Head of Product

Notre analyse

Les projets pilotes réalisés avec nos partenaires nous ont permis d'acquérir des compétences clés et des connaissances précises sur le sujet. La transformation complète d'un produit nous a demandé 6 mois de travail et une transformation intermédiaire 3 mois de travail. Toutes les améliorations évoquées prouvent que nous avons acquis de la maturité en prenant du recul après 2 ans de travail et de collaboration avec des experts. « Le projet étant nouveau chez Wakam, et son exécution complexe (interventions de nombreux interlocuteurs notamment), nous n'avons pas atteint les objectifs que nous nous étions fixés. Nous avons révisé notre trajectoire pour 2022. Nous pensons qu'elle est à présent réaliste car les cas pratiques réalisés en 2021 nous ont permis de tester l'approche et d'enrichir nos hypothèses théoriques ».



Performance 2021 et objectifs 2022

| Indicateurs | Obj 2021 | Résultat 2021 | Obj 2022 |
|------------------------------------|--|---------------|---|
| Partenariats à transformer | 50% à 100% sur les nouveaux partenariats | 30 % | 70% à 100% sur les partenariats éligibles |
| Produits sur étagère à transformer | 7 | 3 | 10 à 14 |

Le cockpit présente une vue réajustée de la trajectoire

Automatisation de l'indemnisation

Notre ambition



- Déployer des produits paramétriques dans l'ensemble des pays où Wakam est présent, avec l'ambition qu'ils représentent au minimum 5% de notre chiffre d'affaires.
- Créer de nouveaux cas d'usage ou les substituer aux usages existants.

« Chez Wakam, nous cherchons en permanence à mettre le client final au centre de nos préoccupations, même si nous opérons à travers un modèle B2B2C. Parmi les attentes fondamentales que nous avons identifiées, figure en première position le besoin de simplicité et de transparence. Par son fonctionnement automatisé, l'assurance paramétrique répond justement à ces attentes grâce à une double innovation, technologique et produit.»



François Forge
Head of Strategic Innovation

Zoom sur les réalisations

- L'identification de nouveaux produits paramétriques dont le risque peut être associé à huit typologies d'index (ex : pluie, température, maladie avec le statut affection longue durée, etc...) pour 5 cas d'usage.
- L'ajustement de notre définition des modèles paramétriques pour intégrer certaines contraintes réglementaires en matière de protection des données et faciliter la prise en compte des déclencheurs privés, fournis par des tiers de confiance. En effet, la survenance d'un sinistre sur un produit paramétrique peut parfois nécessiter une action du client final, ce que nous avons initialement exclu dans notre définition initiale.

L'assurance paramétrique est un type d'assurance dont l'indemnisation se déclenche automatiquement grâce aux index publics, privés ou capteurs IoTs utilisés. L'assurance paramétrique est basée sur un montant forfaitaire et contractuel défini en amont.

Les évolutions prévues

- L'ajustement de notre méthodologie pour encourager les équipes commerciales à analyser les besoins clients sous l'angle paramétrique.
- Une réflexion autour de la mise en place d'un processus dédié et d'une équipe spécifique.
- L'identification de nouveaux cas d'usage produits à proposer à nos partenaires qui cherchent à se différencier.

Notre analyse

Beaucoup d'efforts ont été fournis par les équipes de Wakam afin de favoriser l'adoption de modèles paramétriques par nos partenaires. Cependant, certaines capacités restent à développer afin d'industrialiser cette typologie d'assurance et élargir l'offre à un plus grand nombre de risques. Ces efforts devraient déboucher sur un premier « kit paramétrique » qui devrait grandement accélérer le travail des équipes produit.

Par ailleurs, afin d'accélérer la montée en compétence de Wakam sur cette approche innovante de l'assurance, il est nécessaire de généraliser les démarches expérimentales du type « Test & Learn ». En effet, qui dit innovation, dit exploration, tentative, prise de risque et sans doute erreur !



Performance 2021 et objectifs 2022

| Indicateurs | Obj 2021 | Résultat 2021 | Obj 2022 |
|---------------------------|----------|---------------|----------|
| Taux du chiffre d'affaire | > 1% | 0,1% | > 3% |
| ou | | | |
| Nombres de partenariats | 10 à 20 | 18 | 20 à 40 |

Quelques explications sur ces indicateurs :

Pour atteindre nos objectifs nous devons atteindre l'un ou l'autre de ces 2 indicateurs.

Engagement opérationnel : Qualité de service

Notre ambition

Améliorer la satisfaction client en ayant un dispositif de mesure sur tous nos partenariats et évaluer l'impact des transformations opérées.



Zoom sur les réalisations

- L'intégration de la demande de mesure de la satisfaction client à toutes nos nouvelles conventions.
- La construction d'un prototype avec un partenaire à haut niveau d'expertise. Le déploiement d'un cadre précis et duplicable à tous nos partenaires, avec un processus graduel de deux à cinq enquêtes, selon la maturité du partenaire.
- La sollicitation de nos partenaires existants les plus importants, afin qu'ils nous fournissent des indicateurs de mesure de la satisfaction client.
- 13 partenariats équipés depuis novembre 2021.



« Nous menons déjà des travaux sur l'activité dont nous avons conservé la gestion - les sinistres corporels. Nous avons pour principe d'appliquer en interne nos préceptes avant de demander le même alignement à nos partenaires. Nous sommes convaincus que la satisfaction client est essentielle pour évaluer les effets de toutes les actions entreprises et transformer à terme la relation assureur / assurés. »

Alexis Pennes
Chief Policy & Claims management Officer

Les évolutions prévues

- Déployer le modèle avec davantage de partenaires, notamment avec ceux qui commercialisent des produits affinitaires dans plusieurs pays via des distributeurs non professionnels de l'assurance.
- Pousser nos analyses avec des indicateurs précis sur le nombre de clients interrogés et leur niveau de satisfaction du parcours client.

Notre analyse

Notre première ambition est d'impulser auprès de nos partenaires un processus de mesure de la satisfaction client et de collecter ces éléments. Certains ont parfois leur propre processus de mesure, nous nous assurons alors que celui-ci n'est pas inférieur à nos standards.

Nous mettons en place des outils et un système de collecte des informations généralisés nous permettant de comprendre les facteurs d'amélioration, afin de les partager avec nos partenaires.



Performance 2021 et objectifs 2022

| Indicateurs | Obj 2021 | Résultat 2021 | Obj 2022 |
|---|--------------------|--------------------|-----------|
| Implémentation de la qualité de service nouveaux partenariats | 50 à 100 % | 67% ✓ | 85 à 100% |
| Implémentation de la qualité de service partenaires existants | n/a ⁽¹⁾ | n/a ⁽¹⁾ | 25 à 50% |

⁽¹⁾ L'implémentation de la qualité de services sur les partenaires existants est un nouvel indicateur pour 2022.

Engagement opérationnel : Répartition de la valeur



Notre ambition

Limitier à 50% les commissions de distribution et proposer des garanties supérieures ou égales aux standards des marchés où nous opérons pour tous nos partenariats.

Zoom sur les réalisations

- L'intégration à notre méthodologie de construction de partenariat de ces 2 principes.
- La mise en place d'alertes en cas d'anomalies par rapport à nos principes.
- Un embarquement progressif de nos partenaires en commençant par les nouveaux.

Les évolutions prévues

- Ajuster notre ambition de transformation des partenariats existants de manière réaliste sur la partie commissions.
- Renforcer notre dispositif de protection des assurés en nous appuyant sur les standards de la Financial Conduct Authority, que nous appliquerons en 2022 sur l'ensemble de nos nouvelles activités.

« Nous construisons des produits d'assurance qui garantissent une valeur positive pour les assurés finaux, cela nous paraît essentiel. Nous portons ce message pour impulser un changement de trajectoire et insuffler de nouveaux principes plus vertueux. Ces actions jouent sur la rémunération des acteurs, ce qui induit une forme de renoncement à ne plus faire certains types de partenariat. Il s'agira pour Wakam de choisir des partenaires qui partagent cette volonté dans la durée »

Denis Thaeber
Chief Mission Officer



Notre analyse

Ces thématiques de répartition de valeur se heurtent à des pratiques de marché qu'il est difficile de transformer rapidement. Nous touchons notamment à la rémunération des acteurs en période de tensions financières.

Pour les nouveaux partenariats, le réflexe est enclenché au niveau des Wakamees et de nos partenaires et nous ne dérogeons pas à nos principes. Nous avons néanmoins créé un corridor intermédiaire, où de manière exceptionnelle un partenariat peut dépasser le seuil fixé, avec une pénalité pour les 2 parties.

C'est un dispositif difficile à implémenter, plus long qu'anticipé pour les portefeuilles existants, même si nous avons déjà subi les effets de nos renoncements avec une perte de 1% de notre chiffre d'affaires (perte d'un partenariat de 4 millions d'euros). C'est une trajectoire pour laquelle nous devons d'abord sensibiliser nos partenaires et acter une transformation progressive.



Performance 2021 et objectifs 2022

| Indicateurs | Obj 2021 | Résultat 2021 | Obj 2022 |
|---|----------|---------------|----------|
| Taux de conformité des partenariats (commissions ≤50%) | 75 à 80% | 69% | 70 à 75% |
| Taux de conformité des nouveaux partenariats (commissions ≤50%) | >90% | 98% ✓ | >90% |
| Taux conformité des partenariat (garanties supérieures aux standards) | >90% | 97% ✓ | >90% |

Développement de l'assurance inclusive

Notre ambition

- Protéger 200 000 personnes fragiles avec des produits d'assurance à prix coûtant, sans marge bénéficiaire et rédigés en langage clair. Notamment les personnes financièrement fragiles, les enfants harcelés, les personnes en situation de handicap, les locataires de logements sociaux.
- Dédier jusqu'à 3% de l'activité de l'entreprise et des ressources associées.



« Convaincu du rôle de stabilisateur économique et social que doit jouer l'assurance, Wakam souhaite utiliser son modèle économique, financier et opérationnel pour mieux protéger les populations fragiles, en construisant des produits particulièrement adaptés à leurs problématiques, sans en tirer de bénéfice financier. »

Timothée Bouteloup
Head of inclusive insurance

Zoom sur les réalisations

- Une démarche active auprès d'entreprise engagées souhaitant protéger des populations fragiles (70 rendez-vous).
- L'intégration de la rédaction d'éditiques en langage clair dans la construction de produits d'assurance inclusifs.
- La mise en place de l'assurance Kolibri, produit de protection juridique destiné à aider les enfants et leur famille victime de harcèlement, en partenariat avec l'association Marion la main tendue. (1500 bénéficiaires à fin 2021).
- Onze produits de micro-assurance destinés à protéger des personnes financièrement fragiles avec les associations Crésus et Epic.
- La mise en place d'un monitorat de chaque partenariat inclusif à clôture, avec versement de la marge technique nette si elle est positive au souscripteur, au fonds de dotation Wakam for Good ou à une entité type ONG.

Les évolutions prévues

- Une demande de rescrit social pour faciliter la distribution de la micro-assurance.
- Poursuivre le développement avec deux nouvelles garanties inclusives.
- Faire évoluer le principe des programmes dits inclusifs en imaginant d'autres cas d'usage pouvant aboutir à une reformulation de cet engagement.

Notre analyse

Initiée dès 2019, la commercialisation de l'assurance inclusive se heurte à une difficile appropriation par le marché, malgré un succès d'estime et plusieurs prix remportés.

Wakam prévoit de renouveler les échanges avec les acteurs de l'écosystème pour adapter son offre et s'assurer d'un volume réellement impactant.



Performance 2021 et objectifs 2022

| Indicateurs | Obj 2021 | Résultat 2021 | Obj 2022 |
|--|----------|---------------|----------|
| Nombre de partenariats | 3 - 10 | 3 | 10 - 30 |
| ou | | | |
| Pourcentage du chiffre d'affaire | >1% | 0% | 1 à 3% |
| Nombre de garanties ou produits proposés | 13 | 13 | 15 |

Notre ambition

Développer et laisser s'exprimer chez nos collaborateurs leur sens de l'engagement sociétal.

Tout le monde y gagne ; la société par les compétences que nous lui mettons à disposition gracieusement, le collaborateur car il vit une expérience forte, riche et altruiste grâce à son employeur, et Wakam, car tout cela renforce notre engagement de société à mission et l'épanouissement de nos salariés.



Zoom sur les réalisations

- L'inscription du mécénat de compétences dans notre « free. day », un vendredi sans réunion pour permettre aux collaborateurs de faire un « pas de côté ».
- Une présentation systématique du programme de mécénat aux nouveaux arrivants.
- Le partage des expériences en plénière.
- L'adhésion à la plateforme « Vendredi » qui nous aide à monitorer ces actions et élargir le champs des actions possibles.

25

Wakamees engagés

118

heures d'impact

16

Associations soutenus



« Notre devise est « Free to impact » et en tant que société à mission, il est essentiel que tous les collaborateurs expérimentent l'impact de leurs actions sur la société. Chaque collaborateur peut ainsi donner de son temps, au moins un vendredi par mois, pour aider une cause qui lui tient à cœur. Nous assumons que l'entreprise encourage cela, et sommes très fiers de manifester cette confiance auprès de nos salariés. Tout le monde y gagne ! »

Julie France
Head of People

Les évolutions prévues

- Solidifier nos acquis, tester de nouvelles idées, et améliorer notre impact.
- Construire un partenariat avec l'association Marion la Main Tendue avec qui nous avons créé un produit d'assurance inclusive autour du harcèlement scolaire et du cyberharcèlement.
- Construire de nouveaux partenariats avec des associations financées par Wakam for Good.

Notre analyse

En 2021, année de lancement du mécénat 25 Wakamees se sont engagés et ont soutenu 16 associations. Le potentiel est de 1760 jours offerts par l'entreprise pour les Wakamees lors des 11 free.days. Nous retenons de cette première expérience qu'il est préférable de se concentrer sur un nombre plus réduit d'associations à accompagner pour l'année prochaine.



Performance 2021 et objectifs 2022

Indicateurs

Obj 2021

Résultat 2021

Obj 2022

Nombre d'opérations menées

1

1



2

Fonds de dotation Wakam for Good

Notre ambition

Proposer à nos partenaires de nous accompagner et dédier une partie des primes d'assurance à abonder au fonds de dotation.

Ainsi, collecter 200.000 euros à horizon 2023, un million d'euros à horizon 2025 et financer à travers des organismes à but non lucratif des programmes et missions d'intérêt général.



« En corrélant la croissance de son activité avec une augmentation des capacités d'intervention du fonds de dotation Wakam for Good, Wakam s'assure de donner de réels moyens à un projet à fort impact pour les populations fragiles »

Emmanuel Clarke
Chairman de Wakam

Zoom sur les réalisations

L'année 2021 a été dédiée à imaginer le modèle économique embarquant Wakam et ses partenaires tout en construisant la structure juridique permettant un déploiement dès 2022.

- Définition de la structure, du modèle financier et construction du back office : collecter avec nos partenaires un euro par contrat (pour un contrat >100€ et 0,5€ pour un contrat <100€) afin de financer Wakam for Good.
- Dépôt des statuts à la préfecture
- Premiers échanges avec les partenaires pour réaliser des projets pilotes.
- Premiers travaux pour définir notre théorie du changement.
- et publication au Journal Officiel en décembre 2021.

Les évolutions prévues

- Sélectionner des associations / ONG répondant de manière holistique à la théorie du changement de Wakam for Good et nouer des partenariats qui vont au-delà d'un don financier, notamment le mécénat de compétences.
- Mettre en place une approche démocratique pour la sélection des associations qui seront financées par Wakam for Good : chaque collaborateur des partenaires contribuant au fonds pourra voter pour les meilleurs projets.
- Intégrer les nouveaux partenaires de Wakam dans le dispositif.
- Animer le dispositif pour créer une communauté engagée.

Notre analyse

Le fonds de dotation est un dispositif qui permettra d'avoir un impact fort vis-à-vis de populations fragiles par l'intermédiaire d'associations soigneusement sélectionnées. Au-delà de cet impact, la création d'une communauté derrière une approche holistique et démocratique sera un excellent vecteur d'engagement des collaborateurs de Wakam et de ses partenaires.



Performance 2021 et objectifs 2022

| Indicateurs | Obj 2021 | Résultat 2021 | Obj 2022 |
|---|----------|---------------|----------|
| Création du fonds | ok | ok ✓ | n/a |
| Nombre de projets financés par le fonds | n/a | n/a | 1 à 2 |
| Nombre de partenaires ayant signés | n/a | n/a | 5 à 10 |

La signature des partenaires et le financement de projets sont des nouveaux indicateurs pour 2022



Notre ambition

Garantir la conformité à notre politique ISR (Investissement Socialement Responsable) de tous les nouveaux investissements et de 100% de nos actifs liquides.

« En tant qu'acteur financier nous devons intégrer la logique de responsabilité dans nos choix d'investissement, en cohérence avec notre qualité de société à mission et en gardant nos critères de rentabilité. Sur le temps long les actions cumulées de tous les acteurs de la sphère du monde de l'assurance auront un impact sur une meilleure destination des flux d'investissement. »

Raphaël Soula
VP Finance & Corporate Legal



Zoom sur nos réalisations

- La définition de notre politique ISR avec l'accord des actionnaires, point de départ nécessaire.
- Une revue complète du portefeuille de titres liquides en juillet 2021 pour le rendre conforme à la politique telle que définie par le comité d'investissement de Wakam. Le total des cessions représente environ **17% du portefeuille**. Les réinvestissements sont **100% conformes à notre politique**.

Les évolutions prévues

À la demande du comité de mission, réaliser en 2022 une transparence des actifs illiquides qui ne font pas partie du périmètre de conformité.

Cet exercice permettra de s'assurer que cette partie du portefeuille ne contient pas de titres « non conformes ».

Notre analyse

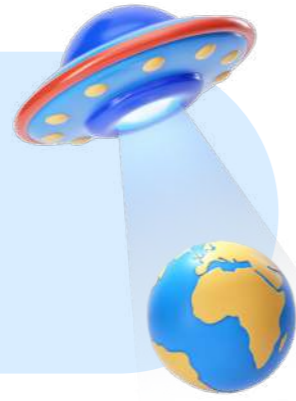
Pour un premier exercice, nous avons structuré une politique et avons effectué une revue complète du portefeuille de titres liquides, allant au-delà de nos ambitions initiales et un gain de 1 an sur la trajectoire. Notre ambition est de renforcer cette politique en allant vers plus d'impact dans les années à venir.



Performance 2021 et objectifs 2022

| Indicateurs | Obj 2021 | Résultat 2021 | Obj 2022 |
|--|------------|---------------|------------|
| conformité des nouveaux investissements | 80 à 100 % | 100 % ✓ | 80 à 100 % |
| conformité des investissements du portefeuille | 50 à 100% | 100 % ✓ | 50 à 100% |

6. La conclusion du comité de mission



Wakam a fixé un niveau d'ambition très élevé, mettant la mission au cœur de son métier d'assureur.

Notre appréciation collective est que la réalisation de cette ambition représente un effort considérable de la part de l'entreprise.

Cet engagement de long terme, intégré à la stratégie de transformation de Wakam, implique de mener en transverse, bon nombre de chantiers difficiles. Outre le soutien déjà acquis et actif de ses actionnaires, cette transformation nécessite d'obtenir la pleine adhésion des partenaires, pour être pérenne dans ses principes et tenir sa promesse de transparence et d'impact.

Wakam nous a donné les moyens de réaliser notre rôle de comité de mission avec une véritable transparence dans le suivi des objectifs et un accès aux Wakamees garants de leur implémentation, tous venus présenter leurs avancées, succès et difficultés.

L'intégration de la mission dans les objectifs individuels des Wakamees, l'onboarding des nouveaux collaborateurs avec les principes mission, la présence de ces enjeux dans les instances de gouvernance des partenariats au cœur de ses activités, constituent autant de points forts essentiels pour soutenir cette démarche.

Reste l'obligation d'embarquer les partenaires, de rayonner au-delà des frontières de l'entreprise et de toucher au cœur du modèle. Aller au-delà des pilotes, et réussir à systématiser l'intégration des engagements dans la relation commerciale avec les partenaires, représente le principal axe de travail de Wakam.

Les premiers éléments que les équipes de Wakam ont partagé avec le comité sont encourageants et montrent de la part des premiers partenaires sollicités une réelle volonté de partager cette trajectoire.

Nous gageons ainsi sans trop de risque, que la responsabilité tenue par les Wakamees, tout à la fois porteuse de sens et de fierté, sera l'indéfectible moteur pour relever ce défi, et rendre bel et bien l'assurance transparente et impactante.

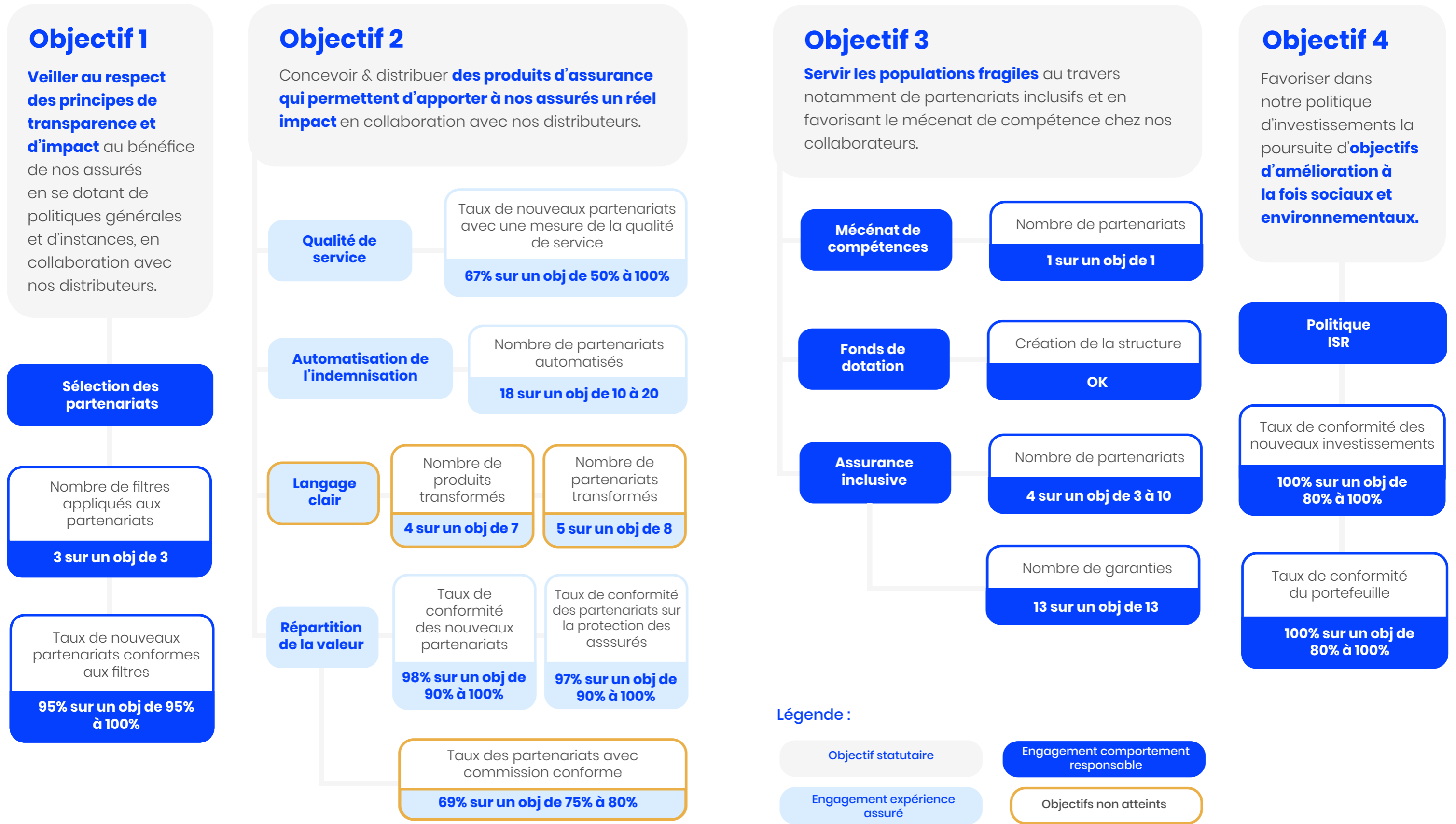
Telle est la conclusion des observations que nous avons pu mener cette première année en tant que comité de Mission.

Les Membres du Comité :

Rémi Grenier, Geneviève Ferone-Creuzet, Paola Fabiani, Jean-Louis Kiehl et Denis Thader.

Annexes

Tableau récapitulatif des 4 objectifs et leurs indicateurs



Quelques exemples de réalisations

Langage Clair

La transformation en langage clair du produit Vélo, une refonte totale du contrat.

Avant



Seules sont acquises les garanties indiquées dans vos Conditions Particulières. Elles s'exercent dans les limites (montants et franchises*) fixées au tableau récapitulatif des garanties aux Conditions Particulières.

En aucun cas les présentes conditions générales n'ont pour objet ou effet de couvrir la responsabilité civile de l'assuré ou pilote du vélo assuré.

IV. GARANTIES

4.1 Vol

La garantie vol est subordonnée à la présence de **moyens de protection** contre le vol :

- le vélo doit être équipé d'un système de protection antivol agréé FUB ou SRA.

FUB: Fédération française des usagers de la bicyclette (www.fub.fr)
SRA: Sécurité et Réparation automobile (www.sra.asso.fr)

L'antivol doit avoir été acquis à la date d'achat du vélo ou antérieurement et justifié par une facture.

- le vélo assuré doit impérativement faire l'objet d'un enregistrement effectué par un organisme agréé de l'État, de son numéro de série ou de cadre et/ou du numéro de marquage dans le Fichier National Unique des Cycles Identifiés (FNUCI).

- En cas de stationnement à l'extérieur ou dans un local commun, le vélo doit impérativement être attaché à un point fixe par le cadre avec un antivol référencé ci-dessus, quel que soit le lieu de

Après



4. Comment suis-je assuré en cas de vol ou tentative de vol ?



Qu'est-ce que la garantie vol ou tentative de vol ?

Cette garantie vous couvre en cas de :

- Vol du vélo ou de ses accessoires fixés.
- Tentative de vol au cours de laquelle le vélo est endommagé.

Exemple
Vous êtes indemnisé (hors dommages esthétiques) si la roue ou la batterie est endommagée pendant une tentative de vol.

La garantie s'applique à condition que le vélo soit :

1. Stationné dans son lieu habituel (par exemple garage ou local à vélos) ou à l'extérieur.
2. Correctement attaché à un point fixe, par exemple

Pour le vélo :

Le FNUCI recense l'ensemble des données des cycles identifiés sur le territoire français et de leurs propriétaires. L'enregistrement initial du vélo doit être fait par le commerçant qui le vend neuf.

Pour vérifier que votre vélo a bien été identifié à sa vente à l'état neuf, consultez le fichier FNUCI.

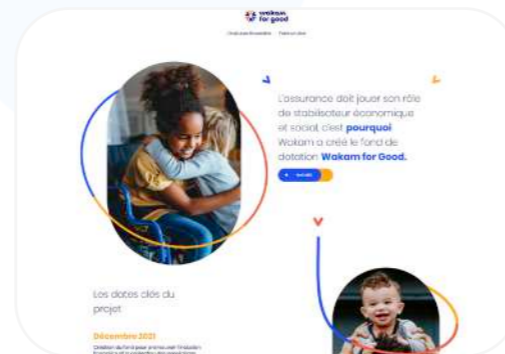
Si vous achetez un vélo d'occasion, vous devez déclarer le changement de propriétaire auprès du fabricant d'identification agréé (par exemple Bicycode). Certaines données seront intégrées au fichier FNUCI.

Qu'est-ce qui est assuré ?

Cette garantie couvre :

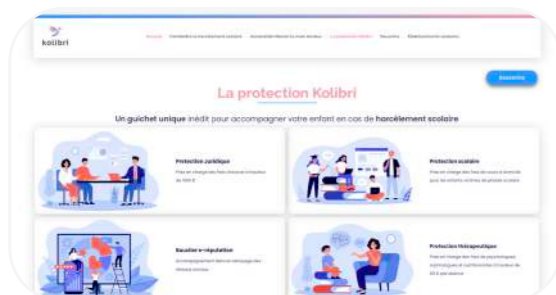
Fonds de dotation

La création de Wakam for good, pour mettre en œuvre notre théorie du changement.



Assurance inclusive

Kolibri, une assurance inclusive pour protéger les enfants contre le harcèlement en milieu scolaire.



In our people
we trust



wakam

Nous avons évalué la lisibilité de ce document grâce au Lisiscore

**Lisi
Score**

54

La lisibilité de ce document
a été mesurée par le Lisiscore,
selon les critères du langage clair.
En savoir plus : www.lisiscore.com