

Étude sur les assurances



High performance. Delivered.*



Accenture Vision Technologique 2013

Les assureurs à l'heure du numérique



conseil | technologies | externalisation

Comment le numérique change la donne pour les assureurs

Cette année, le rapport Vision technologique d'Accenture expose les grandes tendances technologiques touchant les assureurs à l'heure où tous passent au numérique. Simple en apparence, ce constat traduit cependant une évolution majeure non seulement en ce qui concerne le rôle de la technologie mais aussi les modèles économiques qui constituent la base même du succès.

Ces tendances technologiques seront au cœur de la transformation des principales compagnies d'assurance actuelles en entreprises efficaces et orientées client à même d'exploiter les technologies numériques pour améliorer le service client, gérer le risque de manière optimale et accroître leur rentabilité, y compris sur fond de durcissement des réglementations et des conditions du marché.

Le numérique est plus qu'un nouveau canal de distribution : c'est une transformation de chaque processus dans l'activité de l'assureur. Bien que les stratégies numériques aient jusque-là visé en priorité la distribution et la vente, le passage au numérique impose également une pression sur les services et la gestion des sinistres. Bientôt, tous les maillons de la chaîne de valeur seront touchés.

Dans cet univers numérique, les compagnies d'assurance qui mettent à profit les nouveaux outils technologiques pour développer et personnaliser les relations avec leurs partenaires commerciaux, clients et agents à très grande échelle peuvent se réinventer et créer des modèles économiques encore inimaginables il y a à peine dix ans.

Pensez aux multiples façons dont les nouvelles technologies et sources de données permettent aux assureurs de transformer l'expérience client et de lancer des produits innovants, tout en optimisant la gestion des sinistres, des souscriptions et des polices. Conjointement, ces puissantes nouvelles technologies redéfinissent la manière dont les assureurs établissent et gèrent les relations avec leurs clients et partenaires commerciaux.

Grâce à la puissance des moteurs analytiques, à des points de contact numériques avec les clients et des capteurs connectés à Internet, les assureurs ont désormais accès à des données d'utilisation et contextuelles dont ils peuvent se servir pour redéfinir leurs produits et leurs relations clients. Les offres d'assurance à la carte, qui utilisent des données contextuelles et comportementales ainsi que les possibilités des télécommunications afin d'adapter la couverture en temps réel en fonction des besoins des clients, sont de plus en plus courantes et rencontrent un succès croissant.

Par ailleurs, nous voyons se profiler quantité d'opportunités et de menaces pour les assureurs à mesure que la technologie leur offre de nouveaux marchés... tout en ouvrant leurs propres marchés traditionnels à des concurrents nouveaux venus dans le secteur. S'ils s'y prennent bien, les assureurs pourraient avoir accès à de nouvelles sources de revenus, étendre leurs modèles économiques et proposer à leur clientèle des services plus personnalisés et en phase avec leurs besoins en partenariat avec d'autres entreprises.

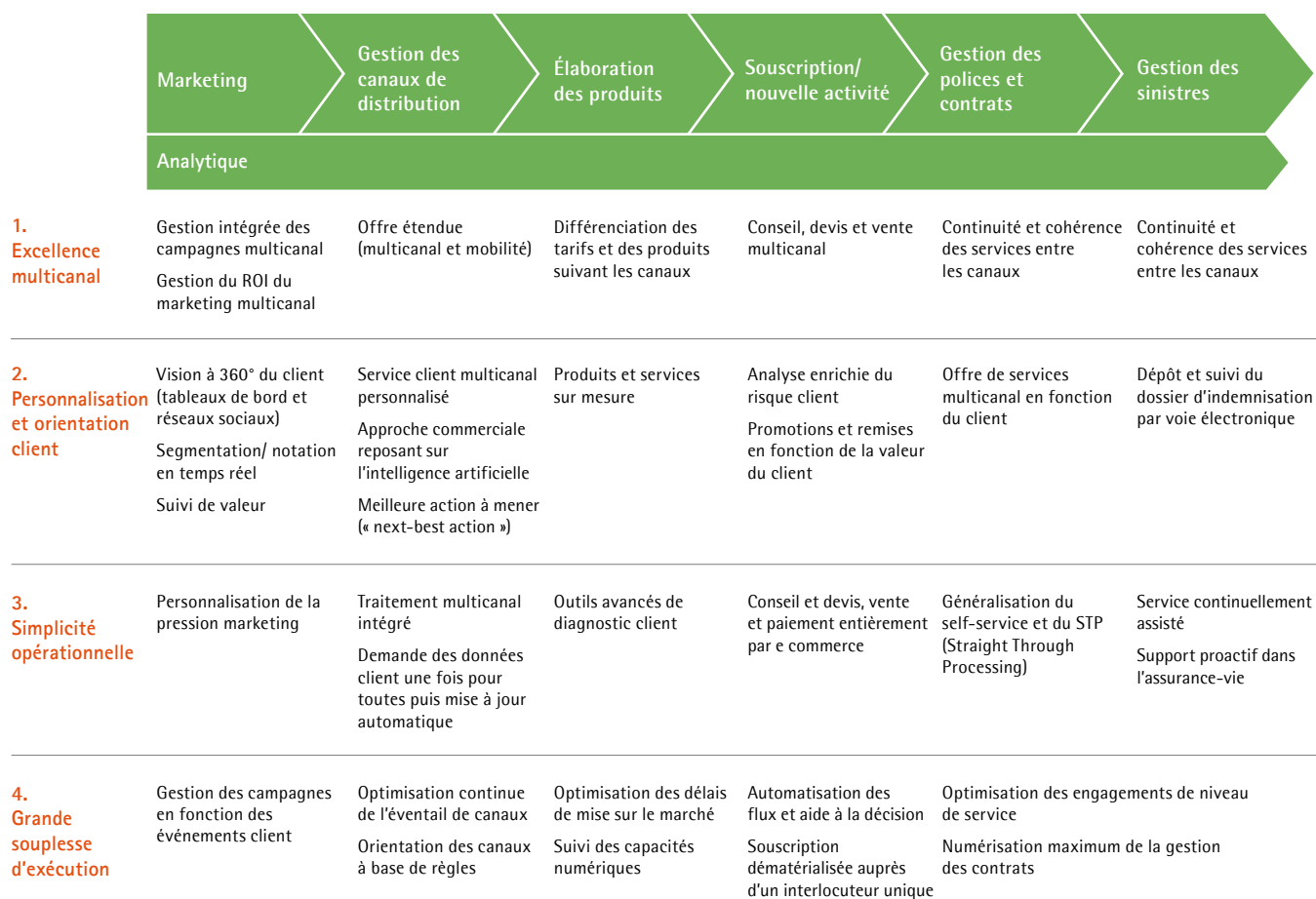
Un rôle plus central dans la vie de l'assuré

Outre des tarifs plus avantageux et une gestion plus rigoureuse du risque, les assureurs seraient en mesure de jouer un rôle plus central dans la vie de leurs clients et d'améliorer leur satisfaction. Nous voyons d'ores et déjà des compagnies d'assurance faire équipe avec des entreprises locales de sécurité pour protéger les biens immobiliers, avec des sociétés d'électronique pour proposer de la domotique ou encore avec des organismes de prêts afin de financer des achats immobiliers.

Dans l'industrie automobile, il existe la possibilité pour les compagnies d'assurance dommages de collaborer avec les constructeurs pour vendre des polices avec les véhicules ou bien des contrats d'entretien pour les flottes ou les particuliers. Celles qui tardent à mettre à profit les nouvelles technologies risquent de perdre la maîtrise de leurs clientèle, voire d'être évincées.

En effet, rien n'empêche les constructeurs ou les concessionnaires d'utiliser les données recueillies par l'électronique embarquée pour élaborer leurs propres produits d'assurance ou en externaliser la réalisation auprès d'un assureur anonyme, tout en conservant la maîtrise de la relation client. Cela s'inscrirait sans nul doute dans la tendance actuelle à la convergence, fondée sur la collaboration entre des partenaires hétérogènes. Les autres entreprises qui collectent des informations afin de proposer

Figure 1: La transformation numérique englobe toute la chaîne de valeur de l'assurance



des services pourraient également représenter une menace à l'avenir, à l'exemple de Google, Facebook ou des opérateurs télécoms.

Un service clients 24 h/24

Conscients que l'heure est venue d'agir, de nombreux assureurs commencent à réévaluer l'intégralité de leurs modèles économiques. Un important client dommages d'Accenture revoit entièrement son modèle de distribution afin de suivre l'évolution de sa clientèle. Cet assureur met en place une plateforme continue, dans l'ensemble de l'entreprise, afin de dispenser un service client 24 heures sur 24, à la pointe du marché, tout au long du cycle d'assurance et via tous les canaux.

L'USAA (United Services Automobile Association) transforme elle aussi son modèle économique afin de s'inscrire au centre d'un nouvel écosystème avec son approche de contenu mobile de bout en bout. Ce nouvel écosystème offre des applications qui répondent à un vaste éventail de besoins des consommateurs. Par exemple, une application, Auto Circle, aide les acheteurs potentiels à trouver le véhicule approprié, à obtenir un prêt dans le cadre d'un contrat personnalisé et à renouveler leur police d'assurance automobile. L'application Home Circle permet quant à elle de rechercher un bien immobilier, de souscrire une assurance habitation, de trouver un financement et d'être informé lorsque les sommes sont versées.

L'effet disruptif des technologies numériques sur le marché de l'assurance n'en est qu'à ses prémices. Imaginez notamment l'impact que pourraient avoir sur le secteur, au cours des années à venir, des voitures sûres sans conducteur telles que celles actuellement testées par Google sur les autoroutes californiennes. Le nombre des sinistres va chuter, et donc le montant des primes. Les compagnies qui n'ont pas vu venir ce bouleversement de leur modèle économique ont des jours sombres devant elles.

À propos du rapport Vision technologique 2013

Chaque année, l'équipe Vision technologique d'Accenture Technology Labs s'intéresse aux nouvelles évolutions informatiques susceptibles d'avoir le plus d'impact sur les entreprises, les administrations et les autres organismes durant les prochaines années. Cette vision est le fruit des recherches étendues menées par Accenture tout au long de l'année précédente, ainsi que des contributions de nos experts spécialisés et clients.

Le rapport Vision technologique a pour but d'explorer et d'analyser les grandes tendances qui touchent aujourd'hui les technologies et les entreprises et dont les effets vont probablement continuer à se faire sentir dans les années à venir. Ces tendances sont les suivantes :

- Relations à grande échelle : dépasser le cadre transactionnel pour développer des interactions.
- Articuler le développement applicatif autour de l'analytique pour obtenir les « bonnes » réponses.
- Exploiter la « vélocité » des données : aligner rapidité de décision et rapidité d'action
- Collaboration transparente : intégrer la collaboration dans les processus métiers.
- SDN (Software-Defined Networking) : franchir la dernière étape de la virtualisation.
- Passer à l'offensive dans le domaine de la sécurité : adapter les mesures de cyberdéfense aux dangers encourus.
- Au-delà du cloud : intégrer le cloud dans l'entreprise pour créer de la valeur.

Sept grandes tendances technologiques



Relations à grande échelle : dépasser le cadre transactionnel pour développer des interactions

Parmi les sept grandes tendances mises en lumière par le rapport Vision technologique 2013, l'impératif d'une meilleure gestion des relations à grande échelle est appelé à transformer le plus profondément le secteur de l'assurance dans les cinq prochaines années. Il déterminera qui seront les gagnants et les perdants sur un marché où la concurrence fait rage. Étayée par les six autres tendances abordées dans ce document, elle offre aux assureurs la possibilité de faire évoluer les relations clients au-delà du cadre transactionnel afin de développer des interactions personnalisées.

Les assureurs doivent saisir cette opportunité dans un monde où les assurés sont de véritables consommateurs connectés plutôt que de simples acheteurs. Non seulement ils accèdent aux services et informations par des équipements de communication mais ils sont aussi en relations numériques les uns avec les autres via les centres d'intérêt, avis, expériences et achats qu'ils partagent.

Les relations numériques et la personnalisation à grande échelle permettent d'approfondir les informations sur le consommateur, de lui proposer des offres plus attractives et d'élaborer des interactions sur mesure. Grâce à des interactions numériques plus riches – courrier électronique, médias sociaux, Web, services géolocalisés et terminaux mobiles –, les assureurs ont la possibilité de nouer des liens avec les consommateurs où qu'ils se trouvent et chaque fois qu'ils en ont besoin.

Les assureurs peuvent recourir aux canaux numériques pour accéder aux consommateurs sur des marchés sous-exploités, en particulier les pays émergents tels que la Chine, l'Inde ou l'Indonésie, où la pénétration de la téléphonie mobile est importante. Les assureurs numériques font de plus en plus appel à des moteurs élaborés d'analyse et d'optimisation afin d'accroître le degré de personnalisation et de pertinence via les canaux numériques, ce qui se traduit par une augmentation des taux de clic et de conversion.

Grâce à une intégration transparente du numérique avec les agents ou courtiers et les canaux des centres de contacts, les compagnies d'assurance peuvent encore mieux personnaliser leurs services et conseils là où le client en a besoin. Les solutions de gestion de la relation client dans le cloud peuvent les aider à bâtir une vue unifiée du client sur l'ensemble des canaux et des lignes d'activité. Cette vision globale permet de mieux orchestrer le marketing, la vente et les services, d'orienter les interactions en fonction des informations client et d'accentuer la collaboration.

Si le e-commerce offre des opportunités considérables de développement des marchés et des portefeuilles de client, la maîtrise des relations numériques sera la clé pour développer les interactions avec le client et fidéliser celui-ci. Avec l'évolution des canaux numériques, les compagnies d'assurance se voient offrir de nouvelles opportunités d'approfondir les relations avec leurs clients (B2C) ainsi qu'avec leurs courtiers et partenaires (B2B), ce qui aura pour effet de modifier leur activité.

Une approche commerciale efficace pourrait commencer par l'identification des segments de clientèle ciblés, l'analyse des besoins des clients et la présentation d'offres et de services personnalisés. Cette approche peut contribuer à éduquer et motiver les clients, et aboutit à de meilleurs résultats pour les assureurs comme pour les consommateurs.

Grâce aux solutions analytiques et cloud, les assureurs peuvent désormais exploiter des données en temps réel pour évaluer avec précision et affiner le risque tandis qu'ils établissent des relations directes et multicanales avec les consommateurs ou avec des partenaires tels que les courtiers.

Les clients qui communiquent des informations à leur sujet peuvent être récompensés par des tarifs plus avantageux. Les consommateurs sont en effet de plus en plus disposés à divulguer des données privées aux assureurs si des remises sur leurs primes leur sont octroyées en échange. Selon une enquête Tower Watson, 66 % des automobilistes américains sont prêts à changer leur comportement au volant si une remise de 10 % leur est accordée et, parmi ceux-ci, 76 % accepteraient la présence dans leur véhicule d'un appareil surveillant leur conduite.

Des bénéfices comparables sont aussi possibles dans le secteur commercial, où les exploitants de flottes de véhicules pourraient partager les données électroniques de bord avec leur assureur ou des usines transmettre en temps réel des données provenant de capteurs sur leurs équipements industriels afin d'améliorer la gestion du risque et la prévention des sinistres. Un certain nombre d'assureurs santé se sont diversifiés dans l'assurance-vie, et offrent des tarifs préférentiels aux clients qui leur donnent accès à leurs données médicales et autres informations sur leur mode de vie.

Les médias sociaux constituent une autre source de données pouvant servir à se renseigner sur un individu, en vue de lui proposer des services et conseils personnalisés, des offres spéciales, etc. Un exemple simple : si un client annonce des projets de voyage sur Facebook ou Twitter, un assureur peut immédiatement lui suggérer des produits d'assurance voyage adaptés.

Ces mêmes médias sociaux pourraient fournir une nouvelle source d'informations pour les souscriptions à l'avenir. Il serait alors possible d'exploiter l'intelligence collective, par exemple, pour déterminer les risques liés à la

couverture d'un entrepreneur, d'un restaurant ou d'une habitation. Ou bien les assureurs pourraient réunir des avis d'employés sur leur employeur pour tenter de comprendre les incidences en matière d'accidents du travail.

Les grandes compagnies d'assurance recueillent d'ores et déjà les fruits de ces relations à grande échelle. En 2008, l'USAA a été l'une des premières en Amérique du Nord à mettre en œuvre une stratégie organisée sur les médias sociaux, stratégie qui est depuis devenue un avantage concurrentiel.

La compagnie a intégré la veille sociale au niveau opérationnel, faisant des données ainsi obtenues un élément clé du service client et de la culture d'entreprise. Elle n'a cessé d'innover pour aller au devant des attentes en constante évolution des consommateurs.

Désormais, la compagnie offre aux utilisateurs de Facebook la possibilité de créer sur leurs pages des onglets « My USAA » ou des signets d'applications qui renvoient vers le site usaa.com pour permettre d'y effectuer des tâches élémentaires – transfert de fonds, règlement de factures, obtention d'une attestation d'assurance – avec rapidité, facilité et en toute sécurité en situation de mobilité.

À l'avenir, les plateformes sociales favoriseront une approche communautaire qui créera de nouveaux types de relations entre les assureurs, leurs partenaires tiers et les consommateurs. Les plateformes sociales et les communautés pourraient servir de vecteurs pour la création de valeur, la segmentation des consommateurs et la collecte d'idées novatrices auprès des consommateurs et partenaires, par exemple récompenser les bons conducteurs par des points qui pourraient leur valoir des remises sur des produits achetés auprès d'un partenaire de l'assureur.

Autre exemple, les assureurs santé passent par les applications mobiles, jeux en réseau et flux Twitter pour diffuser des conseils santé, enseigner aux enfants de bonnes habitudes alimentaires, les encourager à faire de l'exercice et mettre en exergue d'autres aspects de la prévention.

La campagne « Click for Kids » de la compagnie d'assurance-vie et de services financiers Northwestern Mutual a permis à ses clients de visionner sur YouTube des vidéos consacrées à la santé de leurs enfants. Résultat ? Une plus grande proximité et une confiance accrue des consommateurs, ainsi que l'encouragement de comportements plus sains de nature à réduire le nombre de demandes de remboursement de soins à l'avenir.

Citons également l'exemple d'Allianz et de Waze, qui ont élaboré une plateforme sociale permettant à leurs clients de partager des informations sur la circulation, la navigation et les stations-services pour faciliter leurs trajets quotidiens. Cette plateforme recense aussi des sites d'agents d'assurance et propose des remises et des offres spéciales pour les navetteurs.

Passer de l'orientation produit à l'orientation client

La plupart des clients voient encore dans l'assurance un achat « contraint », réalisé à contrecœur auprès de compagnies qui leur offrent un choix restreint de services impersonnels. Les nouvelles technologies permettant aux assureurs de transformer la gestion de leurs relations clients à grande échelle sont essentielles pour modifier cette perception.

Les relations à grande échelle vont impulser la transition de l'orientation produit vers l'orientation client, en particulier dans l'assurance dommages. En maîtrisant des outils tels que les données analytiques, les médias sociaux et les plateformes collaboratives, les assureurs pourront articuler leurs produits et services autour des besoins de leurs clients.

Les technologies de self-service, à l'image de celles qui ont révolutionné les secteurs du transport aérien et de la banque, vont devenir monnaie courante. Les assureurs ont la possibilité de les utiliser pour une intégration plus étroite avec leurs clients en échange de nouveaux services perfectionnés. En automatisant les fonctions traditionnelles

de back-office, les assureurs peuvent répondre aux besoins du client « en une seule fois », par des interactions à plus forte valeur ajoutée.

À terme, les compagnies peuvent développer des services incitant les consommateurs à partager leurs données en toute confiance, pour aboutir en définitive à une agrégation de services. Au fur et à mesure de cette transformation, les clients joueront un rôle plus actif, aidant ainsi les assureurs à gagner en efficacité (et à alléger le travail nécessaire à la collecte de données).

Par exemple, les propriétaires pourraient prendre des photos de leurs biens et les envoyer directement par e-mail à leur assureur, lequel pourrait alors conserver et traiter ces données non structurées afin d'accélérer l'expertise et l'indemnisation en cas de sinistre. Les assurés pourraient même prendre en charge des tâches jusque-là dévolues à l'assureur, par exemple expertiser eux-mêmes leurs sinistres et accélérer ainsi les indemnisations.

De nouveaux modèles d'assurance sociale font leur apparition. Aux États-Unis, la législation sur la couverture santé universelle prévoit la création de collectifs d'achat d'assurance maladie pour les particuliers et les petites entreprises. Il n'est pas inconcevable que ces collectifs s'étendent à la souscription d'autres formes d'assurance.

En Allemagne, Friendsurance offre en ligne un modèle d'assurance (habitation, responsabilité civile, frais juridiques) de type « peer-to-peer ». Les grands sinistres restent couverts par des assureurs classiques avec lesquels la société a noué des partenariats. Les petits sinistres sont mutualisés entre un réseau d'amis, qui peuvent soit souscrire en groupe, soit se connecter sur le site Friendsurance. Ce modèle laisse augurer une réduction du nombre de micros sinistres à traiter par les compagnies et un allègement des primes annuelles pouvant atteindre 50 % pour les consommateurs.

Votre plan sur 100 jours

En 100 jours, modernisez vos canaux vis-à-vis des consommateurs pour dépasser les transactions et y ajouter des interactions et des relations.

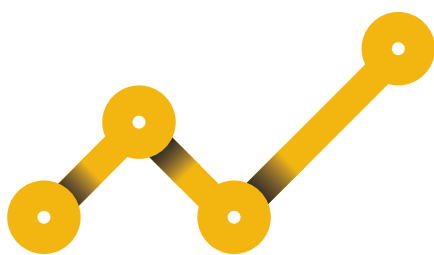
- Identifiez les indicateurs permettant de vérifier l'efficacité de votre compagnie dans l'établissement, le renforcement et l'approfondissement des relations clients.
- Écoutez la « voix du client » pour vous aider à déterminer dans quelle mesure vous répondez à ses besoins. Complétez les techniques de recherche plus classiques par une « veille sociale » et mettez en place des processus afin de satisfaire rapidement les besoins exprimés via les canaux sociaux.
- Dressez la liste de vos interactions avec les consommateurs, outils et canaux et identifiez les changements nécessaires pour personnaliser davantage les interactions.
- Déterminez les contraintes qu'implique aujourd'hui l'obtention d'une vision globale de votre client et identifiez les stratégies permettant de les surmonter.
- Évaluez vos capacités d'analyse des clients et canaux et identifiez les possibilités d'accroître la qualité et la quantité des informations recueillies sur les uns et les autres, ainsi que votre faculté d'exploiter celles-ci afin de personnaliser davantage les interactions et les services.

Rendez-vous dans un an

En 365 jours, réinventez votre stratégie vis-à-vis des consommateurs dans l'ensemble de l'entreprise de façon à l'axer sur les relations clients et à créer les liens transversaux qui la sous-tendent.

- Appliquez l'« outside-in thinking » pour identifier les services différenciés appréciés par les segments de clientèle que vous ciblez.

- Élaborez une stratégie et une feuille de route destinées à faire tomber les barrières internes qui empêchent les agents, les centres de contacts, Internet, les mobiles, les médias sociaux et autres canaux de coopérer à la mise à disposition de ces services différenciés et à mieux répondre aux besoins des clients.
- Créez des équipes transversales, recouvrant plusieurs canaux et lignes d'activité, épaulées par une solide gouvernance et un soutien fort, afin de combler les manques en matière de processus, de compétences, de technologies et d'outils nécessaires à des services plus transparents pour les clients ou prospects.
- Renforcez vos capacités d'analyse des clients et canaux et intégrez les informations associées dans vos processus métiers.
- Développez un outil de « justification de valeur » permettant de déployer rapidement de nouvelles technologies et méthodologies et de recueillir les réactions des clients.
- Développez une approche orientée données pour évaluer les progrès en direction des services pertinents et personnalisés qui sont appréciés par le client.



Articuler le développement applicatif autour de l'analytique pour obtenir les « bonnes » réponses

Les assureurs sont aux prises avec divers facteurs qui freinent leur retour sur investissement dans l'analyse des données : manque de vision à l'échelle de l'entreprise, tendance à la paralysie des analyses, problèmes de qualité et de disponibilité des données. Or, dans la réalité, les données et les outils permettant de les exploiter sont plus accessibles que jamais, y compris au sens économique du terme.

Les assureurs ne souffrent plus d'un manque de données, mais il leur manque les « bonnes » données, présentant la qualité adéquate pour définir efficacement leur orientation stratégique. Ils sont quotidiennement submergés d'informations provenant de toutes parts dans l'entreprise : données opérationnelles, relatives aux partenaires commerciaux ou issues des processus et des capteurs, venant s'ajouter aux données clients reçues via les médias sociaux, par e-mail et dans les centres d'appels.

Le traitement de toutes ces données pour la prise de décisions stratégiques – entrée sur un nouveau marché ou tarification d'un nouveau service par exemple – implique un changement fondamental de la vision que la plupart des assureurs ont de l'information. Ceux-

ci doivent traiter les données moins à la manière d'un entrepôt que d'une chaîne logistique. Cela leur permettra de les manipuler, les compléter, les actualiser et les analyser de diverses façons, pour en faire tirer de nouvelles informations sur les produits et l'entreprise.

Les applications d'assurance de nouvelle génération sont conçues dans une optique analytique et décisionnelle. Elles vont permettre aux compagnies d'obtenir le résultat escompté et de comprendre les données requises pour ensuite extraire les bonnes, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Cependant, pour tirer le meilleur parti de ces applications, les assureurs doivent aborder la collecte des données à l'échelle de l'entreprise et abandonner l'approche coûteuse et inefficace consistant à les recueillir et à les exploiter au niveau fonctionnel, dans des silos.

L'analyse des données, alimentée par le cloud, permettra aux compagnies d'assurance de traiter des « big data » provenant de multiples sources et processus structurés ou non, avec souplesse et efficacité. Les compagnies pourront ainsi optimiser leurs opérations dans trois domaines clés de leur activité : distribution, gestion des sinistres et souscription et administration des polices.

Dans le domaine de la distribution, l'analytique avancée procurera à l'assureur une vue panoramique du client, lui permettant de dispenser un service multicanal transparent en phase avec les attentes actuelles de la clientèle en matière de personnalisation et de dialogue direct sur chaque canal. Des moteurs à base de règles, associés à des technologies en langage naturel, joueront un rôle majeur dans l'automatisation du dialogue avec les clients. L'analytique servira également à découvrir de possibles nouveaux produits d'assurance et segments de marché, des produits qui seront déduits et conçus à partir des données. Une efficacité accrue dans le marketing ciblé et la gestion des campagnes, ainsi que dans la gestion des agences, contribuera fortement à améliorer l'acquisition et la fidélisation des clients.

L'analyse des sinistres permettra d'optimiser leur traitement, et donc de réduire les coûts et d'enrichir le service client. Elle est également essentielle pour les modèles de détection prédictive des fraudes. Ces modèles servent non seulement à identifier les schémas de fraude courants ou inconnus mais aussi à prévoir les niveaux de fraude, à élaborer des règles pour repérer les sinistres frauduleux et à réduire le nombre de faux positifs. Grâce à l'analytique, il est possible d'optimiser les prises de décisions en matière de gestion des données médicales, de litiges, de subrogation, etc.

En ce qui concerne la souscription et l'administration des polices, l'analytique sera inappréciable pour affiner et tarifier le risque au plus juste. En dehors de la fonction actuarielle, l'évaluation du risque et la souscription, elle transforme la gestion actif/passif, la gestion du risque d'entreprise et la conformité réglementaire.

L'analyse des données permettra aux compagnies d'adapter instantanément les éléments de l'offre d'assurance, tels que les tarifs et le contenu, afin de la rendre plus attractive et de s'octroyer ainsi un avantage concurrentiel. Par exemple, elles pourraient se démarquer en proposant un service de surveillance de la conduite en complément de l'assurance des flottes de véhicules pour les entreprises. Ou bien nouer un partenariat avec les sociétés de péage pour recueillir des données sur la vitesse moyenne, ce qui leur permettrait de récompenser les conducteurs respectant le code de la route. L'analyse des médias sociaux, par ailleurs, fournirait de nouvelles informations de géolocalisation et contextuelles susceptibles d'être exploitées par les assureurs afin de mieux personnaliser les offres faites à leurs clients.

Les assureurs leaders font déjà appel à de puissants outils analytiques pour modifier leur façon d'opérer. À San Francisco, SeeChange Health utilise des données issues des dossiers médicaux personnels, des bases de sinistres, des laboratoires et des pharmacies pour identifier les patients souffrant de maladies chroniques qui pourraient bénéficier de programmes personnalisés. La compagnie offre des contreparties financières ou une réduction de franchise aux patients qui suivent ces programmes.

Votre plan sur 100 jours

En 100 jours, définissez les principales questions stratégiques pour l'activité et les données nécessaires pour y répondre.

- Hiérarchisez la priorité des questions sur lesquelles votre compagnie travaille actuellement afin de comprendre quelles données et quels outils analytiques peuvent être exploités pour y répondre de façon bénéfique.
- Actualisez ou créez votre catalogue de données, de façon à identifier celles en votre possession.
- Déterminez vos projets analytiques en cours ainsi que les questions auxquelles ces projets s'efforcent de répondre.
- Commencez à cataloguer les nouvelles sources de données (internes et externes) nécessaires pour combler les lacunes critiques.
- Exploitez ces nouvelles sources afin de combler les lacunes identifiées.
- Définissez les compétences requises et l'expérience nécessaire pour créer des « champions de données » au sein de l'entreprise.
- Mettez les données entre les mains des décideurs dans des domaines tels que la souscription, les sinistres, la vente et les services.

Rendez-vous dans un an

En 365 jours, mettez en place votre chaîne logistique de données au sein de l'entreprise, de façon à quantifier le monde qui vous entoure pour combler les manques stratégiques.

- Nommez des « champions de données » au sein de l'entreprise, par exemple, un Chief Data Scientist. Intégrez ce rôle au niveau de la direction.
- Efforcez-vous, au sein de l'entreprise, de déterminer et hiérarchiser vos futures questions stratégiques.
- Envisagez de créer un pôle centralisé d'excellence analytique offrant un moyen économique et coordonné de déployer des ressources de haute

qualité pour traiter des problèmes métiers bien définis qui touchent divers secteurs verticaux de l'entreprise.

- Examinez votre catalogue de données afin de déterminer les lacunes sur le long terme.
- Comblez ces lacunes dans le catalogue de données : acquisition de données, développement de nouvelles interfaces de programmation d'applications (API), sollicitation de vos partenaires.
- Intégrez de nouvelles exigences en matière de données dans les cahiers des charges des logiciels et les plans d'achat.
- Évaluez les solutions logicielles en ce qui concerne l'acquisition et l'indexation des données en temps réel, par exemple, les logiciels d'analyse de parcours de navigation et de gestion de balises.
- Testez la qualité et la capacité prévisionnelle des nouvelles sources de données.
- Lancez la conception de logiciels destinés à capturer de nouvelles données dans le cadre des cycles de développement personnalisé et de mise à jour.
- Élaborez une stratégie de création de données afin d'obtenir celles-ci auprès de nouvelles sources : communication de machine à machine (M2M), nouveaux logiciels, établissement de partenariats en matière de données.
- Recherchez des moyens innovants d'exploiter les données et les compétences : universités, alliances, partenariats.
- Dynamisez le cycle des données, en repensant les besoins à mesure que se posent de nouvelles questions stratégiques.



Exploiter la « vélocité » des données : aligner rapidité de décision et rapidité d'action

Grâce aux données non structurées issues des médias sociaux, des mobiles, des capteurs et des applications, les dirigeants d'entreprise n'ont jamais eu à leur disposition un tel volume et une telle variété de données et de sources.

Cependant, récemment encore, les assureurs peinaient à extraire rapidement des informations exploitables parmi les données qu'ils collectent. Ils éprouvaient également des difficultés à intégrer les données et les informations ainsi obtenues dans leurs processus métiers.

Désormais, on voit se multiplier de nouvelles technologies ayant trait au troisième « V », la « vélocité » des données. Ces technologies ont toutes pour but d'optimiser la gestion et le transfert d'importants volumes de données afin d'accélérer le passage à l'action.

Elles permettent aux assureurs d'interpréter des quantités considérables de données mais aussi d'accéder à des données de meilleure qualité et plus complètes. Grâce à ce gain de temps, ils peuvent adapter leur rapidité d'action à la vitesse à laquelle les opportunités se présentent. En disposant de données de meilleure qualité et plus complètes, les assureurs peuvent avoir davantage confiance dans leurs modèles prédictifs. Enfin, grâce à un accès anticipé à ces données, ils peuvent en accélérer nettement la valorisation.

La mobilité et la consommerisation de l'informatique font naître des attentes d'accès en quasi temps réel aux données et informations. Dans le même temps, des technologies telles que les appliances de données, les bases de données sans SQL et le In Memory Computing (traitement en mémoire vive) accélèrent l'ensemble du cycle de vie des données en offrant la possibilité, par exemple, d'interroger plusieurs téraoctets de données en moins d'une seconde.

La combinaison de ces technologies de vélocité des données avec les puissants moteurs actuels d'analytique permet aux assureurs de prendre des décisions promptes et efficaces en matière de sinistres, de risque, de tarifs, de distribution, etc. La collecte de données en temps réel à partir de sources multiples prend une importance centrale pour l'activité des assureurs et représente un facteur essentiel d'innovation.

Les compagnies d'assurance cherchent depuis longtemps à exploiter des datawarehouses pour rassembler des informations sur leurs clients et traduire celles-ci en avantage concurrentiel. Dans certains cas, elles n'ont pas été en mesure de tirer la véritable valeur de ces investissements.

Les outils de vélocité des données leur offrent un moyen de tirer le meilleur parti des technologies antérieures que recèlent les datawarehouses. Ayant dorénavant la possibilité de prendre des décisions rapides grâce à la vélocité accrue des données, ils peuvent proposer à leurs clients des services sans précédent de nature à les fidéliser.

Par exemple, la technologie du « geofencing » pourrait être utilisée pour réagir plus rapidement et améliorer les chances de retrouver un véhicule volé. Ou encore, sur les lieux mêmes d'un accident, grâce au réseau électronique embarqué, l'assureur pourrait communiquer à son client les coordonnées d'un établissement médical, d'un loueur de véhicules et d'un garage à proximité.

Pour accélérer le processus d'indemnisation, un rédacteur sinistre local pourrait être immédiatement informé de l'accident et les données électroniques de bord utilisées pour un traitement plus rapide du dossier. Les

compagnies d'assurance dommages devront cependant tenir compte des incidences, sur leurs modèles économiques et barèmes – et ceux des autres acteurs de la chaîne de valeur – de l'intelligence accrue des véhicules et des risques réduits d'accidents.

Dans le secteur de l'assurance commerciale, les données des capteurs de température et d'humidité dans une usine ou sur un autre site pourraient alerter l'assureur sur le risque de défaillance imminente d'un équipement coûteux couvert par l'une de ses polices. La compagnie pourrait alors proposer une maintenance de l'équipement en question ainsi qu'une réduction des primes d'assurance pour inciter l'entreprise cliente à souscrire ce service.

En matière d'assurance des risques individuels, les données provenant des consommateurs pourraient servir à adapter le marketing en temps réel, de façon à proposer aux clients des offres ou des canaux Web personnalisés en fonction de leur profil et des interactions antérieures.

Enfin, en Allemagne, l'assureur santé AOK emploie d'ores et déjà la technologie HANA de SAP pour analyser en temps réel des masses de données médicales – issues de plus de six millions de dossiers hospitaliers par an – afin d'identifier les profils de maladie et de suggérer des programmes de prévention individualisés, ce qui se traduit à la fois par un meilleur service pour le patient et un avantage concurrentiel pour la compagnie.

De telles applications n'en sont qu'à leurs débuts. Dès à présent, les assureurs utilisent des plateformes d'enchères en temps réel pour acheter des publicités en ligne au meilleur tarif possible ; ce faisant, ils ont contribué à faire passer la part de ces sites dans les ventes Doubleclick Ad Exchange de Google de 8 % en janvier 2010 à 68 % en mai 2011. À l'avenir, il faut s'attendre à voir les assureurs exploiter le In Memory Computing pour des applications avancées telles que la souscription plus en amont du cycle de vie de l'assurance et l'affectation de scores de fraude aux prospects lors de l'établissement du devis. La réponse en temps réel aux informations exploitables tirées de données précises sera l'une des armes de compétitivité les plus puissantes de l'assureur.

Télématique automobile : les données en temps réel vont transformer l'assurance

La télématique automobile existe depuis plus de dix ans mais ce n'est qu'aujourd'hui que les technologies nécessaires à l'exploitation de tout son potentiel sont arrivées à un tournant. Grâce à la normalisation et aux baisses de prix, les capteurs électroniques et les ordinateurs de bord deviennent omniprésents, tandis que le cloud offre à moindre coût la puissance de calcul indispensable au traitement des données produites par ces systèmes embarqués.

Dans le même temps, les technologies de gestion des données à « haute vitesse » offrent la possibilité d'interroger plusieurs téraoctets en quelques millisecondes, tandis que les moteurs analytiques permettent aux assureurs de transformer l'ensemble de ces « big data » en informations exploitables. Il en résulte, pour le secteur de l'assurance, une évolution radicale qui conduit à prendre les décisions en fonction, non plus des événements historiques, mais d'un flux constant de données en temps réel.

Les technologies télématiques permettent aux assureurs de collecter des données provenant de diverses sources et biens assurables (véhicules, usines, entrepôts, habitations) équipés de capteurs. Grâce à ces données, les compagnies peuvent affiner la précision de leur évaluation du risque, optimiser leurs décisions en matière de souscription et de segmentation de la clientèle mais aussi développer de nouveaux services, de façon autonome ou au sein d'un écosystème collaboratif de partenaires non concurrents.

Le secteur de l'assurance auto enregistre d'ores et déjà les effets disruptifs de cette technologie, dans des domaines de leur activité allant de la gestion des sinistres à l'évaluation de responsabilité et au calcul du dédommagement. Et les assureurs ne sont pas les seuls concernés : des prestataires partenaires tels que les garagistes le sont aussi.

Les assureurs sont de plus en plus nombreux à utiliser la télématique pour attirer les bons conducteurs, adaptant leurs primes en fonction des comportements au volant. Certains proposent des formules d'assurance à la carte qui peuvent être souscrites lorsque le client prévoit d'utiliser son véhicule et dont le tarif est fonction de la destination et de la date du trajet. Ils récompensent également les bons conducteurs par des points de bonus.

Les solutions de protection de flotte IntelliDrive de la société Travelers Indemnity associent la télématique à une plateforme SaaS de géolocalisation. Cette solution informe l'entreprise cliente sur des aspects aussi divers que la vitesse ou les freinages brusques ou encore les données nécessaires pour éliminer les faux sinistres ou les réclamations exagérées de la part de tiers.

La télématique aura un impact s'étendant bien au-delà de l'assurance auto. En rassemblant des données de capteurs relatives aux conditions d'un entrepôt ou d'une usine ou bien permettant de contrôler la tension artérielle ou la glycémie d'un patient, les assureurs pourront non seulement faire baisser les primes de leurs clients qui prennent soin de leurs biens ou de leur santé, mais aussi nouer des partenariats avec des sociétés de maintenance, de sécurité ou de multiples autres prestataires de services, afin de proposer des formules groupées en fonction de la connaissance approfondie et actualisée qu'ils ont des besoins respectifs des clients. Il n'est pas inconcevable de voir bientôt des tarifications par segment, par groupe ou par zone géographique.

Le principal frein à une telle utilisation de ces données réside dans le cadre légal et réglementaire. Les assureurs devront respecter la vie privée des consommateurs ainsi que la réglementation en matière de collecte de données au moment de déployer des solutions télématiques. Ils devront laisser aux consommateurs la maîtrise de leurs données et récompenser ceux qui acceptent de les communiquer.

Votre plan sur 100 jours

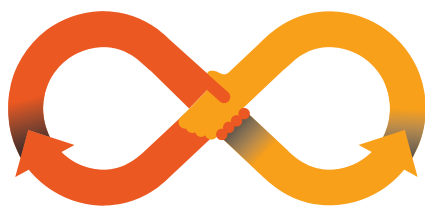
En 100 jours, mettez en place une stratégie de « vitesse des données » afin d'aligner la vitesse d'analyse de vos informations sur la fenêtre d'opportunité disponible pour les exploiter.

- Analysez les unités fonctionnelles pour déterminer où se situent les goulets d'étranglement critiques pour les prises de décision.
- Déterminez quelles décisions dépendent du traitement des données.
- Hiérarchisez les opportunités par ordre de priorité en fonction des compromis coûts-bénéfices pour accélérer la décision. Le temps, c'est de l'argent.
- Procédez à des déploiements tactiques en fonction des opportunités par ordre de priorité, avec les outils et méthodes en place.
- Les champions de données doivent actualiser le catalogue de données afin d'y incorporer des critères de traitement des données.

Rendez-vous dans un an

En 365 jours, commencez à transformer les processus clés, en accélérant les analyses là où une vitesse accrue aboutit à des résultats tangibles.

- Utilisez votre catalogue de données pour obtenir une vue stratégique des données à l'origine des goulets d'étranglement.
- Déterminez si l'infrastructure actuelle autorise déjà une solution clés en main qui résorbe ces goulets d'étranglement (par exemple, l'application In-Memory HANA de SAP).
- Testez et déployez les technologies et sources de données requises pour remédier aux goulets d'étranglement dans le traitement des données.
- Actualisez la feuille de route et l'architecture informatiques afin de prendre en compte ces technologies et sources de données supplémentaires.
- Déployez la série suivante d'opportunités par ordre de priorité afin d'exploiter la nouvelle architecture.
- Mesurez les résultats et passez le catalogue en revue à la recherche d'opportunités supplémentaires.



Collaboration transparente : intégrer la collaboration dans les processus métiers

Les avancées technologiques apportent une facilité sans précédent de collaboration en tout lieu. Cependant, pour la plupart des assureurs, la collaboration au sein de l'entreprise ne va pas au-delà des canaux de communication en silos, qu'il s'agisse de l'e-mail, de la vidéoconférence ou des médias sociaux. Dans la majorité des cas, les employés s'en remettent à leurs équipements personnels pour s'efforcer d'améliorer leur productivité au moyen de chacun de ces outils.

De toute évidence, à l'heure où tout travailleur devient un « travailleur de l'information », cette situation doit changer. Le personnel des compagnies d'assurance doit être soigneusement informé tout en produisant des résultats plus rapides et en prenant de meilleures décisions. Pour relever ce défi de taille, les assureurs ne doivent pas s'arrêter aux outils sociaux et collaboratifs isolés.

La nouvelle approche consiste à mettre en place des applications sociales collaboratives à l'échelle de l'entreprise, en les intégrant dans les processus métiers stratégiques. Les assureurs y gagneront en productivité, en efficacité et en innovation. La technologie nécessaire pour intégrer la collaboration aux processus de l'assurance est déjà présente dans des outils tels que Yammer, Chatter, JAM et OpenSocial.

Imaginez la difficulté de fournir aux assurés commerciaux des devis rapides et précis. Ce processus souffre généralement de nombreuses inefficiences, de nombreux retards et manques de transparence

en raison de la fragmentation des informations et de l'absence de workflow systémique. Cette situation aboutit à une mauvaise évaluation du risque, à des tarifs injustifiés et un manque de réactivité face aux clients.

À l'inverse, lorsque la collaboration sociale est intégrée directement dans le workflow, la visibilité est améliorée entre et dans les équipes et les goulots d'étranglement peuvent être éliminés. Il devient possible de collecter des données granulaires dont l'analyse et la diffusion permettent d'optimiser les processus, tandis que toutes les informations échangées de manière informelle dans le cadre de l'évaluation des dossiers peuvent être capturées et partagées. En conséquence, des devis plus précis peuvent être établis plus rapidement.

Blue Shield of California Foundation est un exemple de compagnie d'assurance qui gagne en efficacité en intégrant des outils sociaux d'entreprise dans son workflow. Cet assureur santé utilise FinancialForce Accounting, intégré avec l'application Chatter de Salesforce.com, pour favoriser la collaboration au sein de son personnel.

La compagnie exploite Chatter pour répondre aux questions et faciliter les recherches thématiques. Les responsables peuvent se servir d'une simple interface de type Twitter pour valider les transactions et gérer les demandes quelles qu'elles soient. Le système permet aussi d'accéder facilement à des documents (e-mail ou papier) lorsqu'un collaborateur a besoin de connaître l'historique d'une facture ou d'un projet en particulier.

Les assureurs s'appuient également sur les technologies collaboratives pour mettre les compétences à disposition là où elles sont requises. De plus en plus, les compagnies d'assurance risquent des particuliers proposent sur leur site Web un accès, d'un simple clic, à un dialogue par « chat » ou par téléphone afin d'améliorer les taux de conversion pour leurs produits. Les plus prévoyantes mettent en place des outils permettant aux agents et courtiers de communiquer avec les assurés par vidéoconférence et via un tableau blanc virtuel pour discuter des besoins complexes ou risques spécifiques des clients. Il existe une formidable opportunité d'exploiter cette collaboration pour mettre les clients en contact avec

les experts qui sont les mieux à même de placer des produits plus élaborés, ce qui aura pour effet d'accentuer la pénétration de la clientèle, d'accroître la valeur du client sur le long terme et de le fidéliser.

Votre plan sur 100 jours

En 100 jours, redéfinissez votre stratégie collaborative ; classez les priorités en fonction de l'impact sur les processus métiers.

- Cataloguez les outils collaboratifs actuellement utilisés (officiellement ou non) au sein de l'entreprise.
- Déterminez un ensemble d'indicateurs quantifiables permettant de mesurer le succès de votre architecture de services collaboratifs.
- Identifiez et hiérarchisez les processus métiers où la collaboration engendrera le plus de gains de productivité.
- Déployez la collaboration sur les processus prioritaires afin de stimuler la demande de déploiements supplémentaires.
- Étudiez et appliquez des mesures incitatives préliminaires en matière de comportements, d'évaluations et d'indicateurs personnels afin d'encourager la collaboration.

Rendez-vous dans un an

En 365 jours, mettez en œuvre votre nouvelle stratégie afin d'intégrer la plateforme collaborative dans les processus métiers prioritaires.

- Actualisez votre stratégie grâce aux meilleures pratiques observées dans les secteurs « pionniers ».
- Tirez les enseignements des déploiements déjà entrepris et des meilleures pratiques du secteur pour bâtir votre architecture de services collaboratifs.
- Constituez une équipe transversale chargée de concevoir et d'évaluer les expériences utilisateurs de l'architecture collaborative.
- Appuyez-vous sur l'informatique et l'entreprise pour intégrer les services collaboratifs dans les processus métiers par ordre de priorité.
- Mesurez l'impact des premiers déploiements pour stimuler la demande dans les autres unités fonctionnelles.



SDN (Software-Defined Networking) : franchir la dernière étape de la virtualisation

Les investissements dans la virtualisation sont d'ores et déjà payants dans les serveurs et ils commencent à porter leurs fruits dans le stockage, mais le réseau demeure une opportunité inexploitée faute d'un moyen facile de le rendre dynamique. Cependant, le SDN (Software-Defined Networking), qui devrait générer un marché de l'ordre du milliard de dollars au cours des prochaines années, permet de franchir la dernière étape de la virtualisation et, pour les assureurs, de concrétiser enfin la vision d'une entreprise dynamique.

Le SDN, consistant à gérer le réseau par le logiciel au lieu du matériel, représente un pas de géant en matière de souplesse de l'entreprise. En virtualisant le réseau, les assureurs pourront prolonger la durée de vie de leur infrastructure et recueillir tous les bénéfices de leurs investissements dans la virtualisation.

Le SDN répond à la nécessité urgente de faciliter aux entreprises la gestion du changement, l'intégration des services cloud et l'optimisation du retour sur investissement dans leur réseau. Il permet aux assureurs d'éliminer la complexité et de réduire le coût d'une reconfiguration réseau, et de faire de ce dernier une ressource véritablement souple et dynamique.

La valeur du SDN pour l'assurance réside en particulier dans sa capacité d'automatiser la configuration de l'ensemble du réseau cloud de sorte que les nouveaux services puissent être déployés rapidement et les coûts d'exploitation considérablement réduits.

Cette technologie permet également une isolation automatique et sécurisée du réseau. Les applications SDN offrent la possibilité de déployer, de superviser et de gérer la réplication de services réseau pour les applications de stockage sur des sites distincts afin d'assurer la reprise en cas de sinistre et la continuité de l'activité.

Le SDN offre la souplesse dont les assureurs ont besoin pour optimiser la bande passante et les temps de latence tout en déployant des infrastructures virtualisées pour applications distribuées telles que la gestion des souscriptions et des sinistres. Il répond au problème auquel sont confrontés de nombreux assureurs décentralisés consistant à fournir des applications performantes à leurs bureaux et agents distants.

Pour les utilisateurs finaux (employés ou agents), cela se traduit par un accès transparent et cohérent aux ressources et aux outils dans le cadre d'un réseau distribué, et ce quel que soit le point d'accès.

Combiné avec le cloud et des stratégies de virtualisation parvenues à maturité, le SDN pourrait également procurer aux assureurs une agilité sans précédent dans leur réponse à l'évolution des conditions du marché et leurs efforts de développement. Ils pourront utiliser ces technologies pour déployer rapidement des systèmes stratégiques d'administration des polices et des sinistres, ainsi que des outils bureautiques de productivité sur les nouveaux sites. Cela pourrait les aider à améliorer les performances de leurs applications au sein de leur réseau existant d'agences mais aussi à accélérer leur implantation sur des marchés émergents dont ils sont absents.

Votre plan sur 100 jours

En 100 jours, définissez la mission du SDN de façon à délimiter la valeur pour l'entreprise et l'impact sur l'informatique.

- Nommez un champion responsable des tendances et technologies SDN.
- Dressez un état des lieux en matière de SDN.
- Mettez en place un environnement de test et commencez à importer des technologies SDN pour les évaluer.

Rendez-vous dans un an

En 365 jours, élaborer une stratégie SDN définissant l'argumentaire et la méthodologie de mise en œuvre.

- Classez par ordre de priorité les domaines où le SDN aura le plus d'impact sur l'activité.
- Établissez une feuille de route pour le plan de déploiement du SDN.
- Préparez un argumentaire SDN global qui récapitule les avantages d'un réseau agile et les économies réalisées grâce à optimisation du réseau.
- Évaluez les compétences informatiques en matière de SDN et formez ou recrutez les collaborateurs qui font défaut.
- Élaborez un plan de transformation du réseau en vue d'intégrer le SDN dans l'architecture de l'entreprise.



Passer à l'offensive dans le domaine de la sécurité : adapter les mesures de cyberdéfense aux dangers encourus

Alors que les assureurs passent au numérique, il est critique pour eux d'instaurer des mesures de sécurisation des données, applications et systèmes sensibles. Dans une activité comme l'assurance qui est à ce point tributaire de la confiance et de la réputation, aucune compagnie ne peut se permettre de courir les risques opérationnels, financiers, juridiques ou en termes d'image, liés à des failles de sécurité.

Durant ce passage au numérique, les services informatiques des compagnies d'assurance peinent à suivre les avancées technologiques récentes dans le domaine de la sécurité. Ils savent que la sécurité périmétrique et même la protection des postes de travail ne suffisent pas. Cependant, la prise de conscience ou la justification de la nécessité de mettre en œuvre une défense active (c'est-à-dire une approche fondée sur le risque en matière de gestion de la sécurité, la détection d'événements à partir de données analytiques et une réponse automatique aux incidents) en est toujours au stade initial. Cette situation est encore plus complexe dans l'assurance que dans d'autres secteurs, compte tenu de la relative autonomie à laquelle chaque unité fonctionnelle est habituée.

Les compagnies d'assurance et leurs agents, partenaires commerciaux et clients partagent une quantité sans précédent d'informations en ligne. Si cela favorise la croissance de l'activité, il en résulte aussi une augmentation de la surface d'attaque par la multiplication du nombre des équipements, systèmes et intervenants. Il est en outre difficile de convaincre les partenaires commerciaux d'assurer le même niveau de protection des données que les compagnies elles-mêmes.

Avec tous ces points d'entrée, les compagnies doivent reconnaître qu'une sécurité informatique optimale ne se limite pas à la prévention : il s'agit de savoir que des attaques vont survenir et de conserver une longueur d'avance sur leurs auteurs.

L'important est qu'aucune solution miracle n'est à attendre, ni aujourd'hui, ni à l'avenir. Aucun outil ne saurait à lui seul faire face à l'ampleur et à la complexité des menaces actuelles et futures pour la sécurité. La vérité est à rechercher dans l'intégration efficace des solutions et des méthodes – ce qui implique une architecture de sécurité globale – ainsi que dans une souplesse suffisante de l'architecture pour répondre à la fluctuation constante des exigences en matière de sécurité.

L'informatique doit s'aligner sur les meilleures pratiques en vigueur dans le domaine de la sécurité, tout en maîtrisant les nouvelles possibilités de défense active et en préparant l'avenir. Heureusement, des technologies de défense active apparaissent pour aider les entreprises à connaître leurs ennemis et à se mettre à l'abri. Leur but est de rendre plus difficile et moins rentable le travail des auteurs d'attaques.

La complexité des données et des informations issues de l'analytique modifie les priorités de la sécurité, qui ne portent plus sur la surveillance mais sur l'interprétation et l'action préventive. Des solutions d'exploration et d'analyse du Web permettent de détecter les menaces potentielles et d'anticiper les attaques avant que leurs auteurs ne

passent à l'action. Dans le même temps, des techniques de défense transforment les systèmes informatiques en « cibles mouvantes », moins repérables et moins vulnérables aux attaques.

Le principal défi pour l'informatique consiste à modifier la vision de la sécurité au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, la sécurité est largement considérée comme un frein aux activités quotidiennes. Fondamentalement, la sécurité doit être conviviale et transparente pour les différents utilisateurs (employés, agents, clients). La direction doit apporter son soutien et son aval aux initiatives dans ce domaine de sorte que les unités fonctionnelles comprennent et assument leurs responsabilités. L'idéal est de parvenir à faire voir la sécurité comme un facteur de succès. Si ce changement n'est pas simple, il est possible de le réaliser par un alignement sur les objectifs métier et un authentique partenariat avec l'ensemble des fonctions informatiques.

Votre plan sur 100 jours

En 100 jours, inscrivez solidement la sécurité parmi les priorités de la direction et définissez un plan pour combler les lacunes dans votre stratégie de sécurité. Élaborez une stratégie globale recouvrant les diverses unités fonctionnelles et leurs modèles d'interaction (agents, Internet, etc.), leurs stratégies métiers ainsi que les différents systèmes de l'entreprise.

- Coopérez avec les responsables d'activité afin de comprendre pleinement la stratégie métier, y compris du point de vue des clients, des agents et en interne, et adaptez la stratégie de sécurité en conséquence.
- Prenez connaissance des exigences réglementaires applicables à chaque domaine d'activité, site géographique et client majeur.
- Réévaluez les besoins de fiabilité de l'entreprise pour les systèmes, processus et ressources informatiques critiques.
- Revoyez la feuille de route de l'architecture de sécurité de façon à multiplier les lignes de défense (identités, infrastructures, données, applications, etc.)

- Évaluez vos scénarios de menaces pour identifier les perspectives manquantes susceptibles d'améliorer l'efficacité de votre sécurité et votre capacité à répondre à chacun de ces scénarios.
- Identifiez les communautés du secteur de l'assurance auxquelles vous souhaitez participer pour générer et partager des informations utiles.

Rendez-vous dans un an

En 365 jours, commencez à traiter les millions faibles de la sécurité.

- Concentrez-vous sur les utilisateurs finaux. Alors que chaque type d'utilisateur entretient une relation différente avec la compagnie et présente donc des besoins différents, il est possible d'atténuer un maximum de menaces par une approche pragmatique.
- Acceptez que le BYOD (utilisation des équipements personnels) fasse partie intégrante de la stratégie des agents et faites en sorte d'autoriser l'accès aux systèmes et données de manière à accompagner cette tendance tout en préservant plusieurs remparts de défense.
- Testez et validez les réponses aux failles de sécurité.
- Mettez en œuvre les lignes de défense supplémentaires nécessitées par la stratégie.
- Commencez à expérimenter les technologies analytiques de sécurité.
- Identifiez les compétences nécessaires pour rester au fait des nouvelles procédures et technologies de sécurité.
- Rapprochez-vous de votre directeur juridique et de votre directeur de la gestion des risques pour déterminer les tolérances en matière de risques et l'évolution du contexte des menaces.
- Intégrez des fonctions de sécurité dans les principales plateformes métiers (systèmes de gestion des sinistres, par exemple).
- Instaurez une évaluation des partenaires commerciaux prévoyant des exigences relatives à la sécurité ainsi que des pénalités. En fonction du risque, ces aspects devront faire l'objet d'un suivi constant



Au-delà du cloud : intégrer le cloud dans l'entreprise pour créer de la valeur

Les avantages du cloud, en termes de réduction des coûts et d'agilité de l'entreprise, sont déjà bien compris et mis à profit dans de nombreux secteurs. La principale question pour les assureurs, par conséquent, ne doit pas être de savoir pourquoi utiliser le cloud mais plutôt comment le mettre au service de la création de valeur.

Pourtant seules quelques compagnies exploitent les atouts, en matière d'infrastructure, d'un authentique environnement de cloud hybride qui emploie des modèles tels que IaaS (Infrastructure as a Service), PaaS (Platform as a Service) et PSaaS (Private Software as a Service). Les assureurs doivent donc accélérer le déploiement du cloud pour en saisir les opportunités. En faisant appel à des services cloud pour des fonctions clés de traitement transactionnel telles que le premier avis de sinistre, une application peut être mise en production en quatre mois au lieu de deux ans, et ce à moindre coût, en substituant à un investissement informatique une dépense d'exploitation.

Le modèle fondamental IaaS, combiné aux technologies analytiques dans le cloud et aux médias sociaux, devrait permettre aux compagnies d'assurance de modifier leurs modèles économiques encore plus en profondeur. Celles-ci pourraient ainsi redéfinir leur cœur de compétences, proposer de nouveaux services et développer des réseaux de partenaires et de clients auxquels elles n'avaient pas accès jusque-là.

Accenture pense que les tendances suivantes auront une influence majeure sur la façon dont les compagnies d'assurance utiliseront le cloud à l'avenir.

Collecte de données en temps réel

Le cloud facilitera la collecte en temps réel de données provenant de sources telles que des capteurs relevant la température et l'hygrométrie dans des usines ou entrepôts pour les assureurs dommages commerciaux, des capteurs domotiques pour les assurances habitation ou encore des capteurs corporels dans le domaine de l'assurance-vie. Cela constituera un facteur essentiel d'innovation, permettant d'affiner l'estimation du risque et d'optimiser les tarifs. Plutôt que d'établir des barèmes par segment, par groupe ou par zone géographique, les compagnies s'appuieront sur la puissance informatique du cloud pour proposer des tarifs personnalisés.

Tester et apprendre

Les assureurs exploiteront de plus en plus le cloud pour tester et apprendre de meilleures pratiques ainsi que pour favoriser l'agilité dans leurs entreprises. Le cloud leur permettra d'accélérer la commercialisation de nouveaux services et produits, par exemple en créant de nouveaux réseaux de partenaires. Ou bien ils pourront rapidement faire monter en puissance les capacités de back-office pour le traitement des sinistres dans le cloud afin de faire face à des pics de demande, notamment en dépêchant du personnel mobile à la suite d'une catastrophe naturelle.

Orientation client

Le cloud va impulser l'évolution de l'assurance d'une orientation produit vers une orientation client. Les plateformes sociales et les données qu'elles produisent vont instaurer un climat de proximité et de confiance avec les consommateurs.

Pour y parvenir, les assureurs doivent abandonner leurs approches actuelles au profit d'applications et d'infrastructures suivant le modèle XaaS.

Modèle PSaaS

Les grandes compagnies vont commencer à faire migrer leurs plateformes applicatives stratégiques vers des solutions PSaaS (Private Software as a Service). Cela permettra une normalisation des écosystèmes d'applications, tout en apportant aux unités fonctionnelles plus de transparence, une maîtrise accrue des coûts et une optimisation de l'activité.

Intégration des services

Face à la nécessité de gérer plusieurs prestataires cloud, contrats, engagements de niveau de service (SLA) et services d'assistance, les assureurs se tourneront vers l'intégration des services. Ce secteur étant encore en évolution, il n'existe pas pour l'instant quantité d'offres d'intégration et de prestataires parmi lesquelles choisir. Cette situation est appelée à changer au cours des prochaines années.

Solutions mobiles

Les « mash-ups » (applications composites) de technologies cloud offriront de nouvelles possibilités sur les mobiles, telles que la combinaison des applications mobiles des assureurs avec les solutions mobiles liées aux réseaux sociaux.

Internet des objets

Avant longtemps, les assureurs se mettront à exploiter l'Internet des objets, dans lequel tous les équipements seront connectés et produiront en continu des données essentielles. Les assureurs doivent se préparer non seulement à cet afflux de données mais aussi à leur utilisation pour réduire le coût des sinistres et adapter leurs modèles de primes.

La première étape en vue de tirer parti du cloud consiste à inscrire des capacités cloud dans le tissu de l'entreprise. Que l'assureur opte pour des infrastructures, des plateformes ou des applications dans le cloud, il en résulte généralement un panachage de technologies sur site et externalisées, mêlant des systèmes hérités et des logiciels traditionnels avec un assortiment de cloud public et privé.

Pourtant, de nombreuses entreprises considèrent encore le cloud comme une technologie du futur et ne sont pas préparées à faire face à l'essor rapide du cloud hybride de manière proactive et structurée. Le mélange du cloud et de l'informatique classique exigera un certain nombre de changements dans l'entreprise actuelle.

Tout d'abord en matière de compétences. Un environnement hybride requiert des compétences hybrides et une équipe d'architecture technologique qui comprenne comment faire fonctionner de concert et en toute transparence des composants hétéroclites. Le personnel technique devra également revoir son mode de pensée.

Ensuite, l'organisation informatique doit pouvoir gérer toute une palette de capacités à l'intérieur et en dehors du cloud, de sorte que l'entreprise puisse transformer celles-ci en nouvelles opportunités.

Troisièmement, le service juridique devra être associé à la gestion des multiples contrats passés avec un large éventail de nouveaux prestataires cloud.

Enfin, les approches traditionnelles de l'architecture d'entreprise devront évoluer. Les modèles XaaS appliqués aux infrastructures, plateformes, logiciels et processus métiers modifient la consommation, l'intégration, l'orchestration et la sécurisation des technologies, et s'accompagnent de nouvelles possibilités de création de valeur pour l'entreprise.

Votre plan sur 100 jours

En 100 jours, accordez-vous sur une stratégie qui fasse du cloud un facteur de croissance et sur le modèle d'exploitation nécessaire pour appuyer cette stratégie, notamment en termes de ressources humaines, de processus, d'outils et de gouvernance.

- Dressez l'inventaire des déploiements cloud existants au sein de l'entreprise – cloud public et privé, IaaS, PaaS, SaaS, diversité des prestataires cloud, etc. – afin de sensibiliser la direction.

- Étudiez le marché à la recherche de succès représentatifs du cloud dans des entreprises analogues de façon à mieux apprécier les possibilités offertes.
- Identifiez et classez par ordre de priorité les opportunités de déployer des services dans le cloud au sein de votre feuille de route informatique existante, en particulier concernant la modernisation des applications à court terme, en vous efforçant de mettre en avant le cloud, à l'exemple de ce qu'a fait l'administration américaine.
- Évaluez les connaissances et compétences relatives au cloud dans votre entreprise et actualisez les programmes de formation en conséquence de façon à faire progresser les autres membres de l'organisation informatique.

Rendez-vous dans un an

En 365 jours, mettez en application votre stratégie cloud ; faites-le progressivement à mesure que l'entreprise acquiert, installe et interconnecte sa nouvelle génération de services informatiques.

- Établissez des critères de sélection des services cloud et d'évaluation de l'état de préparation.
- Envisagez la mise en place d'une équipe temporaire (pour deux à trois ans) qui se focalise sur le développement des technologies et services cloud ainsi que sur les changements à appliquer par l'entreprise.
- Actualisez votre stratégie cloud afin de définir les normes de la société en matière d'achat et de gestion des services cloud. Étendez votre architecture opérationnelle et votre catalogue de services pour y inclure le cloud privé et public.
- Mettez en œuvre une solution d'intégration des services pour assurer la gestion et le support à long terme de l'infrastructure et de l'écosystème cloud.
- Intégrez le cloud dans vos autres feuilles de route technologiques, en le mettant au service des outils sociaux, mobiles ou analytiques. Toutes vos démarches doivent être tournées vers le cloud.
- Actualisez votre architecture d'entreprise pour préparer le partitionnement des données et des services entre les déploiements cloud hybrides. Créez un processus de contrôle architectural afin d'évaluer les nouveaux projets informatiques par rapport à l'utilisation du cloud.
- Développez, par le recrutement ou la formation, des compétences cloud en phase avec les plateformes choisies et intégrez ces compétences dans vos équipes de projet.
- Gérez activement votre utilisation du cloud pour une évaluation constante des services et des prestataires par rapport à vos plans et normes.

Destination : l'excellence numérique

Les tendances technologiques exposées dans ce document peuvent aider les assureurs à répondre avec succès à leurs opportunités et défis les plus pressants, en créant une plateforme d'excellence numérique et en améliorant de façon mesurable leurs performances. Aspect peut-être plus important encore, ces tendances permettront aux compagnies de survivre et même de prospérer dans un monde qui voit changer les modèles économiques et les attentes des consommateurs.

Les assureurs numériques qui réussiront seront ceux qui ne se borneront pas à optimiser leurs opérations actuelles, pour faire évoluer voire réinventer leurs modèles économiques. Ils n'auront de cesse d'anticiper les ruptures technologiques. Ces compagnies voient dans le numérique un impératif stratégique, un outil de différenciation par rapport à la concurrence.

Ces assureurs n'attendent pas le développement ou l'arrivée à maturité des nouvelles technologies pour agir. Ils comprennent que de nombreuses tendances qui font régulièrement la une de l'actualité – mobilité, cloud, médias sociaux, virtualisation, « big data » – n'en sont plus au stade de l'exploration ni de l'expérimentation, loin de là. Ce sont les outils pratiques permettant aux entreprises de forger rapidement des solutions économiques à certaines de leurs problématiques les plus épineuses ou de leurs plus grandes opportunités.

Les futurs gagnants seront les assureurs capables de placer le client au centre de leur activité. Dans bien des cas, cela passera par le développement d'écosystèmes réunissant un certain nombre de prestataires en rapport les uns avec les autres. Les compagnies doivent faire montre d'habileté pour bâtir les meilleures alliances ou coentreprises avec des partenaires de divers horizons de façon à pouvoir créer de nouvelles propositions de valeur pour leurs clients.

Les capacités conjointes de ce groupe de collaborateurs aboutiront à une palette innovante de produits et services pertinents et personnalisés, qui faciliteront la vie et la tâche de leurs clients. Au sein de cet écosystème, les assureurs connaissant le succès s'approprieront la relation avec leurs clients et sauront convaincre ces derniers que l'assurance est source d'authentique valeur plutôt qu'un achat effectué « à contrecœur ».

Les assureurs clairvoyants reconnaissent dans l'informatique un atout stratégique qui les sert dans cette évolution. Ces visionnaires comprennent qu'ils n'ont pas d'autre choix que maîtriser les technologies émergentes dès aujourd'hui afin de s'octroyer un avantage sur leurs concurrents plus lents, sous peine d'avoir à lutter demain pour leur survie contre les leaders qui auront remodelé le marché.

Ces entreprises saisissent le potentiel qu'offrent les technologies pour renouveler des aspects vitaux de leurs activités, au minimum en les optimisant, au mieux en innovant. Elles investissent dans les outils et capacités numériques afin de faciliter l'identification des données utiles, leur évaluation, leur analyse, leur interprétation, leur partage, leur gestion et, ce qui importe le plus, leur exploitation pour la transformation du service client.

Figure 2: Facteurs de l'assurance et initiatives recommandées

Facteurs de l'assurance	Initiatives typiques requises
Évolution des attitudes et comportements des consommateurs	Comprendre le client et toucher le bon client au bon moment via le bon canal avec le bon produit Intégrer de multiples canaux pour proposer une expérience cohérente Mettre l'accent sur l'amélioration du service client, tout en exploitant les canaux à coût réduit
Évolution de la croissance	Créer un moteur de fusions-acquisitions avec la capacité d'obtenir des synergies en termes de coûts et de revenus en moins de 12 mois Développer des produits innovants mais simples, ciblant des clients sur les marchés émergents Explorer les offres cloud
Consumérisation de l'informatique	Activer les mobiles et les médias sociaux en tant que canaux Rendre le marketing numérique plus pertinent Exploiter le cloud pour réduire les coûts et gagner en agilité
Conséquences de la crise financière	Accroître les revenus auprès des clients existants Réduire durablement les coûts d'exploitation de l'informatique Améliorer le coefficient net d'exploitation Exploiter les canaux à coût réduit
Évolution du visage de la concurrence	S'adresser directement aux clients Améliorer la veille concurrentielle Redistribuer les coûts d'exploitation vers la transformation
Accroissement du risque et de la pression réglementaire	Mettre l'accent sur la gestion du risque : Gestion des données, analytique et modélisation du risque, infrastructure informatique, meilleure intégration des processus en matière de finance et de risque Offrir des services géolocalisés aux tarifs attractifs

Pour de plus amples informations

www.accenture.com/insurance

www.accenture.com/technologyvision

John Del Santo

Senior Managing Director, Global Insurance

john.l.delsanto@accenture.com

Andy Starrs

Group Technology Officer, Financial Services

andrew.starrs@accenture.com

Emmanuel Viale

Managing Director, Accenture Technology Labs

emmanuel.viale@accenture.com

À propos d'Accenture

Accenture est une entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation. Combinant son expérience, son expertise et ses capacités de recherche et d'innovation développées et mises en œuvre 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 261 000 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

Copyright © 2013 Accenture
Tous droits réservés.

Accenture, son logo et la signature
« High Performance Delivered »
sont des marques d'Accenture.

*La haute performance. Réalisée.