



Vous, moi ou nous ?

La réinvention numérique dans le secteur mondial de l'assurance

IBM Institute for Business Value

Rapport de synthèse

Stratégie numérique

Comment l'IBM Digital Strategy & iX peut vous aider

Nous sommes des réalistes qui utilisons un mélange de stratégie, de technologie et de créativité pour relever tous les défis de nos clients. Nous imaginons les entreprises qui façonneront le monde de demain et nous aidons nos clients à les créer. Nous découvrons dans les données des informations que les autres ne peuvent pas voir, et nous proposons des idées progressistes grâce à l'IBM Design Thinking. Nous élaborons chacune de nos stratégies avec la volonté d'offrir la meilleure expérience possible – aux clients, aux employés et aux actionnaires. Tout ce que nous faisons a un impact mesurable à l'échelle de l'entreprise. Pour plus d'informations, rendez-vous sur ibm.com/ibmix.

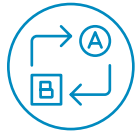
Repenser l'entreprise

Le secteur mondial de l'assurance est conservateur. En dépit des évolutions technologiques profondes qui ont eu lieu ces 25 dernières années, de nombreux assureurs de premier plan ont adopté une attitude attentiste. La crainte de bousculer les puissantes communautés de courtiers, ainsi que la fidélité quasi-inébranlable des clients dans de nombreux domaines, ont fait écran au vent de disruption qui a soufflé avec succès sur des secteurs tels que la distribution, la santé et la banque. Mais l'innovation disruptive dans les secteurs voisins commence enfin à accélérer l'innovation dans celui de l'assurance. Parallèlement, l'émergence d'une communauté d'entreprises technologiques très dynamiques dans ce secteur (Insurtech) facilite et accélère l'adoption par les assureurs de ce que nous appelons la réinvention numérique.

Un voyage dans le passé

Quiconque s'est connecté au site web d'une grande compagnie d'assurance au cours des 20 dernières années dans le but de s'informer ou de renouveler un contrat IARD a pu constater que le secteur mondial de l'assurance n'est pas à l'avant-garde de l'innovation numérique. Les fonctionnalités des sites, et même leur présentation, donnent souvent au visiteur l'impression d'être remonté dans le temps jusqu'en 1997. La plupart des assureurs, protégés par la réglementation et des taux de résiliation plutôt faibles, n'ont jamais été suffisamment motivés pour se lancer dans les investissements et les changements organisationnels et culturels importants nécessaires à une transformation numérique radicale de leur entreprise.

Cette réalité est corroborée par les données d'une récente enquête menée conjointement par l'IBM Institute for Business Value et l'Economist Intelligence Unit auprès de plus de 2 200 dirigeants du monde entier. Alors que 55 % d'entre eux ont affirmé que de nouveaux modèles se substituent aux chaînes de valeur traditionnelles dans leurs secteurs d'activité, ce pourcentage tombe à 44 % dans le secteur de l'assurance. Et ce qui est peut-être encore plus révélateur, c'est qu'alors que 51 % des dirigeants interrogés ont déclaré que les frontières entre leur secteur d'activité et les autres secteurs deviennent de plus en plus floues, cette opinion n'est partagée que par 37 % des dirigeants du secteur de l'assurance. Et si 55 % des sondés ont indiqué que les sources de concurrence nouvelles et inattendues impactent directement leur entreprise, seuls 46 % des dirigeants du secteur de l'assurance ont signalé un problème similaire.¹



44 % des assureurs interrogés indiquent que de nouveaux modèles se substituent désormais aux chaînes de valeur traditionnelles



37 % des sondés signalent que les frontières entre leur secteur et les autres s'estompent



46 % des sondés déclarent que la concurrence d'acteurs nouveaux et inattendus commence à impacter leur activité

Vous, moi ou nous ?

Il est clair que le secteur mondial de l'assurance a été relativement à l'abri des effets de la disruption numérique. Par exemple, selon un récent rapport publié par Willis Towers Watson, 74 % des dirigeants du secteur reconnaissent que le monde de l'assurance est réticent à adopter de nouvelles technologies numériques.² Et 58 % des dirigeants du secteur interrogés en 2017 pour un article publié dans *The Actuary* ont le sentiment que le secteur dans son ensemble est en retard sur les autres services financiers pour la mise en œuvre des technologies numériques.³

L'analyse suggère que le secteur de l'assurance est largement à la traîne en matière d'adoption des technologies numériques, et ce pour quatre raisons principales. Premièrement, la réglementation stricte en vigueur dans la majorité des pays constitue souvent une barrière à l'entrée, étouffant ainsi la concurrence existante et potentielle.⁴ De fait, dans l'enquête la plus récente effectuée par l'IBM Institute for Business Value, 81 % des dirigeants du secteur de l'assurance citent la réglementation comme étant le facteur externe qui affecte le plus leur activité.⁵ Deuxièmement, pour la plupart des gammes de services, les clients adoptent par défaut l'attitude « On sait ce qu'on perd, mais on ne sait pas ce qu'on trouve ». L'inertie des clients en matière d'assurance est donc très forte, 65 % d'entre eux estimant que le coût d'un changement dépasse ses avantages, même lorsqu'ils sont mécontents de leur assureur.⁶

Troisièmement, l'assurance, plus que les autres produits ou services, est le domaine des relations bien établies et de la confiance. 43 % des clients indiquent qu'ils ont une grande confiance en leur assureur.⁷ Les clients ont besoin de croire que leur assureur répondra présent en cas de catastrophe et acceptera de les indemniser. Pour les nouveaux arrivants, il est souvent difficile d'installer cette confiance rapidement ou à peu de frais. Et quatrièmement, créer une société d'assurance est tout sauf simple. La sécurité et la confidentialité des données représentent à elles seules un coût potentiel important.

Croire au changement

Mais en dépit de la distance qui sépare le secteur de l'assurance des limites du champ d'action de l'innovation technologique, de nombreux métiers ou secteurs d'activité proches de l'assurance – et qui ont un impact direct sur celle-ci – ont été à l'avant-garde de la vague numérique.

Dans l'industrie automobile, par exemple, qui a toujours été un vivier de produits et de services d'assurance, la technologie est rapidement en train de changer la nature de la propriété des véhicules et des véhicules eux-mêmes. Avec le succès d'entreprises telles que Lyft, Uber et Didi et des applications de services de transport de personnes, les consommateurs sont moins nombreux à acheter des véhicules. La conduite autonome, quant à elle, transfère de façon radicale du conducteur au programmeur le risque et la responsabilité de l'assurance.

De même, la montée en puissance de l'internet des objets (IoT) et des dispositifs intelligents associés, des logements intelligents, des appareils de surveillance de la santé intelligents, ainsi qu'une pléthore d'autres innovations désormais couramment utilisées ou qui le seront bientôt, transforment les produits et modèles assurantiels classiques.

Parallèlement, la révolution impulsée par la technologie financière (Fintech), qui a si visiblement bouleversé le secteur de la banque et des marchés financiers, est en train de s'accélérer dans le monde de l'assurance. Les entreprises technologiques du secteur, ou Insurtechs, commencent à exploiter les faiblesses et les vulnérabilités des modèles assurantiels établis et des assureurs classiques. Bien qu'elle soit encore relativement embryonnaire, il se peut que la montée en puissance des Insurtechs menace bientôt les fondations du secteur si ce dernier ne réagit pas.

Par exemple, dans le domaine de l'assurance collaborative (peer-to-peer), les nouveaux entrants, tels que la société Bought by Many, basée au Royaume-Uni, créent de solides communautés d'assurés ayant des intérêts de niche très spécifiques. Il peut s'agir, par exemple, de possesseurs d'animaux de compagnie d'une race particulière, d'adeptes d'un sport extrême, ou même de personnes qui cherchent une assurance voyage couvrant une pathologie spécifique. Bought by Many négocie auprès des assureurs classiques des conditions que des personnes isolées ne pourraient pas obtenir.⁸ Selon la société, ses membres réalisent en moyenne une économie de plus de 18 %.⁹ Dans le domaine de l'assurance santé, l'Insurtech canadienne League connecte ses membres à un réseau de services de santé via son application et leur permet de bénéficier d'avantages. Les participants ont le choix entre plusieurs plans de couverture au lieu de se voir imposer un plan générique.¹⁰

La société californienne Trov, fournisseur d'assurance à la demande, aide les particuliers à assurer des objets spécifiques plutôt que l'ensemble de leurs biens ou objets. Après avoir été l'apanage des super-riches cherchant à protéger des biens tels que des œuvres d'art ou des antiquités de valeur, les services d'assurance à la demande tels que ceux proposés par Trov démocratisent l'assurance spécialisée.¹¹ Quant au canadien Plex AI, il incorpore l'apprentissage automatique et l'intelligence artificielle (IA) dans la télématique automobile afin de fournir aux compagnies d'assurance des diagnostics en temps réel et des analyses approfondies concernant le véhicule et son conducteur.¹²

La start-up de l'assurance Embroker, basée à San Francisco, utilise les technologies numériques pour offrir des services de courtage aux PME. En s'appuyant sur les logiciels et outils d'analyse prédictive qu'elle a développés, Embroker simplifie la recherche, l'achat et la gestion des contrats d'assurance grâce à sa plateforme numérique.¹³ Elle a récemment estimé qu'elle permettrait à sa clientèle d'économiser plus 2 millions de dollars sur leur prime d'assurance.¹⁴

Lemonade, une autre start-up de l'assurance, basée à New York, utilise l'IA et une plateforme numérique robuste pour améliorer ses processus et fait appel à l'économie comportementale pour réduire la fraude. Elle offre également à ses clients une expérience de demande d'indemnisation unique en son genre. En effet, Lemonade crée des groupes d'assurés soutenant des causes caritatives, collecte les primes et, en fin d'année, reverse les sommes inutilisées aux organismes caritatifs choisis par chaque groupe.¹⁵ Outre une forte croissance sur des marchés non assurés jusqu'ici,¹⁶ Lemonade affiche un taux de sinistres inférieur à la moitié du taux enregistré par l'ensemble du secteur.¹⁷

Enfin, la start-up Metromile, implantée à San Francisco et spécialisée dans l'assurance automobile, fait appel à la télématique pour offrir des contrats d'assurance basés sur l'usage du véhicule. Son dispositif télématique enregistre le kilométrage, ce qui permet à l'assureur de proposer des tarifs personnalisés.¹⁸ Les économies sur les coûts de souscription, qui sont répercutées aux assurés, sont estimées à 500 dollars par an et par client.¹⁹

Si vous faites partie de ceux qui pensent encore que ces menaces ne sont que des chimères, réfléchissez aux positions qui étaient celles des grandes surfaces de détail il y a 15 ans, quand elles étaient confrontées aux entreprises Internet qui vendaient directement aux consommateurs. Ou pensez au Blackberry, un appareil que la plupart des professionnels considéraient comme indispensable il y a seulement dix ans. Ou bien au tarissement de grandes sources de revenus du secteur bancaire, telles que les bureaux de change ou le crédit à la consommation.

En raison des nombreuses « micro-disruptions » provoquées dans le secteur mondial de l'assurance par les Insurtechs et autres acteurs similaires, les assureurs les plus dynamiques réagissent déjà en appliquant les technologies numériques à leurs activités d'assurance, à leurs opérations et à leurs interactions avec leurs assurés actuels et potentiels (voir la Figure 1).

Figure 1

Micro-disruptions dans la chaîne de valeur du secteur de l'assurance.

	Marketing et développement de produits	Acquisition d'assurés	Souscription	Administration des contrats et gestion des actifs	Demandes d'indemnisation
Agrégation		●			
Blockchain			●	●	●
Cloud				●	
Informatique cognitive	●	●	●	●	●
Mobilité contextuelle		●	●		●
Analyse de la clientèle	●	●			
Drones					●
Données géospatiales			●		
Internet des objets	●				●
Mobile		●	●	●	●
Social		●		●	●
Télématique	●		●		●
Données météorologiques			●		●

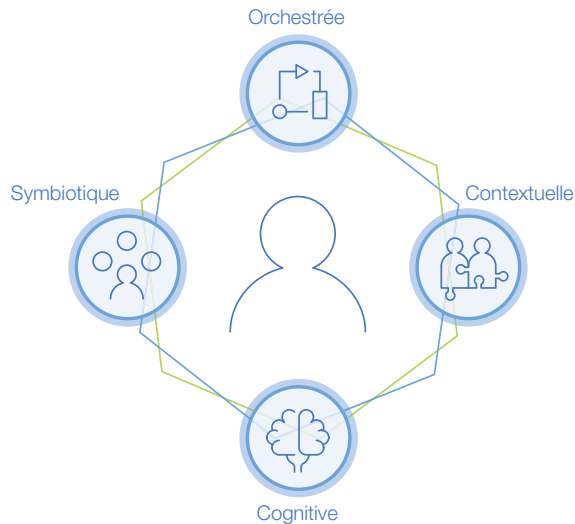
Source : analyse de l'IBM Institute for Business Value.

Être suffisamment fort

L'environnement auquel le secteur de l'assurance est confronté s'explique mieux dans le contexte de ce que nous appelons l'économie E2E (everyone-to-everyone). Cette dernière présente quatre caractéristiques distinctives : elle est *orchestrée*, car basée sur des écosystèmes métier qui sont à la fois collaboratifs et totalement cohérents. Elle est *contextuelle*, car les expériences des clients et des partenaires sont calibrées et adaptées à leurs actions et besoins spécifiques. Elle est *symbiotique*, car tous ses éléments, clients et entreprises compris, sont mutuellement interdépendants. Et elle est *cognitive*, car elle se caractérise par des fonctionnalités d'apprentissage et de prédiction autonomes basées sur les données (voir la Figure 2).

Figure 2

L'économie E2E se compose de quatre éléments.



Source : analyse de l'IBM Institute for Business Value.

Redéfinir la souscription et l'engagement

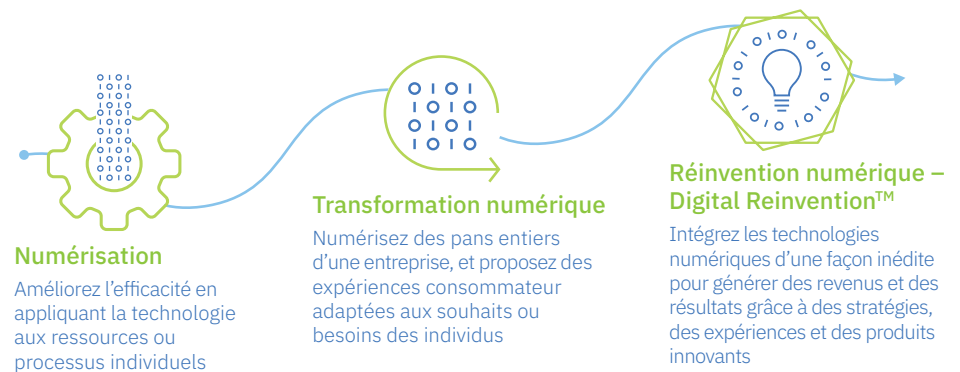
Un réassureur de premier plan fait appel à l'analyse du big data et à l'informatique cognitive pour réinventer de façon numérique son processus de souscription. Avec l'aide de l'IA, il utilise les données pour obtenir des perspectives historiques en matière de risque tout en anticipant l'avenir à l'aide de modèles de risque prédictifs. Cela permet aux souscripteurs d'évaluer le risque plus vite et avec plus de confiance, avec l'aide de l'apprentissage automatique et d'autres fonctionnalités. Parallèlement, les processus de souscription sont simplifiés afin de réduire les coûts d'assurance globaux.

Dans ce contexte, la réinvention numérique (Digital Reinvention™) combine plusieurs technologies numériques – le cloud, l'IA, l'informatique cognitive, l'informatique mobile et l'internet des objets – pour repenser les relations avec les clients et les partenaires. Elle implique la création ou l'orchestration d'expériences uniques et fortes pour les clients et les autres parties prenantes, sous la forme d'écosystèmes métier émergents. Les entreprises qui réussissent le mieux parmi celles qui se sont réinventées numériquement établissent une plateforme d'interaction avec leurs clients, qui joue le rôle d'activateur, de canal de communication et de partenaire.²⁰

La réinvention numérique est possible – et même inévitable – dans l'économie E2E. Elle diffère conceptuellement de la digitalisation des fonctionnalités ou rôles individuels et de la transformation numérique des principaux processus ou activités (voir la Figure 3).

Figure 3

La réinvention numérique suit un chemin qui part de la numérisation et passe par la transformation numérique.



Source : analyse de l'IBM Institute for Business Value.

Pour prospérer face à la disruption technologique, les assureurs doivent adopter des stratégies qui dépassent la numérisation classique et même la transformation numérique, en passant, par exemple, à l'assurance en ligne. Dans le domaine de l'assurance automobile, par exemple, ils doivent engager une interaction avec les clients dès que des risques apparaissent et sont détectés par les outils télématiques intelligents. Dans le domaine de l'assurance habitation, ils doivent former un partenariat avec leurs clients afin d'anticiper et limiter les sinistres avant qu'ils ne surviennent – grâce notamment à des systèmes domotiques intelligents et à des alertes. Enfin, dans le domaine de l'assurance-vie, ils doivent étendre la même couverture à tous les groupes de profils de client similaires, même si parallèlement ils individualisent ou personnalisent radicalement les contrats.

La réinvention numérique va beaucoup plus loin que la transformation. Elle oblige les assureurs à repenser radicalement la manière dont ils opèrent et interagissent avec les assurés et les autres parties prenantes. Elle implique une grande diversité d'applications numériques, telles que la construction de relations collaboratives approfondies au sein d'écosystèmes totalement intégrés. La réinvention numérique n'est ni fragmentée ni spécifique. Elle impose de repenser la manière dont les compagnies d'assurance opèrent et interagissent avec leurs partenaires, leurs clients, l'économie et la société dans son ensemble.

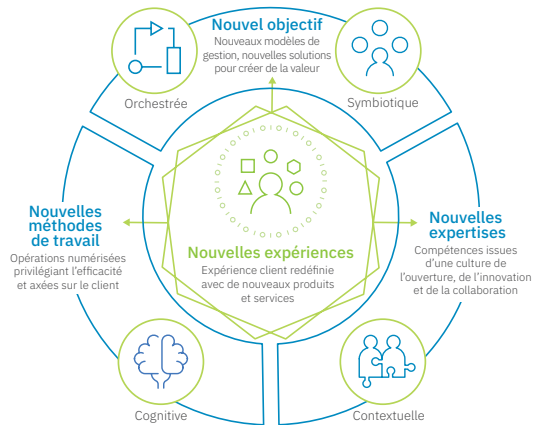
Certains assureurs de premier plan s'engagent déjà dans des activités cohérentes avec la réinvention numérique et l'économie E2E. La société américaine Progressive Insurance Group, par exemple, a lancé son Business Innovation Garage, qui aide les employés à tester de nouvelles idées sur le terrain.²¹ La compagnie State Farm Insurance, basée dans l'Illinois, a conclu avec Openbay, une société basée dans le Massachusetts, un partenariat qui prévoit l'inclusion des produits de State Farm dans la place de marché en ligne d'Openbay dédiée à la maintenance automobile. Les propriétaires de véhicules peuvent ainsi comparer les devis d'entretien et de réparation et prendre des rendez-vous de façon simple et transparente.²² Quant à l'assureur français AXA, il a installé son unité spécialisée en innovation numérique, AXA Lab, dans la Silicon Valley (Californie) afin de pouvoir se connecter aux innovateurs locaux, ce qui lui permet de piloter et lancer plus facilement des initiatives numériques.²³

USAA redéfinit et approfondit l'expérience de ses adhérents

USAA utilise l'analyse prédictive pour anticiper les changements dans la vie de ses clients, afin de leur proposer de façon proactive et automatique des services personnalisés. Dans le cadre de ses partenariats fructueux avec plusieurs start-up Insurtech, elle emploie différentes technologies numériques, telles qu'un assistant mobile virtuel, pour offrir à ses adhérents des solutions uniques. Les expériences très personnalisées qu'USAA offre à ses adhérents lui ont permis de réduire les taux d'attrition tout en améliorant de façon importante la qualité de ses services.²⁴

Figure 4

L'environnement opérationnel de la réinvention numérique est axé sur les nouvelles expériences.



Source : analyse de l'IBM Institute for Business Value.

Vous, moi ou nous ?

Tout ou rien

Pour réussir leur réinvention numérique, les assureurs doivent définir un nouvel objectif stratégique, acquérir de nouvelles expertises et adopter de nouvelles méthodes de travail (voir la Figure 4).

Définir un nouvel objectif

Les assureurs doivent développer de nouvelles façons de créer de la valeur et de la monétiser. Ils peuvent, par exemple, mettre au point de nouveaux modèles économiques, exploiter de nouvelles formes de financement, et développer des méthodes d'évaluation du risque plus précises et plus complètes. Les leaders de la réinvention numérique devront aussi élaborer des stratégies et exécuter des plans visant à offrir à leurs assurés des expériences contextuelles riches.

Acquérir de nouvelles expertises

Les assureurs les plus performants digitaliseront les produits, services et processus qui aident à redéfinir les expériences de leurs clients. Ils devront également recourir à l'analyse prédictive, l'informatique cognitive, l'internet des objets et l'automatisation pour créer des environnements d'exploitation entièrement intégrés, flexibles et agiles.

Adopter de nouvelles méthodes de travail

Les assureurs de premier plan identifieront, conserveront et développeront les talents dont ils ont besoin pour créer et soutenir leurs organisations numériques. Ils créeront et perpétueront des cultures basées sur l'innovation, valorisant la réflexion conceptuelle, le travail agile et l'expérimentation audacieuse. Enfin, ils contextualiseront leurs priorités organisationnelles au sein des écosystèmes métier, recherchant de nouvelles formes de partenariat et de nouvelles façons de créer toujours plus de valeur dans leurs systèmes d'interaction globaux.

Adopter une approche d'autofinancement

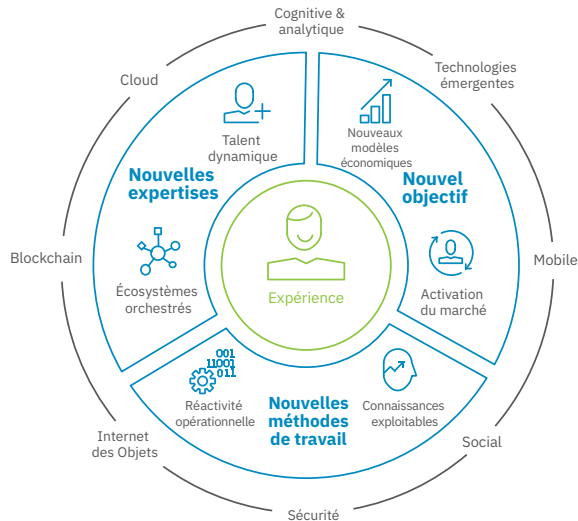
Les leaders déploieront la technologie pour faciliter l'optimisation, soutenir une croissance évolutive et faire progresser leur part de marché. Généralement, ils continueront d'investir dans les outils numériques qui leur auront permis d'augmenter leurs revenus en s'implantant sur de nouveaux marchés.

Adopter les facteurs de progrès numériques

Ils maîtriseront aussi parfaitement les technologies numériques. En choisissant la réinvention numérique plutôt que l'incrémentalisme, les leaders peuvent aussi adopter des approches de planification qui donnent la priorité à l'expérience et qui s'appuient sur les points forts des partenaires de leur écosystème pour atteindre des objectifs mutuels (voir la Figure 5).

Figure 5

L'infrastructure de la réinvention numérique combine les points forts des partenaires des écosystèmes.



Aviva réussit à mettre en œuvre un programme d'innovation agressif

L'assureur Aviva, basé au Royaume-Uni, a lancé avec succès plusieurs initiatives, consistant notamment à investir dans des start-up via sa filiale Aviva Ventures et à exploiter des sources de données complètement nouvelles grâce à l'internet des objets et aux technologies liées à l'IA, afin de promouvoir l'innovation en matière de développement de nouveaux produits. La société exploite également de nouvelles manières de capturer des données, dont la télématique en temps réel et la surveillance intelligente des logements.²⁵

Source : analyse de l'IBM Institute for Business Value.

Préparer l'avenir

Pour s'engager sur la voie de la réinvention numérique, les dirigeants des compagnies d'assurance peuvent prendre quatre mesures initiales : imaginer les possibilités, créer des pilotes, approfondir les compétences et orchestrer les écosystèmes.

Étape 1 : Imaginer les possibilités

Organisez des sessions de réflexion basées sur le design thinking afin d'élaborer un plan directeur définitif pour la réinvention. Grâce à des conversations et des analyses marketing approfondies, améliorez votre compréhension des besoins, aspirations et désirs de vos clients. Favorisez la production de nouvelles idées pour améliorer les interactions et visualiser des scénarios inattendus.

Étape 2 : Créer des pilotes

Créez des prototypes en utilisant le développement agile, testez-les auprès de vos clients et commercialisez-les rapidement pour favoriser le retour d'information et l'itération. Établissez des communautés d'intérêt pour créer des environnements « sûrs » dans lesquels vous pourrez tester vos innovations, et placez-les au centre de vos processus de conception et de développement.

Étape 3 : Approfondir les compétences

Renforcez vos capacités numériques par l'intermédiaire d'initiatives stratégiques, et continuez de construire et déployer les applications appropriées requises par le modèle d'exploitation de réinvention numérique cible et votre stratégie d'écosystème. À mesure que vos pilotes évolueront, des obstacles au développement émergeront, mettant en évidence les limites des compétences existantes. Mettez en œuvre une stratégie itérative continue afin de surmonter ces limites.

Étape 4 : Orchestrer les écosystèmes

L'exécution doit prendre la forme d'une réinvention globale et non d'une série de solutions ponctuelles. Vous devez rester concentré sur les besoins, aspirations et désirs profonds de vos clients et partenaires et des autres parties prenantes. Utilisez vos écosystèmes pour étendre et aligner vos compétences et tenir plus facilement les promesses faites à vos clients.

Questions clés

- Comment rendre votre stratégie numérique suffisamment ambitieuse afin de résister à la disruption ?
- Quelles mesures prendre pour devenir plus agile et donc mieux armé pour résoudre les problèmes imprévus et saisir les opportunités qui se présentent ?
- Comment rendre votre personnel suffisamment ouvert et flexible pour qu'il adopte rapidement les nouvelles méthodes de travail et les nouvelles priorités stratégiques ?
- Quelles actions peuvent aider les dirigeants à devenir plus visionnaires afin de comprendre ce que les clients veulent avant qu'ils ne le sachent eux-mêmes ?
- Comment mieux employer les technologies d'automatisation – telles que les technologies portables, l'internet des objets et la robotique – afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle ainsi que l'identification et la gestion des risques ?

Pour plus d'informations

Pour en savoir plus sur cette étude de l'IBM Institute for Business Value, veuillez nous contacter à l'adresse suivante : iibv@us.ibm.com. Suivez [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) sur Twitter, et pour obtenir un catalogue complet de nos recherches ou pour vous abonner à notre bulletin mensuel, rendez-vous sur le site : ibm.com/iibv.

Accédez aux rapports de synthèse de l'IBM Institute for Business Value sur votre appareil mobile en téléchargeant l'application « IBM IBV » gratuite pour téléphone ou tablette depuis votre boutique d'applications.

Le meilleur partenaire dans un monde qui change

IBM associe l'expertise des processus métier aux capacités de recherche et aux technologies pour apporter à ses clients un avantage décisif dans un environnement économique qui évolue rapidement.

IBM Institute for Business Value

Composant d'IBM Global Business Services, l'IBM Institute for Business Value (IBV) développe des conseils stratégiques factuels permettant aux dirigeants d'entreprise de faire face aux défis critiques touchant aux secteurs public et privé.

Rapports connexes

Saul J. Berman, Peter J. Korsten et Anthony Marshall. « Digital Reinvention in action: What to do and how to make it happen. » IBM Institute for Business Value. Mai 2016. ibm.biz/draction

Christian Bieck et Mark McLaughlin. « Insurance 2025: Reducing risk in an uncertain future. » IBM Institute for Business Value. Mars 2017. ibm.biz/insurance2025

Christian Bieck, Lynn Kesterson-Townes, Anthony Marshall et Indranil Nath. « Innovating insurance – Lessons from the world’s leading innovators. » IBM Institute for Business Value. Mars 2016. ibm.biz/innovate_ins

A propos des auteurs

Craig Bedell est Global Insurance Executive au sein d’IBM Sales & Distribution Financial Services Leadership. Membre de l’IBM Industry Academy, il a plus de 30 ans d’expérience dans le domaine de l’assurance. Depuis plus de 10 ans, il fait profiter IBM de son leadership stratégique en matière de solutions d’analyse pour le secteur de l’assurance. Vous pouvez le contacter sur LinkedIn à l’adresse bit.ly/CBedell, et par e-mail à l’adresse cbedell@us.ibm.com.

Christian Bieck est le responsable mondial du secteur assurance pour l’IBM Institute for Business Value. Économiste de formation, il a occupé différents postes dans le secteur de l’assurance en Europe avant de rejoindre IBM en tant que consultant en processus et chercheur. Vous pouvez le contacter sur LinkedIn à l’adresse bit.ly/CBieck, sur Twitter à l’adresse [@chbieck](https://twitter.com/chbieck) et par e-mail à l’adresse christian.bieck@de.ibm.com.

Anthony Marshall est directeur de recherche à l’IBM Institute for Business Value. Il a fourni de nombreuses prestations de conseil à des clients américains et internationaux, collaborant avec des organisations de premier plan dans les domaines de la gestion de l’innovation, de la stratégie numérique, de la transformation et de la culture d’entreprise. Vous pouvez le contacter sur LinkedIn à l’adresse bit.ly/AnthonyMarshall, sur Twitter à l’adresse [@aejmarshall](https://twitter.com/aejmarshall), et par e-mail à l’adresse anthony2@us.ibm.com.

Stefan Riedel est Vice-Président pour le secteur assurance en Europe. Il travaille dans le domaine de l’assurance depuis plus de 20 ans et a occupé plusieurs postes à responsabilités au sein d’IBM. Vous pouvez le contacter sur LinkedIn à l’adresse bit.ly/StRiedel, sur Twitter à l’adresse [@StefanRiedelIBM](https://twitter.com/StefanRiedelIBM), et par e-mail à l’adresse stefan_riedel@de.ibm.com.

Remarques et sources

- 1 2016 Global Ecosystem Survey. IBM Institute for Business Value en collaboration avec l' Economist Intelligence Unit. (Données non publiées.)
- 2 « New horizons: how diverse growth strategies can advance digitalisation in the insurance industry. » Willis Towers Watson (WLTW), Janvier 2017. <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/insights/2017/01/How-diverse-growth-strategies-can-advance-digitalisation-in-the-insurance-industry>
- 3 Chris Seekings. « Insurers lag behind other financial services in adopting digital technologies. » *The Actuary*. Janvier 2017. <http://www.theactuary.com/news/2017/01/insurers-lag-behind-other-financial-services-in-adopting-digital-technologies/>
- 4 Fergal O'Shea, Andy Staudt et Rafal Walkiewicz. « On a digital highway without speed limits, how can insurers keep pace? » Willis Towers Watson (WLTW). Juin 2017. <https://www.towerswatson.com/en-BM/Insights/Newsletters/Global/emphasis/2017/emphasis-2017-1-how-can-insurers-keep-pace-in-the-race-for-digitalization>; Nick Ismail. « Insurance is falling behind when it comes to technology expectations. » *Information Age*. Février 2017. <http://www.information-age.com/customised-custom-winning-high-street-123464475/>
- 5 « Redefining Boundaries: IBM Global C-suite Study. » IBM Institute for Business Value. 2015. <http://www.ibm.com/services/c-suite/study/study/>
- 6 Christian Bieck et Lee-Han Tjioe. « Capturing hearts, minds and market share: How connected insurers are improving customer retention. » IBM Institute for Business Value. Juin 2015. ibm.com/business/value/insuranceretention
- 7 Ibid.
- 8 Fred Heritage. « Bought By Many: Tipping the balance of insurance back in favour of customers. » *Business Advice*. Janvier 2017. <http://businessadvice.co.uk/on-the-up/bought-by-many-tipping-the-balance-of-insurance-back-in-favour-of-customers/>
- 9 Isabelle. « 3 FinTech companies that promise to help us spend less time and money on insurance. » Lendinvest. Avril 2016. <https://blog.lendinvest.com/2016/04/3-fintech-companies-that-promise-to-help-us-spend-less-time-and-money-on-insurance/>

-
- 10 John Mannes. « LEAGUE takes small business health benefits digital with \$25M Series A. » *Techcrunch*. Juin 2016. <https://techcrunch.com/2016/06/14/league-takes-small-business-health-benefits-digital-with-25m-series-a/>; Ted Kritsonis. « This app lets you pick the healthcare you need instead of giving you a one-size-fits-all plan. » *Digital Trends*. Mars 2016. <https://www.digitaltrends.com/mobile/league-health-insurance-app/>
 - 11 Jonathan Sheiber. « Trov adds \$45 million for the global expansion of its on-demand insurance. » *Techcrunch*. Avril 2017. <https://techcrunch.com/2017/04/06/trov-adds-45-million-for-the-global-expansion-of-its-on-demand-insurance/>; Paul Sawers. « On-demand insurance platform Trov raises \$45 million ahead of U.S. and global expansion. » *Venturebeat*. Avril 2017. <https://venturebeat.com/2017/04/06/on-demand-insurance-platform-trov-raises-45-million-ahead-of-u-s-and-global-expansion/>
 - 12 Mark Anderson. « Startup Profile: Plex.ai Aims to Shake Up Auto Insurance With AI and the Blockchain. » *IEEE Spectrum*. Juin 2017. <http://spectrum.ieee.org/at-work/start-ups/startup-profile-plexai-aims-to-shake-up-auto-insurance-with-ai-and-the-blockchain>; Stephen Armstrong. « Move over Bitcoin, the blockchain is only just getting started. » *Wired*. Novembre 2016. <http://www.wired.co.uk/article/unlock-the-blockchain>
 - 13 « Embroker Secures \$12.2 Million in Funding to Transform Risk and Insurance Management for Businesses. » *Business Wire*. Mai 2016. <http://www.businesswire.com/news/home/20160517005354/en/Embroker-Secures-12.2-Million-Funding-Transform-Risk>
 - 14 « Embroker Named to CB Insights' Fintech 250 List. » Site web d'Embroker. Juin 2016. <https://www.embroker.com/blog/embroker-named-to-cb-insights-fintech-250-list>
 - 15 Jeff Fromm. « How Startup Lemonade Is Redefining Insurance For Millennials. » *Forbes*. 12 juillet 2017. <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2017/07/12/how-startup-lemonade-is-redefining-insurance-for-millennials/#32f94d0f11b0>
 - 16 Ibid.
 - 17 Tom Flack. « Analysis: Lemonade by numbers. » *Insurance Times*. Août 2017. <http://www.insurancetimes.co.uk/analysis-lemonade-by-numbers/1422155.article>
 - 18 « Innovation In Insurance: How Technology Is Changing The Industry. » Institute of International Finance. Septembre 2016. <https://www.iif.com/publication/research-note/innovation-insurance-how-technology-changing-industry>

- 19 Lauren Gensler. « Fitbit For Your Car: Insurer Metromile Tracks Your Mileage And Bills Accordingly. » *Forbes*. Novembre 2016. <http://www.rocketinspace.com/corporate-innovation/how-startups-are-disrupting-the-insurance-industry>
- 20 Saul J. Berman, Peter J. Korsten et Anthony Marshall. « Digital Reinvention in action: What to do and how to make it happen. » IBM Institute for Business Value. Décembre 2016. <https://www.ibm.com/think/marketing/digital-reinvention-in-action-what-to-do-and-how-to-make-it-happen/>; Saul J. Berman, Nadia Leonelli et Anthony Marshall. « Digital Reinvention: Preparing for a very different tomorrow. » IBM Institute for Business Value. Décembre 2013. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/digitalreinvention/>
- 21 Christian Bieck, Lynn Kesterson-Townes, Anthony Marshall et Dr. Indranil Nath. « Innovating Insurance. » IBM Institute of Business Value. Mars 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/innovatinginsurance/>
- 22 Jackie Charniga. « State Farm partners with Openbay for auto maintenance, repairs. » *Automotive News*. Mars 2017. <http://www.autonews.com/article/20170313/RETAIL/170319954/state-farm-partners-with-openbay-for-auto-maintenance-repairs>
- 23 « All About AXA Lab. » Site web de BlueDun. 6 février 2015. <http://blue-dun.com/2015/02/06/axa-lab/>
- 24 « USAA transforms member data from life events into valuable business practices. » Études de cas IBM pour le secteur de l'assurance. <https://www-935.ibm.com/industries/insurance/case-studies.html>; « Digital Insurance in action: USAAs Digital-driven Customer-Centric DNA. » *The Digital Insurer*. <https://www.the-digital-insurer.com/dia/usaas-digital-driven-customer-centric-dna/>; « Increasing customer engagement: How cognitive technology helps personalize and enhance the shopping experience. » IBM. <https://www.ibm.com/watson/advantage-reports/cognitive-business-lessons/customer-engagement.html>
- 25 Kate Royall. « Aviva invests in digital businesses with launch of venture capital fund. » *Eastern Daily Press*. Décembre 2015. <http://www.edp24.co.uk/business/aviva-invests-in-digital-businesses-with-launch-of-venture-capital-fund-1-4341934>; « The Future of General Insurance. » *Marketforce*. 2016. <http://events.marketforce.eu.com/GIReport2016>; Paul Lucas. « Aviva launches home assistance cover with Homeserve. » *Insurance Business*. Février 2017. <http://www.insurancebusinessmag.com/uk/news/breaking-news/aviva-launches-home-assistance-cover-with-homeserve-59932.aspx>

Compagnie IBM France

17 avenue de l'Europe
92275 Bois-Colombes Cedex

Adresse de la page d'accueil IBM :

ibm.com

IBM, le logo IBM, ibm.com et Watson sont des marques d'International Business Machines Corp. dans de nombreux pays. Les autres noms de sociétés, de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. Une liste actualisée des marques d'IBM est disponible sur la page web « Copyright and trademark information » à l'adresse suivante : ibm.com/legal/copytrade.shtml

Le présent document contient des informations qui étaient en vigueur et valides à la date de la première publication et qui peuvent être modifiées par IBM à tout moment. Toutes les offres mentionnées ne sont pas toutes distribuées dans tous les pays où IBM exerce son activité.

LES INFORMATIONS DU PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT » ET SANS GARANTIE EXPLICITE OU IMPLICITE D'AUCUNE SORTIE. IBM DÉCLINE NOTAMMENT TOUTE RESPONSABILITÉ RELATIVE À CES INFORMATIONS EN CAS DE CONTREFAÇON AINSI QU'EN CAS DE DÉFAUT D'APTITUDE À L'EXÉCUTION D'UN TRAVAIL DONNÉ. Les produits IBM sont garantis conformément aux dispositions des contrats avec lesquels ils sont fournis.

Ce rapport ne contient que des conseils généraux. Il ne peut remplacer des recherches approfondies ou dispenser ses lecteurs d'exercer un jugement professionnel. IBM ne sera en aucun cas responsable de tout dommage subi par les organisations ou personnes qui se seront appuyées sur cette publication.

Les données utilisées dans ce rapport peuvent provenir de tiers et ne font pas l'objet d'une vérification, d'une validation ou d'un audit indépendants de la part d'IBM. Les résultats obtenus d'après ces données sont fournis « en l'état » et sans garantie explicite ou implicite d'aucune sorte.

© Copyright IBM Corporation 2018

GBE03887-FRFR-00

IBM[®]