

Quatre compétences clés pour l'excellence digitale

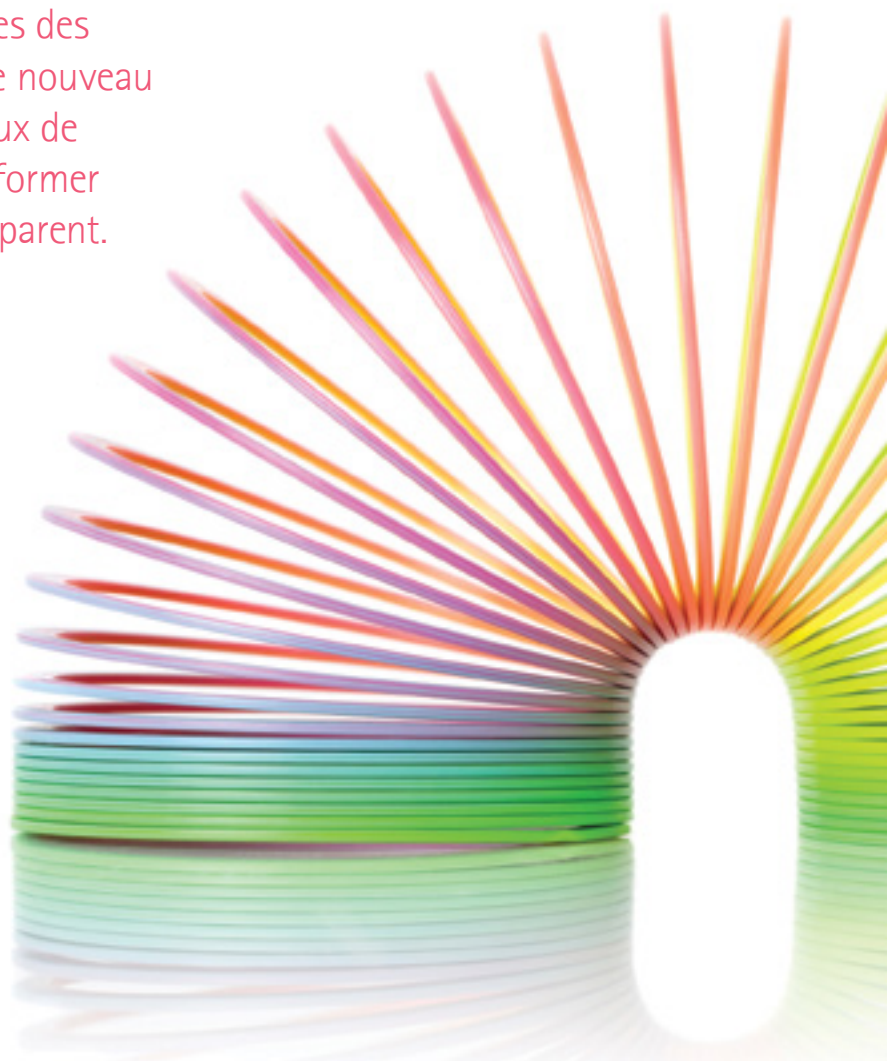
High performance. Delivered.*



*La haute performance. Réalisée.

Quel que soit le pays, les comportements d'achat ou de renouvellement de contrat d'assurance évoluent toujours plus vite. Face à l'importance croissante des canaux digitaux, tant pour la vente de leurs produits et services que la gestion de leurs contrats, les assureurs en quête de haute performance doivent s'engager dans une logique digitale, toujours plus orientée client, et modifier leur fonctionnement pour ancrer le digital dans toute la chaîne de valeur.

Accenture a identifié et décrit quatre compétences dont les assureurs auront besoin pour maîtriser ce nouveau paradigme. L'acquisition de ces compétences est une démarche qui aboutira, in fine, à l'évolution d'un modèle opérationnel « tout digital », offrant à tout moment et en tout lieu une assurance sur mesure pour les besoins spécifiques des consommateurs. Il est essentiel que ce nouveau modèle digital s'intègre avec les réseaux de distribution physiques existants pour former un nouveau modèle multi-accès transparent.



L'assurance change de visage

Les études réalisées par Accenture révèlent que les consommateurs sont de plus en plus nombreux à envisager un changement de fournisseur. Cette tendance s'explique principalement par la crise économique, qui met à rude épreuve le budget des ménages, incitant ceux-ci à économiser sur toutes leurs dépenses, y compris l'assurance.

Les consommateurs disposent d'un meilleur accès à l'information et savent mieux l'utiliser. Internet facilite la comparaison des prix dans de nombreux secteurs et l'assurance ne fait pas exception. Les comparateurs de prix en ligne forment une nouvelle catégorie de sites internet permettant de comparer aisément une multitude d'offres.

Après avoir comparé les prix en ligne, les consommateurs sont également enclins à se servir d'Internet pour souscrire une assurance, soit sur le site de l'assureur, soit via le comparateur.

En outre, les évolutions réglementaires visant à encourager la concurrence en Europe facilitent les changements d'assureurs à tout moment, indépendamment de la date anniversaire du contrat. Des réglementations de ce type sont déjà en vigueur aux Pays-Bas et en Norvège, et à l'étude en France. Il paraît probable que d'autres pays leur emboîtent le pas.

Les canaux digitaux sont en pleine croissance dans le secteur de l'assurance, notamment au Royaume-Uni, en France, en Italie, en Allemagne, en Espagne et au Brésil, où ils se développent plus rapidement que les canaux classiques. De fait, le digital est déjà le principal canal outre-Manche, où 70 % des assurés utilisent Internet. Même en France, où l'agent d'assurance demeure l'intermédiaire privilégié pour la reconduction des contrats, les consommateurs sont de plus en plus nombreux à préférer les canaux digitaux pour la gestion de leurs polices. Internet est devenu, en France, leur principale source d'information en matière d'assurance et exerce donc une influence de poids sur leur comportement.

Ces tendances se retrouvent largement chez les consommateurs dans d'autres zones géographiques, même si le taux de pénétration du digital y varie grandement.

Les évolutions du consommateur

"Global Consumer Pulse 2012" est une enquête réalisée par Accenture auprès de 12 662 consommateurs dans 32 pays, via Internet, en juillet 2012. Les participants ont été interrogés sur un maximum de 4 secteurs sur un total de 10, parmi lesquels l'assurance-vie. Voici quelques-uns des principaux enseignements pour les assureurs :

- **Une offre multicanal essentielle.** L'évolution en faveur des canaux digitaux se poursuit mais il est essentiel de conserver une offre multicanal. Cinquante-sept pour cent des personnes interrogées trouvent frustrant de ne pas pouvoir utiliser le canal de leur choix lorsqu'elles recherchent des informations.
- **La fidélité stable pour l'instant.** Aujourd'hui, les consommateurs sont moins fidèles : 74 % d'entre eux sont disposés à envisager d'autres prestataires, une proportion en hausse par rapport à la précédente enquête de 2010. Si les clients des assureurs restent les plus fidèles, plus des deux tiers (67 %) se déclarent déjà prêts à revoir leur choix. Seulement un tiers des assurés est satisfait de leur assureur et ils sont encore moins à lui rester fidèles (24 %) ou à le recommander (22 %). En fait, 36 % ont fait appel ou font encore appel à deux voire trois assureurs différents, un pourcentage en augmentation sur les marchés émergents. La satisfaction du consommateur, l'intention d'achat et la disposition à recommander son prestataire actuel obtiennent les notes les plus basses dans l'ensemble des dix secteurs étudiés.

Dix-sept pour cent des personnes interrogées ont complètement changé d'assureur, soit davantage que dans l'enquête précédente, et légèrement plus (20 %) en changeant partiellement.
- **L'absence de croissance.** Une majorité (56 %) des clients de l'assurance-vie n'a pas l'intention d'augmenter son volume d'activité auprès de leur assureur et 30 % vont probablement la réduire.
- **Le changement d'assureur motivé par le prix et le service.** Des tarifs avantageux et des offres compétitives sont de loin les principaux facteurs motivant un changement d'assureur.

Globalement, il est clair que si les clients de l'assurance sont plus lents à adopter le virage digital (ce qui explique pourquoi ils ne présentent pas encore pleinement les comportements qui en résultent comme une baisse de fidélité et d'attentes accrues de services), ils en prennent néanmoins cette direction. En d'autres termes, les assureurs agiles et prompts à réagir disposent d'une étroite fenêtre d'opportunité pour s'affirmer comme des leaders vers lesquels ce type de consommateurs sera amené à se tourner au détriment de leurs concurrents.



Les défis du passage au digital

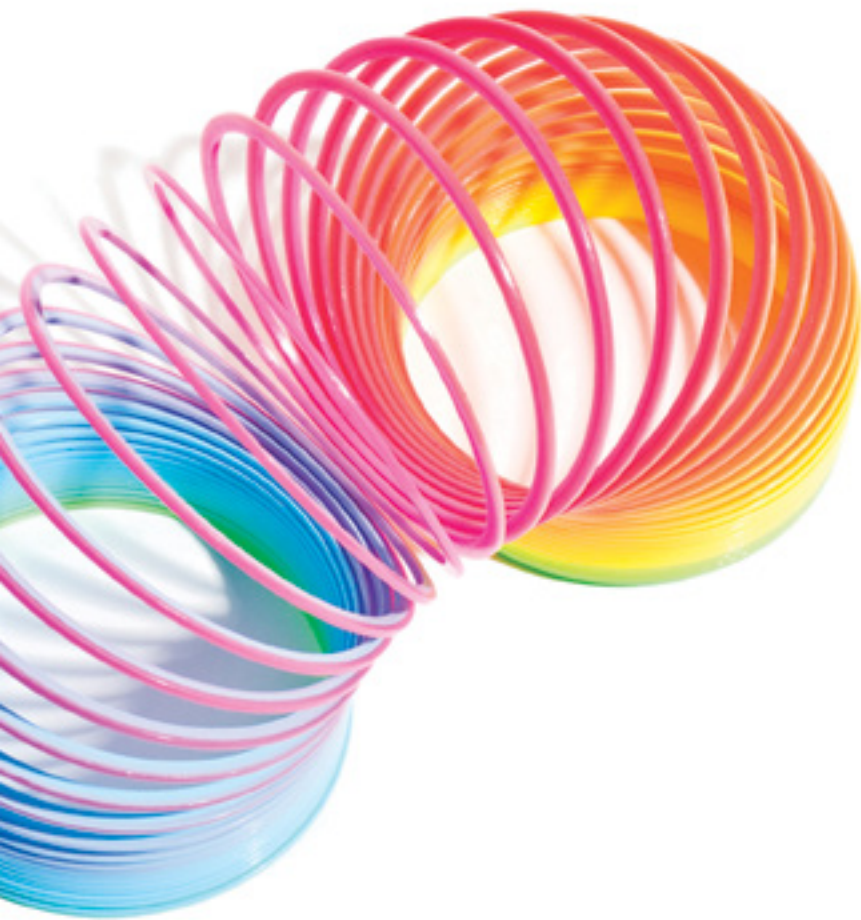
Le comportement des consommateurs a considérablement évolué dans la plupart des secteurs. Ceux-ci sont désormais présents sur Internet et deviennent, en même temps, plus exigeants.

Les forums en ligne permettent aux consommateurs d'échanger leurs expériences, et il est devenu facile de comparer les assureurs sur le Web. Ces consommateurs sont désormais habitués à utiliser différents canaux pour leurs achats et transactions.

Dans ce nouvel environnement, les assureurs sont confrontés à différents défis pour répondre aux attentes de leurs clients :

- **La multiplication des canaux.** Les consommateurs utilisent aujourd'hui un nombre croissant de canaux digitaux de manière interchangeable pour interagir avec leurs fournisseurs dans tous les secteurs. Pour répondre à ces attentes, les assureurs doivent pouvoir proposer une expérience intégrée et cohérente sur tous les canaux existants et futurs.

- **La personnalisation des interactions.** Les consommateurs n'attendent pas uniquement une expérience digitale intégrée entre les canaux mais souhaitent aussi que toutes les interactions et offres soient personnalisées. Finie l'approche universelle !
- **L'intensification de la concurrence et des comparaisons.** La prolifération des canaux digitaux met à la disposition des consommateurs des volumes considérables de données. En conséquence, les offres des assureurs doivent non seulement être personnalisées et cohérentes entre les canaux mais aussi concurrentielles en termes de prix. Dans le même temps, les consommateurs exigent toujours plus d'efficacité et de réactivité.
- **La prolifération des technologies digitales.** L'éventail des technologies digitales ne cesse de s'élargir. Répondre aux besoins des consommateurs sur l'ensemble de ces canaux implique de maîtriser en permanence ces technologies nouvelles et en constante évolution, ce qui constitue un défi pour les assureurs.



Quatre compétences pour maîtriser le digital

Pour devenir d'authentiques assureurs digitaux proposant au consommateur une interface véritablement différenciée, les compagnies d'assurance doivent transformer aussi bien leurs infrastructures que leurs activités. Fort de son expérience aux côtés des plus grands assureurs mondiaux depuis de nombreuses années, Accenture recommande d'acquérir et de développer quatre compétences clés.

Ces compétences ont chacune des impacts sur la chaîne de valeur de l'assurance, si bien que le passage au digital ne consiste pas simplement à vendre des produits ou à dispenser des services en ligne mais aussi à reconceptualiser l'ensemble de l'activité (voir Figure 1).

- **Les assureurs doivent atteindre l'excellence multicanal.** Pour cela, il leur faudra élaborer une vision à 360° de leurs interactions avec les consommateurs et opérer de manière transparente entre les différents canaux. Par exemple, le marketing devra intégrer les campagnes sur l'ensemble des canaux, en exploitant les informations récoltées sur les consommateurs pour identifier le meilleur canal permettant d'atteindre chacun d'entre eux.
- **Les assureurs doivent adopter un modèle orienté client, avec la capacité de personnaliser les interactions.** En utilisant les outils analytics pour extraire les informations pertinentes à partir des forts volumes de données à leur disposition, les assureurs pourront personnaliser leurs offres et leurs produits. Ces données sont issues de systèmes internes comme de sources externes, telles que les médias sociaux. Il est par exemple possible d'adapter les produits et services à des canaux, voire des segments spécifiques en mettant à profit les informations recueillies sur les médias sociaux afin de renforcer la proximité avec le consommateur. Ce dernier devra se voir proposer un tarif identique en fonction de ses caractéristiques, quel que soit le canal employé.
- **Les assureurs doivent rechercher la simplicité opérationnelle.** En dématérialisant leurs processus d'interaction avec la clientèle ainsi que certaines fonctions support, les assureurs peuvent réduire leur complexité et leurs coûts tout en améliorant leur réactivité face aux changements, notamment par la mise en place de tarifs variables. La maîtrise de cette compétence permettra aux assureurs de fournir des conseils et des devis aux consommateurs via le canal de leur choix mais aussi de proposer le self-service et le STP (Straight Through Processing). La simplicité opérationnelle va également impacter de nombreuses fonctions support, telles que l'informatique, le juridique, la conformité, etc., par exemple en favorisant le travail de collaboration et la virtualisation.
- **Les assureurs doivent faire preuve d'une grande qualité d'exécution ainsi que d'agilité.** Le digital aidera les assureurs à améliorer leur qualité d'exécution, tandis que les nouvelles technologies telles que le cloud leur procureront la souplesse nécessaire pour faire face à l'évolution constante des conditions du marché et des exigences des consommateurs sans accroître la complexité de leurs fonctions de back-office.

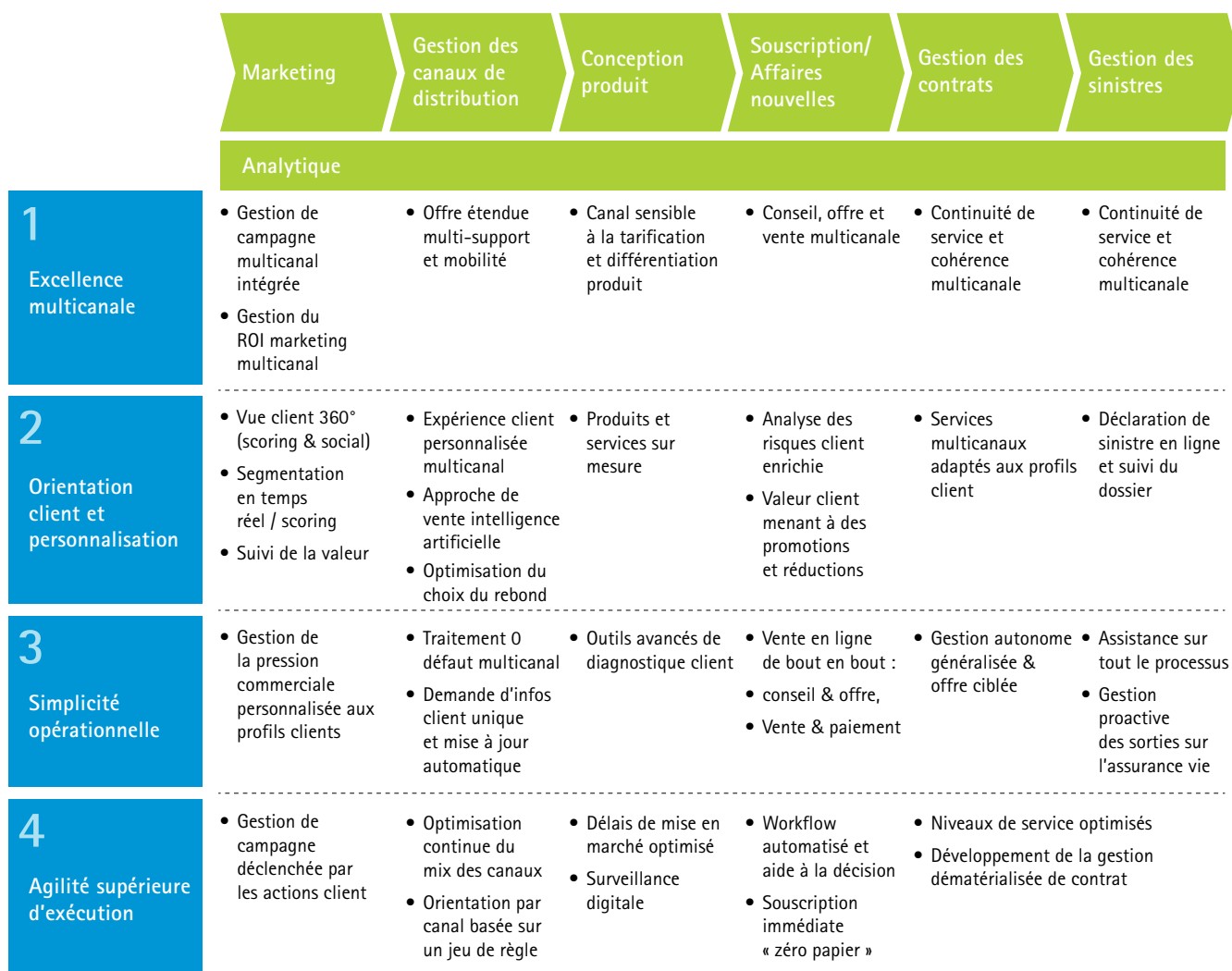


Figure 1. La transformation digitale englobe toute la chaîne de valeur de l'assurance

Le passage au digital englobe également des fonctions support au sein de l'entreprise, telles que la distribution, les services juridiques et de conformité, la finance, la comptabilité, le reporting, etc. La démarche de transformation décrite ci-dessus permet d'optimiser ces processus de back-office, et ainsi de gagner en simplicité opérationnelle et en souplesse d'exécution.

Les assureurs se focaliseront sur différentes compétences en phase avec leur stratégie. Par exemple, un assureur traditionnel s'appuyant sur des agents et un réseau d'agences pourra privilégier le développement d'une excellence multicanal, tandis qu'un autre, plus haut de gamme, ou une compagnie d'assurance en ligne / directe pourra s'attacher en priorité à modifier son modèle pour une plus grande orientation client et renforcer ainsi sa capacité à personnaliser les communications et les offres en ligne. Une société de bancassurance ou de courtage pourra, quant à elle, mettre l'accent sur la simplicité opérationnelle et l'efficacité en terme de coûts.

Sur la route de l'excellence digitale : la maturité en quatre étapes

Devenir un véritable assureur digital implique un profond changement qui ne s'opérera pas du jour au lendemain. Accenture envisage cette transformation comme un parcours en quatre étapes, conduisant l'assureur traditionnel à devenir un assureur global multicanal.

Il ne s'agit en aucun cas d'une progression linéaire : les assureurs se concentreront de toute évidence sur différents éléments de l'agenda digital pour réaliser leur propre stratégie. Ils pourront également recourir de manière sélective à l'externalisation et aux technologies cloud pour accélérer le passage d'un niveau de maturité à l'autre. Là encore, le facteur déterminant sera la stratégie globale de l'assureur.

À titre d'exemple, une grande compagnie d'assurance britannique conservait les données relatives aux consommateurs sur plusieurs systèmes informatiques différents. En conséquence, il lui était difficile d'obtenir une vision à 360° de ses clients, ce qui limitait sa capacité à établir une segmentation précise du marché et de lancer des campagnes de marketing efficaces. L'entreprise a contourné le problème en confiant l'analyse des données à Accenture. En l'espace de quelques mois, elle disposait d'une stratégie de segmentation efficace et, plus important encore, d'une campagne prête à être lancée. Cette approche a permis à cet assureur d'améliorer la performance de sa campagne jusqu'à 250 %, lui évitant ainsi les difficultés et le coût d'une transformation de ses systèmes d'information.

Tous les assureurs devraient déjà progresser vers « l'assureur connecté », pour poser les bases d'une évolution vers un modèle multicanal. À ce stade, le réseau d'agences et le centre de contacts sont intégrés en une seule et même unité, et les canaux digitaux renforcés et intégrés à un niveau élémentaire. L'assureur connecté doit pouvoir comprendre les besoins des consommateurs et élaborer des offres en rapport, tout en gérant les dossiers par voie électronique.

Une fois les bonnes bases en place, l'assureur est désormais en mesure de devenir « interactif ». Dans cette phase, il développe une architecture multicanal intégrée. Les outils analytics permettent de personnaliser les produits et services en fonction des besoins du client et de son parcours mêlant tous les canaux. La force de vente est épaulée par une solution totalement mobile et les consommateurs peuvent effectuer des transactions avec l'assureur à partir de n'importe quel terminal, partout et à tout moment, en ayant à leur disposition des offres étendues en self-service. Les workflows sont dorénavant dématérialisés.

La dernière étape est l'« Assureur multicanal holistique » qui propose au consommateur l'assurance dont il a besoin précisément où et quand il en a besoin. L'assureur complète ses propres données avec celles de sources externes (médias sociaux, par exemple) afin de mieux cerner les centres d'intérêt et les préoccupations des consommateurs. Il interagit utilement avec ceux-ci sur les canaux spécifiques qu'ils fréquentent le plus. Ce type d'assureur est désormais à même de co-développer des produits avec les consommateurs, et de nouer des relations avec ceux qui influencent les autres. L'analytics permet l'identification et l'évaluation des prospects en temps réel, puis à proposer le bon produit au bon moment via le bon canal.

Enfin, comme on peut s'y attendre, l'« Assureur multicanal holistique » est hautement collaboratif et opère dans un environnement entièrement virtuel.

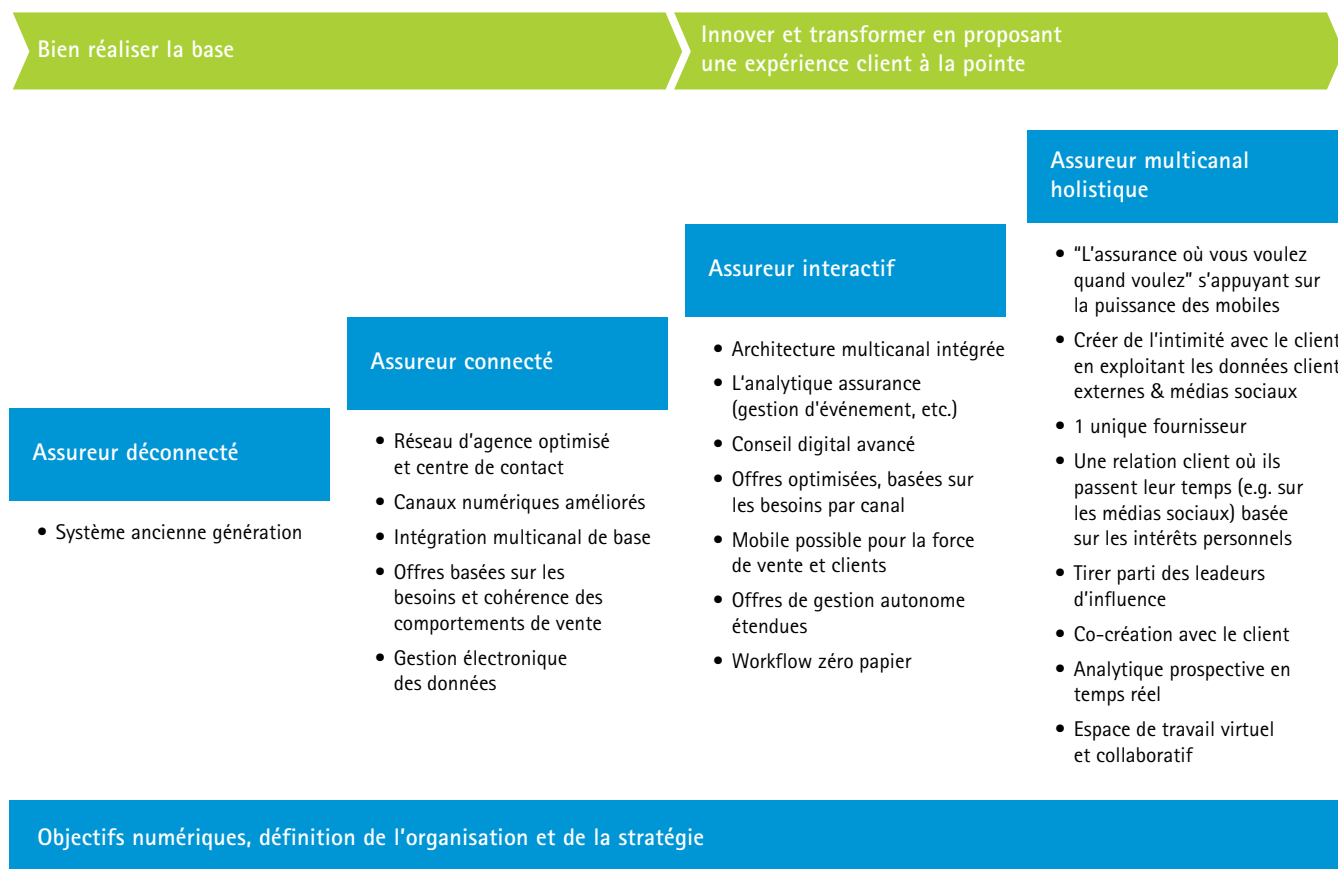


Figure 2. Le parcours vers l'excellence digitale se déroule en quatre étapes

Selon Accenture, cette progression vers la maturité digitale sera plus efficace si elle s'accompagne de la mise en place d'un centre d'excellence dédié. Celui-ci doit se consacrer à tous les aspects du digital dans une organisation distincte, au service de toutes les lignes métiers. Il s'agit là de créer un centre de services partagés pour le passage au digital, qui favorise son expansion au sein de l'entreprise, mais aussi développe l'innovation et la fertilisation croisée.

De par sa nature même, un centre d'excellence digitale est une entité transversale chargée de coordonner et prioriser les efforts de transformation digitale. Si l'on y ajoute les autres facteurs d'excellence digitale décrits dans ce document, un tel centre nécessite investissements et délais pouvant être significatifs. À terme, selon la taille de l'assureur, sa stratégie et le profil de son organisation, une division digitale pourrait émerger pour fournir des services partagés, avec un laboratoire digital pour stimuler l'innovation. La configuration la plus mature consisterait, pour cette division, à définir la stratégie digitale et à fournir ses services à l'entreprise, le tout en rendant compte à la direction de l'entreprise.

Un centre d'excellence digitale de ce type doit également pouvoir gérer avec efficacité les compétences nécessaires afin d'atteindre une maturité digitale.

Conclusion : l'heure est venue d'agir

Les consommateurs utilisent de plus en plus Internet et revoient leurs attentes vis-à-vis des assureurs. Accenture estime que devenir un assureur digital est une question de survie et constitue la condition *sine qua non* de la haute performance dans l'assurance.

Si une telle transformation n'est pas sans poser des défis, elle représente une immense opportunité pour les assureurs de se différencier et de s'imposer auprès d'une nouvelle génération de consommateurs.

Les assureurs doivent définir leur positionnement actuel sur le continuum entre assurance traditionnelle et véritable maturité digitale, puis planifier leur parcours conformément à leur stratégie directrice. Nous avons proposé une approche simple, en quatre phases, qui s'attache à poser les bonnes bases puis à progresser étape par étape. Cependant, il convient de souligner que cette progression doit être adaptée en fonction de la stratégie, de la taille et de la structure de l'assureur. En adoptant cette approche graduée, les assureurs peuvent réduire au minimum les perturbations pour leur entreprise et pousser au maximum leurs capacités digitales afin de tirer tous les avantages de cette transformation et, en définitive, d'atteindre la haute performance.





À propos de la série

« L'assureur digital » est une série de publications d'Accenture qui fournit des informations sur la façon dont les assureurs peuvent atteindre la haute performance à l'ère du digital. Le digital n'est pas simplement un nouveau canal de distribution mais un mode d'activité entièrement nouveau. Les assureurs leaders apprennent comment faciliter considérablement l'accès à une gamme élargie de produits et de services plus pertinents et à moindre coût. Dans cette optique, cette série aborde de manière pragmatique et visionnaire des aspects tels que l'analytics, le passage du back-office au digital, le marketing, la mobilité, les médias sociaux, etc.

Pour de plus amples informations sur cette série, consultez le site www.accenture.com/decryptage.

À propos des auteurs

Romain Caillet est senior manager basé à Paris et spécialisé en stratégie pour de nombreux clients dans le secteur des services financiers. Il a aidé de nombreuses grandes entreprises dans la réalisation de business case, l'amélioration de leur modèle opérationnel et la transformation de leurs stratégies de distribution et de tarification. Il a également collaboré à plusieurs intégrations post-fusion.

Jean-François Gasc est responsable de l'activité Management Consulting Assurance d'Accenture pour l'Europe et l'Amérique Latine. Entré chez Accenture en 1985, il est spécialisé dans l'assurance depuis 1995. Il dirige les missions pour de grands groupes d'assurance en France, en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg, liées à des problématiques de transformation digitale, multicanal et orientée clients des organisation, de consolidation et de transformation de l'assurance vie, de la consolidation et de la migration de plateforme métier dommage et santé, et d'industrialisation de la gestion des sinistres. Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Jean-François Gasc est titulaire d'un MBA d'HEC Paris.

À propos d'Accenture

Accenture est une entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation. Combinant son expérience, son expertise, ses capacités de recherche et d'innovation, développées et mises en oeuvre auprès des plus grandes organisations du monde sur l'ensemble des métiers et secteurs d'activités, Accenture aide ses clients – entreprises et administrations – à renforcer leur performance. Avec 266 000 employés intervenant dans plus de 120 pays, Accenture a généré un chiffre d'affaires de 27,9 milliards de dollars au cours de l'année fiscale clôturée le 31 août 2012. Site Internet : www.accenture.com/fr

