



Résultats de recherche

Devenir concierge de risque

Du fournisseur d'assurance à
l'accompagnateur du client

IBM Institute for
Business Value



Comment IBM peut vous aider

Des marchés qui arrivent à maturité, des capitaux restreints, un risque croissant, de nouveaux entrants sur le marché et des clients technologiquement sophistiqués ne sont que quelques-unes des pressions auxquelles le secteur de l'assurance doit faire face aujourd'hui. Par conséquent, les assureurs doivent travailler plus rapidement, plus efficacement et, surtout, plus intelligemment pour répondre aux besoins des clients. Ceux qui le font prospéreront, tandis que les autres se débattront dans les difficultés. Une assurance intelligente signifie être plus innovant, plus connecté avec les clients et aller au-delà de la simple résolution des risques pour évoluer vers l'atténuation des risques et le partenariat.

L'équipe d'IBM Global Insurance aide à relever ces défis en fournissant des solutions qui font du partenariat de risque une réalité. De l'amélioration du service aux clients à une efficacité accrue dans le traitement des opérations et une meilleure gestion des risques, il existe une solution d'assurance intelligente pour vous. Pour plus d'informations sur les solutions IBM Insurance, visitez www.ibm.com/assurance.

Points clés à retenir

Le modèle du « concierge de risque » booste la valeur métier

Les clients commencent à rechercher les assureurs qui se positionnent comme « concierges de risque ». Ces assureurs vont au-delà de la vente de produits traditionnels. Ils ont en effet opté pour gérer en détail le risque pour les clients. Nous constatons que les assureurs qui investissent déjà de manière significative dans ces prestations ont des taux de croissance trois fois plus élevés et engrangent des bénéfices annuels de plusieurs centaines de millions de dollars.

Une approche centrée sur le client, amorce d'un cycle vertueux

Un concierge de risque ne se contente pas de mieux comprendre les clients et les risques : il peut aussi mieux cibler les capacités de l'assureur à proposer une protection contre ces risques d'une manière qui trouve écho chez les clients. Les résultats métier potentiels peuvent justifier des investissements encore plus axés sur le client, créant un véritable avantage concurrentiel pour les assureurs et un rempart contre les nouveaux entrants sur le marché. Les concierges de risque émergents réservent 52 % de leurs investissements technologiques aux capacités axées sur le client, et ils sont 35 % plus compétents pour comprendre les préférences des clients.

Le cloud et l'IA, outils incontournables

Pour fonctionner, le concept de concierge de risque nécessite une base architecturale solide qui englobe le cloud, l'intelligence artificielle (IA) et les technologies connectées telles que l'Internet des objets (IoT). Associé aux normes ouvertes, cette approche permet de réduire la dette technique et l'enfermement dans des systèmes anciens qui pèsent sur ce secteur depuis des décennies.

Le concierge de risque est à votre service

Le COVID 19 a changé la donne pour les entreprises et l'adaptabilité numérique a cessé d'être souhaitable pour devenir indispensable. Dès septembre 2020, près de 60 % des chefs d'entreprise, tous secteurs d'activité confondus, ont déclaré avoir déjà accéléré leurs initiatives de transformation numérique pendant la pandémie.¹ Les assureurs ont été rapides à agir, 95 % des cadres déclarant avoir accéléré leurs initiatives, et 90 % indiquant avoir mené à bien des initiatives numériques qui s'étaient précédemment heurtées à une résistance.²

Pendant des années, pour de nombreux assureurs, la transformation numérique se limitait simplement à un fonctionnement sans papier. En 2018, deux ans avant la pandémie, seuls 12 % des cadres de l'assurance déclaraient avoir donné la priorité à une véritable transformation numérique, avec un passage à des données et des processus entièrement numérisés, et des workflows intelligents englobant la totalité des systèmes de l'assureur et des partenaires de son écosystème. Fait exceptionnel, d'ici 2022, ce chiffre devrait passer à 64 %.³

Les assureurs ont de toute évidence compris que la simple numérisation des processus existants ne suffisait pas. Ils déploient désormais des produits élargis, se lancent rapidement dans de nouveaux domaines d'activité, et multiplient leurs prestations de conseil et de service. La numérisation est non seulement le moteur d'un mode de distribution différent, mais aussi de catégories entièrement nouvelles de produits en lien avec le risque.

Perspective : qu'est-ce qu'un concierge de risque ?

Le concierge d'un hôtel s'occupe de régler à votre place des demandes personnelles, par exemple en organisant vos déplacements, en vous recommandant des endroits à visiter et en faisant vos courses. Un concierge de risque fournit des services similaires, mais dans le contexte propre aux risques. Au lieu de se contenter de vendre des produits, le concierge de risque émet des recommandations, planifie des rendez-vous relatifs à un risque (par exemple bilans de santé, contrôles techniques automobiles et évaluations du risque lié au logement), s'occupe des détails et gère le risque du client dans sa globalité.

En élargissant leurs portefeuilles, les assureurs finissent par s'apparenter davantage à des concierges : des partenaires utiles, connaissant un large éventail de risques, qui peuvent non seulement faire des recommandations, mais aussi fournir des conseils et des services en matière de risques personnels qui sont difficiles à trouver ailleurs.

Les clients apprécient de plus en plus cette approche personnalisée, et les assureurs avant-gardistes en tirent parti. C'est cette stratégie qui a catapulté l'assureur chinois Ping An au rang de marque financière la plus prisée au monde et qui lui a permis de se classer au 16^e rang du nouveau palmarès Fortune Global 500 (voir « La transformation numérique de Ping An »).⁴

Pour décrire les assureurs qui adhèrent à cette approche expérientielle, nous utilisons le terme « concierge de risque » (voir « Perspective : Qu'est-ce qu'un concierge de risque ? »). Pour examiner plus en détail le concept – quels rôles il peut jouer, quelles capacités il doit posséder et ce que les clients attendent de lui – nous avons interrogé 1 000 cadres du secteur de l'assurance et plus de 9 000 de leurs clients dans le monde (voir « Méthodologie de recherche »).

Un concierge de risque détermine ce que les clients souhaitent et leur fournit ce dont ils ont besoin.

Note enquête montre que les assureurs ne répondent pas pleinement aux désirs, besoins et attentes des clients. Les grands assureurs, cependant, développent une approche plus personnalisée, investissant plus de la moitié de leurs dépenses IT dans des technologies et des capacités orientées client. Ces investissements se rentabilisent tant sur le plan quantitatif que qualitatif, avec des taux de croissance jusqu'à trois fois plus élevés, une meilleure compréhension du client et des clients plus satisfaits.

Dans les hôtels haut de gamme, le service de conciergerie est une prestation qui va de soi. Les assureurs cherchant à capter de la valeur peuvent s'inspirer de l'hôtellerie en proposant des fonctions de conciergerie de risque dans leur offre de base. Tout comme certains hôtels se font concurrence sur les prix, une stratégie de moindre qualité peut être viable pour les assureurs, mais ce choix comporte le risque d'une course aux tarifs bradés sur les produits d'assurance courants. Les assureurs qui se distinguent par leur qualité devraient être mieux placés pour prospérer face à la pression exercée par les nouveaux entrants sur le marché, bien capitalisés et s'appuyant sur des offres à bas prix.

Une prolifération de produits

Fidéliser les clients de longue date et attirer de nouveaux prospects dans des conditions économiques est essentiel dans un secteur de l'assurance caractérisé par des coûts d'acquisition élevés et des produits immatériels. Ce phénomène est appelé à s'intensifier au fur et à mesure que les populations des marchés matures vieillissent et que les clients des marchés émergents revendiquent des exigences plus sophistiquées en matière de risques. Les taux de rétention sont un éternel recommencement : dans notre enquête auprès des cadres, les répondants ont signalé un taux moyen de rétention de 77 %, chiffre cohérent avec les données de l'OCDE qui vont de 70 à 96 %.⁵

En conséquence, les assureurs cherchent souvent à offrir plus que le simple remboursement des sinistres. Ils ont aussi entrepris une démarche qui ne se contente plus d'améliorer l'efficacité de leurs processus existants. Comme nous l'a expliqué un cadre, « notre priorité, ce ne sont plus les produits. Pour nous, tout est abordé sous l'angle de l'expérience du risque. »

Les expériences du risque sont le fondement même du concept de concierge de risque. Comment les assureurs aident-ils les clients à gérer le risque dans leur quotidien ? Plus de 60 % de nos répondants conviennent à la fois que leur secteur doit assumer des rôles supplémentaires en lien avec le risque et indiquent que leur propre organisation prévoit de le faire. Ces rôles incluent une proposition de formation aux risques (gratuitement via des groupes d'affinité, en ligne à l'aide de calculateurs et de l'IA, ou sous la forme d'un service de conseil), une assistance pour aider les clients à atténuer les risques plus simples tels que les dommages matériels, et une stratégie active d'amélioration et de protection des risques de santé et du patrimoine. Il s'agit, en résumé, d'une approche de gestion des risques de l'existence au sens large.

Le rôle du concierge n'est pas celui de la vente directe. Il s'agit plutôt de déterminer ce que les clients souhaitent, de leur fournir ce dont ils ont besoin et de le leur expliquer dans des termes qui trouvent chez eux un écho, afin de garantir une excellente expérience globale.

60 % des assureurs interrogés s'attendent à ce que les produits et services non traditionnels génèrent à terme des recettes équivalentes à celles des produits traditionnels existants.

Pouvoir offrir un large éventail de produits et de services qui ne se limitent pas aux polices d'assurance banales comme l'assurance automobile et l'assurance-vie est devenu un enjeu majeur. La plupart des assureurs interrogés ont au moins essayé des produits non traditionnels, par exemple l'assurance au comportement ou les produits de micro-risque et de risque adjacent (voir la Figure 1). Au moins 21 des 27 variantes de produits que nous avons incluses dans notre enquête ont été proposées ou évaluées par plus de la moitié de notre groupe d'assureurs interrogés, et environ 80 % en proposent 15 ou plus.

Les assureurs semblent avoir compris que le simple fait de promouvoir des produits fixes de manière traditionnelle ne permettra pas de nouer une relation client suffisamment forte à long terme. Même les spécialistes de type « category killer », comme les grands assureurs automobiles en ligne, diversifient aujourd'hui rapidement les lignes de produits et les couvertures. Au moins 60 % des assureurs interrogés s'attendent à ce que les produits et services non traditionnels génèrent à terme des recettes équivalentes à celles des produits traditionnels existants. Environ un quart d'entre eux affirment que ces produits traditionnels seront remplacés.

Les clients des assurances semblent très ouverts à l'idée d'aller à la rencontre des assureurs dans ce nouvel espace. Près de la moitié des clients interrogés disent qu'ils seraient prêts à essayer de nouveaux produits et services d'assurance. De plus, alors que les assureurs évoquent souvent le problème de la confidentialité des données, les clients sont de plus en plus ouverts au partage des données en échange de produits non traditionnels. Alors qu'il y a un an, 45 % des répondants disaient préférer que les assureurs conservent le moins possible de données à leur sujet, ce chiffre est tombé à 35 % dans notre dernière enquête.⁶

Même nos répondants les plus réticents, dans la tranche d'âge des 30 à 55 ans, semblent tout à fait disposés à partager leurs données, à condition d'obtenir un meilleur service en retour. Toutefois, à en juger par les réponses de nos assureurs concernant l'investissement technologique, tout cela est plus facile à dire qu'à faire.

Figure 1

Des solutions sortant des sentiers battus

Au-delà des offres standard, de nombreux assureurs se lancent dans des produits non traditionnels.

Assurance basée sur l'usage (UBI)

- Assurance au kilomètre
- Assurance calculée sur les trajets



Risque à court terme ou micro-risque

- Assurance temporaire à la journée
- Assurance Hole-in-one (pour golfeurs)



Assurance-santé et assurance du patrimoine

- Conseil en soins de santé
- Gestion du patrimoine



Risque adjacent

- Maintenance préventive
- Services pour les maisons intelligentes



Une complexité omniprésente

L'environnement IT d'un assureur typique de taille moyenne à grande est extrêmement complexe. La dette technique des assureurs, c'est-à-dire le coût croissant du report de la modernisation des applications et des systèmes, constitue un réel obstacle. Les assureurs ont souvent ajouté des marques et des domaines d'activité de manière inorganique et, des années plus tard, n'ont pas intégré leurs systèmes de support.

Cet état de choses fait qu'il est difficile d'obtenir une image à 360 degrés du client, sans parler de lui offrir une expérience optimale en matière de remboursements ou un conseil personnalisé en matière de risques. Même lorsqu'ils ajoutent de nouveaux produits, les assureurs citent les systèmes de gestion et les plateformes existants comme la technologie informatique la plus pertinente (voir la Figure 2).

Étant donné la dette technique qui découle de ces systèmes clés, l'idée d'ajouter une nouvelle série de produits à l'offre en place ressemble à un vœu pieux.

Figure 2

Vivre avec les anciens systèmes

Les assureurs prévoient de continuer largement à utiliser leurs systèmes existants pour administrer les produits et les services non traditionnels.

Systèmes de gestion en interne



Plateformes dont vous êtes propriétaire



Systèmes d'administration externalisés



Nouveaux systèmes de gestion en interne



Marque blanche d'un tiers



Plateformes de tiers



Q : Quelle sera l'importance des solutions suivantes dans votre organisation pour administrer les produits et services non traditionnels au cours des trois prochaines années ?

La complexité des exigences pose également problème, car les projets d'expérience du risque de nombreux assureurs sont largement décalés par rapport aux attentes des clients. Lorsqu'on leur demande de définir les priorités pour communiquer avec les jeunes clients (les moins de 30 ans), les assureurs classent respectivement les bornes de point de vente et les intermédiaires en première et deuxième position. La réalité est que ces deux canaux arrivent bons derniers chez les jeunes clients, qui préfèrent les applications de services complets ou la prise de contact directe sans vente via des groupes d'affinité et des communautés (voir la Figure 3).

Il est clair que de nombreux jeunes clients (44 %) préfèrent organiser eux-mêmes leurs assurances, contre seulement 26 % qui préfèrent déléguer la démarche au canal de conseil privilégié par l'assureur. De plus, un grand nombre de ces jeunes clients (39 %) se satisfont de souscrire une assurance directement sans demander de conseil personnel, contre 27 % qui souhaitent se faire conseiller.

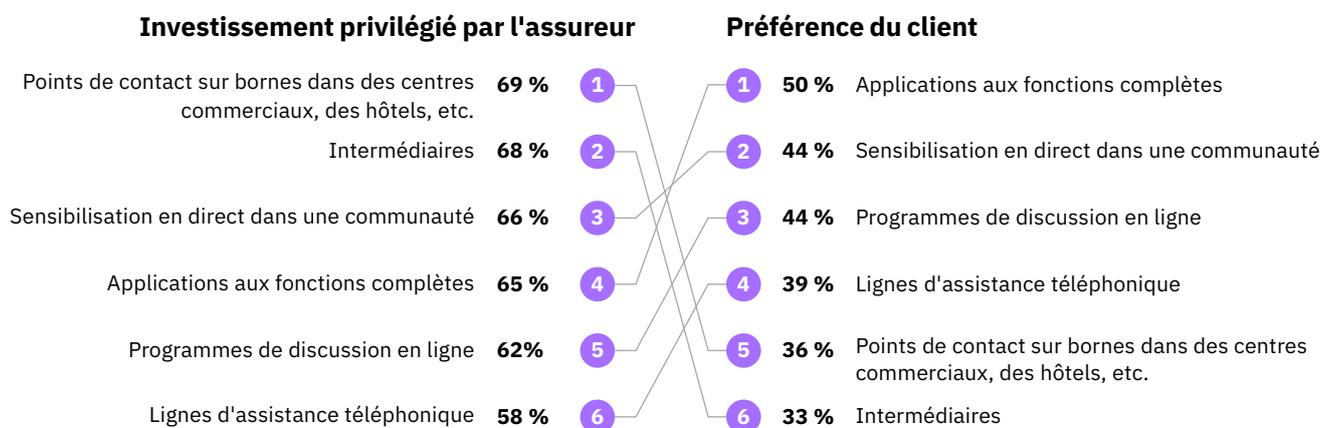
Lors des entretiens de suivi, de nombreux jeunes clients ont déclaré qu'ils préféreraient tout gérer sur leur smartphone. Pourtant, les assureurs semblent se focaliser sur les canaux qu'ils connaissent le mieux. Il est plus facile pour les équipes IT des assureurs de dialoguer avec des distributeurs traditionnels que de fournir une expérience client de qualité sur un écran de 5 pouces.

Le fait que les assureurs investissent dans des points de contact qui ne sont pas ceux privilégiés par les consommateurs fait ressortir une très grosse erreur de répartition des ressources. Les assureurs pourront faire valoir que l'investissement dans les points de contact traditionnels leur permettra d'atteindre leur clientèle plus âgée, mais nos données ne vont pas dans ce sens. Les clients de la tranche d'âge 30 – 55 ans accordent encore moins d'importance aux deux premiers points de contact favorisés des assureurs, affichant au contraire un ordre de préférence similaire à celui de la cohorte des clients plus jeunes. Un nombre encore plus important des 30 – 55 ans ne sollicitent pas de conseil et préfèrent ne pas déléguer leurs décisions en matière d'assurance. Les clients de 55 ans et plus disent préférer qu'on ne les contacte pas du tout.

Figure 3

Une absence de correspondance

Les canaux de communication choisis par les assureurs pour cibler les clients de la nouvelle génération ne correspondent pas aux préférences de ces clients.



Pour les assureurs, la spécialisation professionnelle n'est pas synonyme de protection contre ces géants du numérique.

La technologie comme lien

« Si j'avais demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils m'auraient répondu qu'ils voulaient des chevaux plus rapides ». Cette célèbre citation attribuée à Henry Ford est souvent donnée en exemple lorsque les opinions des dirigeants ne correspondent pas aux indications sur les souhaits des clients.⁷

Mais le contexte a son importance : Ford mettait alors au point des technologies que les clients ne comprenaient pas encore, et il créait des produits innovants dont les clients ne savaient pas encore qu'ils en avaient besoin. Pour reprendre l'image de cette citation, les assureurs qui donnent la priorité aux canaux traditionnels restent cramponnés à leurs chevaux, tandis que leurs clients se tournent vers de nouveaux modes de transport qui offrent plus de commodité et de fonctionnalités.

Le concept de concierge de risque permet aux assureurs d'adopter une nouvelle position, plus défendable, en qualité de partenaires globaux du risque. Cette approche permet de mélanger l'ancien et le nouveau. Un concierge de risque ne se contente pas de créer une liste fabriquée de toutes pièces de mono-produits d'assurance attractifs, mais les intègre aux prestations de conseil, aux canaux numériques, au marketing, aux ventes, et même aux partenaires de l'écosystème dans d'autres secteurs afin de fournir une expérience du risque unifiée.

Si l'assistance fournie par le concierge de risque doit être personnalisée et spécifique à chaque client, elle n'a pas besoin d'être liée à une personne ou à un rôle particulier du côté de l'assureur. En effet, les données de notre enquête suggèrent que les clients de demain préféreront l'approche de la personnalisation numérique. Pourtant, cela ne signifie pas pour autant que l'on se débarrasse de l'intermédiaire.

Le courtier ou l'agent concierge de risque endosse alors le rôle de chef d'orchestre. Il n'est plus un agent des ventes, mais un conseiller de confiance et un interlocuteur capable de résoudre les problèmes du client. Connaissant l'ensemble du portefeuille de risques du client, il dispose d'outils de gestion du risque adaptés à pratiquement toutes les situations. Idéalement, les assureurs peuvent combiner leurs compétences existantes – des services en contact direct avec les clients à grande échelle et des systèmes opérationnels puissants – avec des expériences nouvelles et innovantes en matière de risque.

Pour réaliser ce changement, les assureurs ont besoin des technologies et des architectures appropriées. L'intégration rapide de nouveaux produits et expériences dépassant les frontières organisationnelles et informatiques nécessitera une approche IT évitant l'enfermement technique propriétaire.

Malheureusement, les assureurs sont très à la traîne par rapport aux autres industries en matière de solutions et de normes intersectorielles. Les banques, par exemple, sont confrontées aux mêmes pressions en matière de données et de produits que les assureurs, mais elles peuvent modéliser une architecture inter-organisationnelle inspirée du réseau d'architecture du secteur bancaire (BIAN).⁸ Par rapport aux banques, les assureurs disposent d'un éventail plus large de produits, d'options de risque et de partenariats et devront développer une architecture sectorielle ouverte adaptée à leur contexte. Les assureurs devront également investir dans des normes d'interopérabilité des risques, à l'instar de Yodlee, un service d'agrégation de compte basé aux États-Unis, qui permet l'intégration des transactions interbancaires.⁹

Le plus important, cependant, est de réussir l'intégration en interne. Trop d'assureurs tentent d'être des suiveurs numériques rapides, en s'associant simplement avec une poignée d'insurtechs, les startups du secteur des assurances, ou en rachetant une, mais sans réaliser de synergies. Ces stratégies créent l'apparence du progrès, mais il leur manque la connexion client sous-jacente qui les rendrait évolutives.

On peut établir la comparaison avec des enseignes en ligne comme Amazon et Tencent, qui ont déjà des liens solides avec leurs clients et des architectures propices aux partenariats. Ces fournisseurs se lancent de plus en plus dans le secteur de l'assurance : Amazon propose un service de protection aux États-Unis (responsabilité des petites entreprises) et en Inde (automobile), tandis que la filiale de Tencent, WeChat, propose des produits de couverture divers en Chine via sa plateforme d'assurance, WeSure, depuis déjà plusieurs années.¹⁰

Pour les assureurs, la spécialisation professionnelle n'est pas synonyme de protection contre ces géants du numérique. L'adoption d'une approche de concierge de risque, proposant des expériences intégrées et globales en matière de risque et des partenariats « durables » permet de tirer parti de l'expertise de l'assurance en matière de risque pour contrer les acteurs en ligne.

Devenir des leaders axés sur le client

Plusieurs études de l'IBM Institute for Business Value (IBV) ont déjà révélé les *technologies* dans lesquelles les assureurs investissent. En 2021, selon les assureurs, les 3 technologies qui créeront le plus de valeur métier sont l'Internet des objets (IoT), le cloud computing (cloud public, privé et hybride) et l'intelligence artificielle (IA), couplée à l'apprentissage automatique.¹¹

Pour la présente étude, nous avons voulu déterminer les *capacités* dans lesquelles les assureurs placent leurs investissements technologiques. Il s'avère que certains assureurs investissent de

manière bien plus importante que leurs homologues, en pourcentage des revenus totaux, dans la technologie en général et dans des solutions axées sur le client (voir la Figure 4 et « Méthodologie de recherche »).

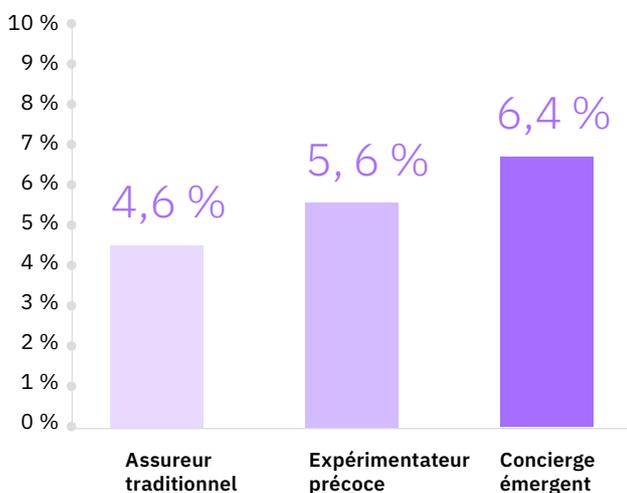
Les investissements dans les différentes solutions sont la personnalisation des relations, l'individualisation des produits et l'interaction au moment de la prise en compte du risque, avec par exemple l'offre automatique d'assurance voyage d'Allianz proposée aux clients d'American Airlines.¹² Ces investissements sont corrélés avec d'importantes métriques d'assurance : croissance du revenu, conservation et satisfaction de la clientèle (voir Figure 5).

Figure 4

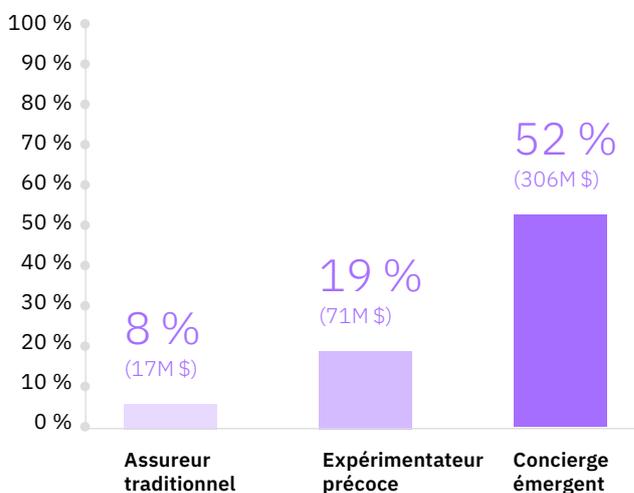
Mettre le client au premier plan

Les concierges de risque émergents investissent des sommes importantes dans les solutions technologiques axées sur le client.

Total des investissements technologiques en % du chiffre d'affaires



Investissement orienté vers le client en % de l'investissement technologique total



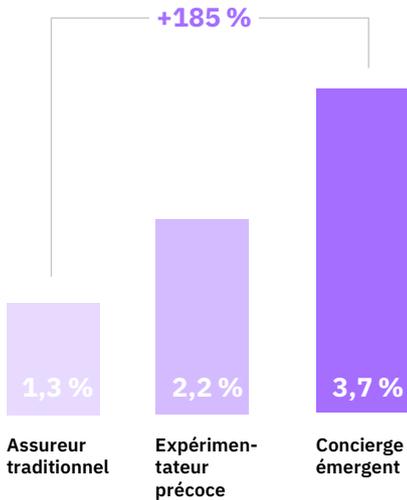
Les concierges de risque émergents engrangent près d'un demi-milliard de dollars de chiffre d'affaires annuel en plus.

Figure 5

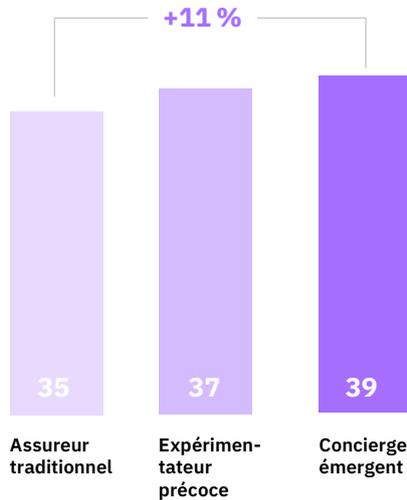
Les marqueurs du succès

Les concierges de risque émergents enregistrent une croissance accrue et une plus grande satisfaction des clients, et ont donc un taux d'attrition moindre.

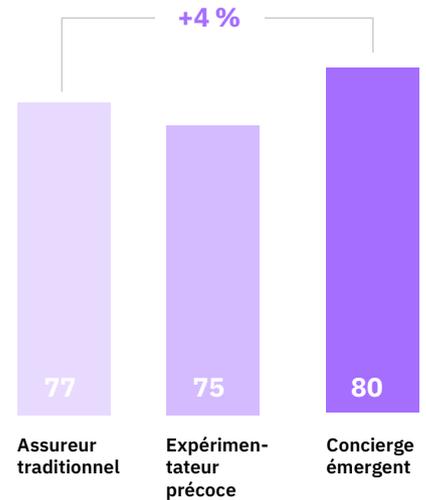
Croissance du chiffre d'affaires annuel



•NPS (Net Promoter Score)



Taux de rétention



Le résultat : des avantages financiers mesurables. Le taux de rétention du groupe des concierges émergents, qui est celui qui investit le plus, est supérieur de 4 % à celui des assureurs traditionnels, qui investissent peu. Il se traduit par environ 220 millions de dollars de plus en primes conservées par an. Si l'on ajoute à cela une croissance du chiffre d'affaires, supérieure de 240 millions de dollars, on arrive à près d'un demi-milliard de dollars de revenus annuels.

Surtout, les concierges émergents semblent utiliser un plus grand nombre de solutions axées sur le client pour se rapprocher de lui dans une certaine mesure. Par exemple, lorsque l'on examine la communication avec les clients de la nouvelle génération, l'écart entre les priorités des assureurs en matière de communication et les préférences des clients était toujours perceptible, mais les concierges émergents ont comblé cet écart de 35 % en moyenne. Nous avons observé une tendance similaire dans plusieurs autres questions de l'enquête à propos de l'attractivité des assureurs et de la motivation d'achat des clients.

Dans tous les cas, les concierges émergents comprennent mieux les clients, ce qui, après tout, est censé être le but d'un investissement dans des solutions axées sur le client.

En adoptant le concept de concierge du risque, les assureurs ont le pouvoir de bouleverser le secteur de l'assurance.

Les concierges émergents sont également mieux sensibilisés aux défis auxquels ils sont confrontés. Ils citent plus d'obstacles à la mise en œuvre de produits et services non traditionnels que les assureurs traditionnels et les expérimentateurs précoces (voir la Figure 6). Ils citent également souvent un investissement technologique insuffisant, même s'ils dépensent beaucoup plus que les autres dans ce domaine.

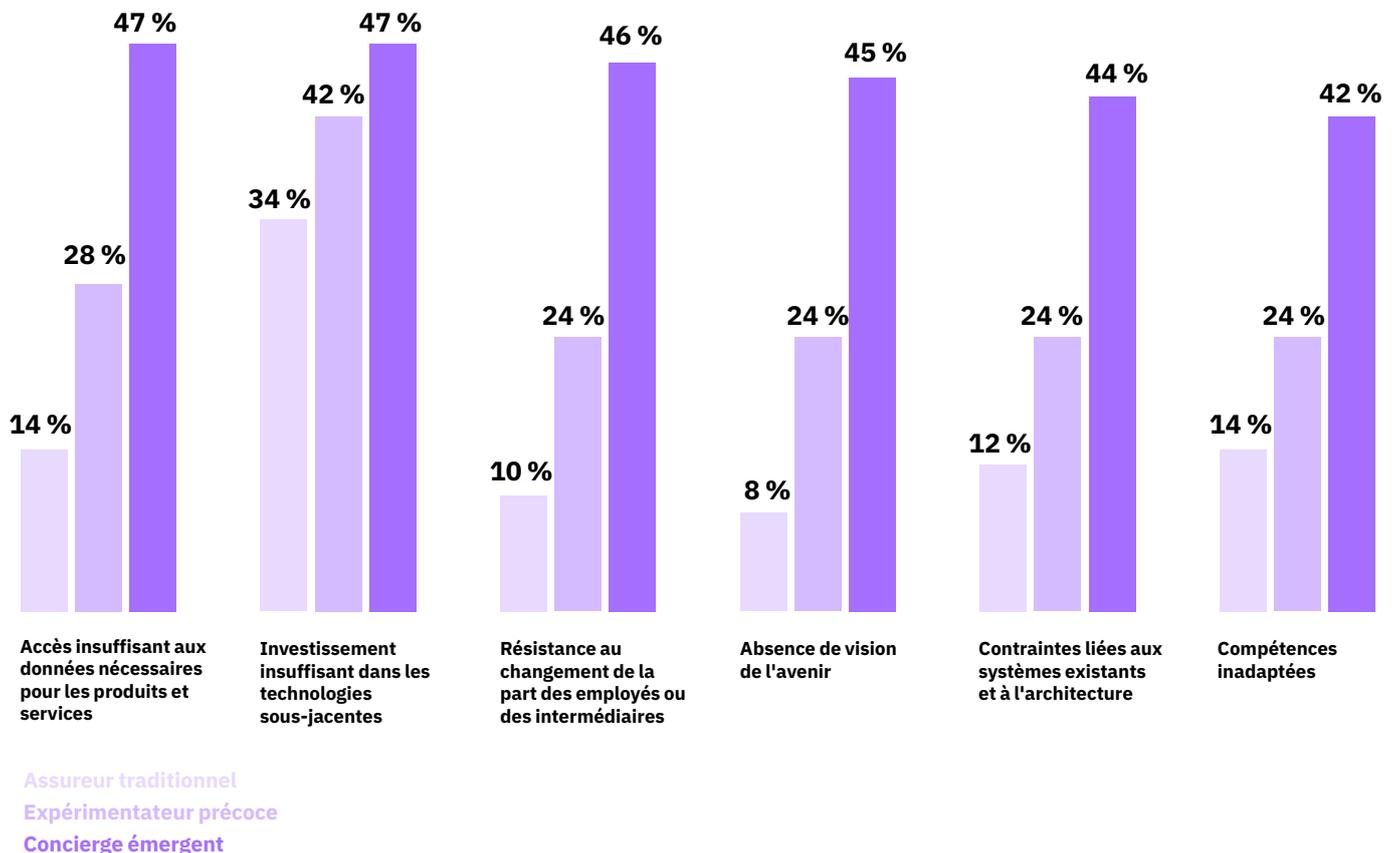
Les concierges émergents semblent discerner une valeur évidente dans la technologie en contact direct avec la clientèle. Tous ces facteurs peuvent être propices à l'apparition d'un cercle vertueux. La suppression des obstacles, qui passe par une adhésion accrue des parties prenantes, par l'élimination de la dette technique et l'amélioration de l'accès aux données et de leur qualité, pourrait générer un investissement plus important dans les solutions, et par conséquent des avantages encore plus importants.

En adoptant le concept de concierge du risque, les assureurs ont le pouvoir de bouleverser le secteur de l'assurance.

Figure 6

Savoir repérer les futurs obstacles

Les concierges de risque émergents saisissent mieux les obstacles aux produits et services non traditionnels.



La recette idéale

Nous savons dans quelles technologies les assureurs investissent : l'Internet des objets, le cloud et l'intelligence artificielle. Comment peuvent-ils axer ces technologies sur le client en générant de la valeur à court terme et en évitant la création de nouveaux systèmes porteurs d'une dette technique élevée ?

Dans ce qui suit, nous discutons de trois voies : la connectivité numérique, le cloud hybride et les écosystèmes construits grâce aux partenariats. Ces voies ne s'excluent pas mutuellement. Les concierges de risque chercheront à les optimiser toutes les trois. Comme le montre l'exemple de l'assureur chinois Ping An, les bénéfices peuvent être considérables (voir « La transformation numérique de Ping An »).

Connectivité numérique

Dans notre enquête clients, nous avons demandé aux répondants d'indiquer chez quels acteurs n'appartenant pas au secteur de l'assurance ils envisageraient d'acheter des produits de risque. Pour les clients de la jeune génération, la réponse numéro un, peut-être sans surprise, est celle des fournisseurs de services en ligne tels qu'Amazon, Google ou Alibaba. Les trois premières raisons données pour ce choix : ils sont plus faciles à contacter, leurs produits et services sont plus faciles à comprendre et ils sont plus rapides que les assureurs. En résumé, ces organisations fournissent au client une connectivité numérique supérieure.

Les clients de la nouvelle génération préfèrent se connecter via des applications aux fonctions complètes et des services de discussion en ligne. La notion de fonctions complètes signifie que les utilisateurs puissent déclencher toutes les interactions de leur choix auprès de l'assureur, même les résiliations qui nécessitent habituellement une procédure complexe. En outre, cette notion de fonctions complètes peut inclure l'intégration de services de géolocalisation tels que le suivi pour autoriser des produits d'assurance basés sur l'utilisation (UBI) et relier des appareils IoT intelligents pour autoriser des services à risque adjacent, tels que la maintenance préventive et les services pour le domicile intelligent.

La connectivité est une bonne chose en soi, mais lorsqu'elle est complétée par l'IA, elle devient un puissant outil qui permet de mieux satisfaire les clients. Une récente étude de l'Institute for Business Value montre que les assureurs ayant intégré l'IA à diverses étapes du parcours client ont constaté une amélioration de la satisfaction des clients, mesurée par le score NPS et le taux de rétention.¹³

La transformation numérique de Ping An¹⁴

Ping An est le plus grand assureur de Chine, avec 110 milliards de dollars de primes d'assurance émises. Il s'agit de la marque financière la plus prisée au monde, et du deuxième plus grand assureur le mieux classé (derrière Berkshire Hathaway) au palmarès Fortune Global 500, arrivant au 16e rang dans le classement global.¹⁵

Il y a près de dix ans, Ping An a commencé à adopter une approche globale de transformation numérique qu'il a définie comme une « transformation métier basée sur la technologie. » L'assureur investit 1 % de son chiffre d'affaires annuel dans la recherche et le développement, soit beaucoup plus que son investissement technologique normal. Cela représente environ 10 % de son bénéfice annuel.

En 2012, Ping An a migré tous ses systèmes vers le cloud. Cette migration lui a donné une flexibilité sans précédent qui lui a permis de mettre à l'échelle et de créer de nouvelles offres et même des marques dans des délais très courts. Il a ainsi lancé des offres dans le domaine des soins de santé, des services automobiles et a même créé un projet de ville intelligente. La ville de Shenzhen a ainsi choisi la technologie de Ping An pour gérer les embouteillages.

Ping An est fier d'être extrêmement connecté et rapide. Dans le domaine de l'assurance automobile, dans lequel Ping An revendique le taux de demandes de remboursement le plus bas du secteur, ses solutions d'intelligence artificielle couvrent 360 villes chinoises. Cette technologie d'IA peut prévoir où et quand les accidents sont susceptibles de se produire. Les inspecteurs de Ping An arrivent sur les lieux d'un accident dans un délai de 5 à 10 minutes, parfois même avant la police ou les secours. Dans la plupart des cas, les conducteurs peuvent se contenter de prendre des photos, car l'IA évalue les dommages et détermine la responsabilité.

Si la plupart de ses solutions technologiques sont développées en interne, Ping An conclut de nombreux partenariats au sein de ses différentes marques et plateformes. Son écosystème de soins de santé, par exemple, qui comprend la plateforme Ping An Health, met les clients en relation avec des médecins, des hôpitaux, des pharmacies, des établissements de soins gérés et de nombreux autres prestataires de soins de santé.

Les résultats de cette approche métier axée sur la technologie sont impressionnants. Les startups technologiques contribuent à plus de 16 % du bénéfice du groupe. Environ deux cinquièmes des nouveaux clients proviennent des applications mobiles de Ping An. De plus, Ping An compte près de 500 millions d'utilisateurs sur Internet et 200 millions de clients de ses services financiers.

Même le meilleur des concierges de risque ne peut pas faire cavalier seul.

Un débat sur la connectivité numérique ne serait pas complet s'il n'abordait pas les enjeux de la sécurité. Le cyber-risque reste l'une des trois principales préoccupations des entreprises au niveau mondial selon le Baromètre des risques d'Allianz, devancé uniquement par les risques liés aux pandémies.¹⁶

Si les risques liés à la connectivité numérique des applications uniques peuvent être atténués par des méthodes d'identification multifactorielle standard, les concierges de risque doivent élargir davantage leur réflexion. Les écosystèmes des concierges de risque peuvent transcender les frontières organisationnelles et fonctionnelles classiques. Cela nécessite des modèles de sécurité globaux comme la confiance zéro, une approche préventive qui postule que les acteurs malveillants sont déjà présents en interne, et qui traite la sécurité et la confiance comme des variables opérationnelles.¹⁷

Tout comme pour les solutions axées sur le client, l'investissement dans ces types de solutions de sécurité crée un cycle vertueux. C'est une approche qui atténue le cyber-risque tout en contribuant à réduire le coût et à améliorer l'efficacité globale des processus de l'organisation.

Cloud hybride

L'utilisation du cloud dans l'entreprise d'aujourd'hui représente beaucoup plus qu'une réduction des coûts. 77 % des cadres de l'assurance interrogés lors d'un récent sondage de l'Institute for Business Value ont reconnu que le cloud computing était une technologie essentielle permettant d'atteindre les objectifs métier souhaités.¹⁸ Dans une autre étude, 97 % des entreprises tous secteurs confondus ont piloté, mis en œuvre ou intégré le cloud dans leurs opérations.¹⁹ Cette étude révèle également que, combiné à la transformation numérique, l'investissement dans le cloud (public, privé, et surtout hybride pour obtenir une flexibilité totale) peut générer des avantages jusqu'à treize fois supérieurs à ceux apportés par le cloud seul.²⁰

En résumé, la transformation métier nécessaire pour devenir un concierge de risque – avec ses capacités à comprendre les clients et à leur offrir les meilleurs conseil et service possibles – peut bénéficier énormément d'une plus grande adoption de fonctions cloud.

Comment le cloud permet-il d'obtenir ces résultats ? Pour résumer, une architecture cloud augmente l'agilité et la flexibilité opérationnelles. Le passage au cloud peut réduire rapidement la dette technique qui pèse sur les assureurs et freine l'adoption de nouveaux produits depuis un certain temps. Le cloud ouvre ainsi la voie à une rationalisation et une virtualisation plus poussées des assureurs.

Écosystèmes et partenariat

Selon une étude récente de l'Institute for Business Value, 96 % des assureurs interrogés s'attendent à utiliser fréquemment des modèles de gestion basés sur une plateforme, et 84 % vont participer à des écosystèmes d'entreprise.²¹ En même temps, 69 % prévoient un partenariat important au sein du secteur de l'assurance, et 57 % en dehors de ce secteur. Pour toutes ces quatre activités, la pandémie du COVID-19 a considérablement accéléré la participation, se chiffrant dans la plupart des cas à 100 % et plus.²²

Même le meilleur des concierges de risque ne peut pas faire cavalier seul. La gestion du risque pour ses clients nécessitera de partager les données et les connaissances, ce qui est la marque distinctive des écosystèmes d'entreprise.

C'est une réalité que les leaders technologiques axés sur le client commencent à reconnaître. Ils commencent à se détourner des systèmes de gestion existants pour privilégier des plateformes de tiers. Si un autre assureur peut proposer un produit plus efficace et de meilleure qualité, pourquoi ne pas en profiter ?

Le partenariat au sein des écosystèmes peut même offrir des avantages dans le contexte des produits traditionnels, notamment par le biais de l'assurance embarquée. Un client pourra très bien acheter une police d'assurance sous la forme d'un sous-produit d'une expérience quotidienne. Par exemple, si les revenus d'un client dépassent un certain niveau et qu'il peut courir un kilomètre en moins d'un certain temps, comme l'atteste sa montre intelligente, un concept d'assurance intégré peut lui permettre de souscrire une assurance-vie à un taux réduit.

Les moyens pour réussir

La stratégie technologique globale doit intégrer le numérique, le cloud hybride et les écosystèmes. Les écosystèmes de données externes doivent s'intégrer à l'écosystème de l'assurance.

La connectivité rend l'intégration possible, l'IA fournissant le renseignement et permettant une automatisation globale des processus. Le cloud fournit quant à lui la base, permettant un accès partout et à tout moment à tous les utilisateurs disposant des droits adéquats.

L'accès aux données est crucial. Alors que les concierges émergents peuvent craindre de ne pas avoir accès aux données pour devenir concierge de risque, la volonté des clients de partager leurs données augmente en fonction de leur perception des avantages apportés par le partage.²³ Le rôle d'un concierge est un rôle d'organisation et de conseil. Il n'est pas nécessairement un détenteur de données. Le fait de laisser les clients conserver le contrôle de leurs données peut largement contribuer à créer le climat de confiance nécessaire pour obtenir l'accès aux données, et permettre aux concierges de risque de mener à bien leur mission.

Guide d'action

Devenir concierge de risque

Le concierge de risque a une vision globale des clients qu'il replace dans le contexte des risques qui les préoccupent. Il leur fournit des conseils élargis et des solutions. Devenir un concierge de risque exige une approche tout aussi globale. Les stratégies suivantes méritent toutes réflexion et attention :

Créez une feuille de route numérique

- *Concevez le modèle métier numérique autour du client.* Créez l'expérience numérique du concierge de risque pour le client. Prenez en compte tous les acteurs impliqués dans l'expérience : les acteurs traditionnels comme les assureurs directs, les intermédiaires et les experts en sinistres, ainsi que les partenaires de l'écosystème.
- *Unifiez les données.* Utilisez les données déjà disponibles en interne et abandonnez les entrepôts de données en silo, axés sur les opérations anciennes, au profit de plateformes de données ouvertes et d'une gouvernance prenant en charge une analytique centrée sur le client.
- *Explorez les améliorations numériques dans l'interaction avec les clients.* Invitez les clients à partager les données. Présentez clairement les avantages du partage des données, tels que des offres à valeur ajoutée, et mettez en place des mesures garantissant un partage éthique, transparent et simple. Utilisez les données pour offrir une expérience plus personnalisée lors de chaque interaction, en renforçant le climat de confiance afin de favoriser un partage des données plus important.

Créez une base technologique

- *Adoptez le cloud.* Investissez dans le cloud, en particulier dans le cloud hybride pour permettre l'intégration et les connexions. Investissez dans des plateformes permettant à votre organisation de se connecter à des partenaires, des clients et d'autres parties prenantes, et participez activement à ces plateformes.
- *Appliquez des normes ouvertes.* Associez-vous à des partenaires, aussi bien dans le secteur de l'assurance que dans d'autres secteurs, pour créer et appliquer des normes et des architectures partagées et ouvertes, afin d'accroître l'interopérabilité des systèmes futurs et de réduire la dette technique.

- *Traitez globalement le cyber-risque.* Renforcez vos mesures de cybersécurité avec la confiance zéro au fur et à mesure que vous étendez votre accélération numérique et interagissez avec des partenaires de l'écosystème pour mettre en place la collaboration, la co-création et le partage de données et d'informations pertinentes.

Optimisez les activités de cœur de métier de l'assurance

- *Favorisez une organisation et une culture d'entreprise agiles.* Donnez la priorité aux clients et à leurs besoins plutôt qu'à la bureaucratie d'entreprise. Qu'il s'agisse de créer de nouveaux systèmes ou d'entretenir les systèmes existants, utilisez des normes ouvertes pour éviter de vous retrouver prisonnier de technologies. Embauche et formez des talents choisis avec soin, capables d'imaginer, concevoir, exécuter et optimiser en permanence l'expérience de concierge de risque.
- *Consolidez les systèmes existants.* Préparez les applications pour le cloud à l'aide de l'architecture SOA. Adaptez le développement d'applications en interne pour passer à ce modèle compatible avec une plateforme en tant que fournisseur SaaS (logiciel sous forme de services). Saisissez l'opportunité de la disruption interne pour améliorer davantage la flexibilité.
- *Mettez en place des workflows intelligents.* Tirez parti des technologies exponentielles, telles que l'IoT, l'IA, l'automatisation et le traitement automatique (STP) pour mettre en adéquation l'expérience frontale avec les systèmes de gestion. Assurez la gestion de l'expérience à l'aide d'une technologie basée sur l'IA et le cloud pour faciliter, orchestrer, exécuter et mesurer.

A propos des auteurs



Christian Bieck

christian.bieck@de.ibm.com
linkedin.com/in/christianbieck

Christian Bieck est le responsable international du secteur assurance (Global Insurance Leader) de l'Institute for Business Value. Il a plus de 28 ans d'expérience dans le secteur des assurances en tant que responsable de projet, conseiller et chercheur. Christian intervient régulièrement sur le thought leadership et l'innovation lors d'événements et d'ateliers sur l'assurance. Il est l'auteur d'articles divers sur les tendances et les implications de l'assurance, tant pour l'IBV que pour des publications internationales dans le secteur de l'assurance.



Mark McLaughlin

mmclau@us.ibm.com
linkedin.com/in/mclmark

Mark McLaughlin est le directeur de l'activité Global Insurance d'IBM. Il est chargé de la stratégie, des solutions et des partenariats. Les équipes de Mark analysent les tendances du secteur de l'assurance et de la technologie, prévoient des stratégies destinées aux assureurs et mettent au point des solutions d'assurance IBM pour répondre aux besoins des assureurs. Mark partage le point de vue d'IBM sur l'assurance auprès des chefs d'entreprise et des autorités réglementaires et lors de conférences internationales. C'est un vétéran avec 25 ans d'expérience dans le secteur de l'assurance.



Noel Garry

noegarry@ie.ibm.com
linkedin.com/in/noelgarry

Noel Garry a une très longue expérience de 40 ans dans le secteur de l'assurance. Il est membre senior de l'équipe IBM Global Insurance et membre de l'Insurance Industry Academy. Il collabore avec les équipes d'assurance d'IBM dans le monde entier sur une variété de solutions, avec une spécialisation dans les plateformes du secteur de l'assurance. Il intervient fréquemment comme animateur lors de conférences et collabore avec ses collègues de Global Insurance pour surveiller les tendances mondiales en matière d'assurance. Noel est titulaire d'un diplôme en systèmes d'information financière et d'un Master of Business Administration.

IBM Institute for Business Value

L'IBM Institute for Business Value (IBV) met à la disposition des dirigeants d'entreprise un éclairage stratégique et factuel sur les problèmes majeurs rencontrés par les secteurs public et privé.

Pour plus d'informations

Pour en savoir plus sur cette étude ou sur l'IBM Institute for Business Value, contactez-nous à iibv@us.ibm.com. Suivez @IBMIBV sur Twitter. Pour recevoir le catalogue complet de nos travaux de recherche ou vous abonner à notre bulletin d'informations mensuel, visitez le site ibm.com/ibv.

Rapports connexes

The cloud-based insurance claim: Improving cost and speed, while enhancing the claims experience.

<https://ibm.co/cloud-insurance-ai>

Elevating the insurance customer experience: Win hearts and minds with data and AI.

<http://ibm.co/insurance-cx>

Personalization, platforms, and data-designed offerings: The new generation of insurance.

<http://ibm.co/insurance-data-personalization>

Méthodologie de recherche

En coopération avec Oxford Economics, l'IBM Institute for Business Value a interrogé 1 000 responsables de l'assurance de la C-suite dans 35 pays en juillet et août 2021. Les participants ont été invités à répondre à une série de questions sur divers aspects des rôles, des offres, des capacités et des relations avec les clients dans le domaine des risques non traditionnels.

Les assureurs ont été regroupés en fonction de leurs investissements dans trois capacités axées sur le client : personnalisation, individualisation du produit et possibilité de clôture au point de risque. Nous appelons ceux qui se trouvent dans le quartile supérieur de ces trois capacités les « concierges émergents » (14,4 % de tous les répondants), ceux qui se trouvent dans la moitié inférieure les « assureurs traditionnels » (38,9 %), et le reste (46,7 %) des « expérimentateurs précoces ».

Au cours de la même période de juillet à août 2021, nous avons également interrogé 9 093 clients de l'assurance dans 10 pays, avec un minimum de 900 répondants dans chaque pays : Australie, Canada, Chine, France, Allemagne, Inde, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni et États-Unis. Nous avons posé aux clients des questions similaires à celles posées aux cadres de l'assurance.

Remarques et sources

- 1 « COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities. » IBM Institute for Business Value. Septembre 2020. <https://ibm.co/covid-19-future-business>
- 2 « COVID-19 and the future of business in insurance: Post-pandemic opportunities. » IBM Institute for Business Value. Décembre 2020. <https://www.ibm.com/downloads/cas/NARK3RDV>
- 3 Ibid, données non publiées.
- 4 « Global 500. » *Fortune*. <https://fortune.com/company/ping-an-insurance/global500/>; « Insurance 100 2021. » Brand Finance. Consulté le 30 septembre 2021. <https://brandirectory.com/rankings/insurance/>
- 5 « Insurance indicators: Retention ratio. » OCDE. Consulté le 30 septembre 2021. <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=25441>
- 6 Christian Bieck, Yoann Michaux, et Matthew Stremel. « Elevating the insurance customer experience: Win hearts and minds with data and AI. » IBM Institute for Business Value, Octobre 2020. <http://ibm.co/insurance-cx>
- 7 « Why Steve Jobs didn't listen to his customers. » Help Scout. Consulté le 30 septembre 2021. <https://www.helpscout.com/blog/why-steve-jobs-never-listened-to-his-customers/>
- 8 Banking Industry Architecture Network. Consulté le 30 septembre 2021. <https://bian.org/>
- 9 Page d'accueil de Yodlee. Consulté le 8 octobre 2021. <http://www.yodlee.com>
- 10 Turner, Heather A. « Amazon to buy business insurance through new partnership. » PropertyCasualty360. 22 mars 2021. [https://www.yicaiglobal.com/news/tencent-establishes-insurance-platform-wesure-through-wechat-and-qq](https://www.propertycasualty360.com/2021/03/22/amazon-to-offer-business-insurance-through-new-partnership/?slret urn=20210801131023; Shumin, Liao. « Tencent establishes insurance platform WeSure through WeChat and QQ. » Yicai Global. 3 novembre 2017. <a href=)
- 11 « The 2021 CEO Study: Find your essential: How to thrive in a post-pandemic reality. » IBM Institute for Business Value. Février 2021. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/ceo>
- 12 « Trip insurance. » American Airlines. Consulté le 30 septembre 2021. <https://www.aa.com/i18n/plan-travel/extras/trip-insurance.jsp>
- 13 Christian Bieck, Yoann Michaux et Matthew Stremel. « Elevating the insurance customer experience: Win hearts and minds with data and AI. » IBM Institute for Business Value, Octobre 2020. <http://ibm.co/insurance-cx>
- 14 Chen, Shu-Ching Jean. « Chinese giant Ping An looks beyond insurance to a fintech future. » *Forbes*. 6 juin 2018. <https://www.forbes.com/sites/shuchingjeanchen/2018/06/06/chinese-giant-ping-an-looks-beyond-insurance-to-a-fintech-future/?sh=2959b33148f3>
- 15 « Global 500. » *Fortune*. <https://fortune.com/company/ping-an-insurance/global500/>; « Insurance 100 2021. » Brand Finance. Consulté le 30 septembre 2021. <https://brandirectory.com/rankings/insurance/>
- 16 « Allianz risk barometer: Identifying the major business risks for 2021. » Allianz. Janvier 2021. <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2021.pdf>
- 17 Fisher, Lisa, Chris McCurdy, Gerald Parham et Shue-Jane Thompson. « Getting started with zero trust security: A guide for building cyber resilience. » IBM Institute for Business Value. Juillet 2021. <https://ibm.co/zero-trust-security>
- 18 « The 2021 CEO Study: Find your essential: How to thrive in a post-pandemic reality. » IBM Institute for Business Value. Février 2021. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/ceo>
- 19 Jacob Dencik, Anthony Marshall et Jean-Stéphane Payraudeau. « Unlock the business value of hybrid cloud: How the Virtual Enterprise drives revenue growth and innovation. » IBM Institute for Business Value. Juillet 2021. <https://ibm.co/hybrid-cloud-business-value>
- 20 Ibid.
- 21 « COVID-19 and the future of business in insurance: Post-pandemic opportunities. » IBM Institute for Business Value. Décembre 2020. <https://www.ibm.com/downloads/cas/NARK3RDV>
- 22 Ibid.
- 23 Christian Bieck, Peter Maas et Lee-Han Tjioe. « Data: Gold or kryptonite? » IBM Institute for Business Value. 2017. <https://www.ibm.com/downloads/cas/RP6GO6VO>

A propos de Research Insights

Research Insights est une série d'études factuelles qui fournissent aux dirigeants d'entreprise un éclairage stratégique sur les problèmes majeurs rencontrés par les secteurs public et privé. Elles sont basées sur les conclusions de l'analyse de nos propres études préliminaires. Pour plus d'informations, contactez l'IBM Institute for Business Value à l'adresse iibv@us.ibm.com.

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM Corporation
17, avenue de l'Europe
92275 Bois-Colombes Cedex

Produit aux États-Unis d'Amérique
Novembre 2021

IBM, le logo IBM, ibm.com sont des marques d'IBM Corporation, enregistrées auprès de nombreuses juridictions dans le monde. Les autres noms de services et de produits peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information » à l'adresse suivante : ibm.com/legal/copytrade.shtml.

L'information contenue dans ce document était à jour à la date de sa publication initiale, et peut être modifiée sans préavis par IBM. Les offres mentionnées dans le présent document ne sont pas toutes disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

LES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT », SANS AUCUNE GARANTIE EXPLICITE OU IMPLICITE. 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.

Ce rapport est fourni à titre de conseil uniquement. Il n'est pas destiné à se substituer à une étude détaillée ou à l'avis d'un professionnel. IBM ne sera en aucun cas responsable de tout dommage résultant de l'utilisation de ce document.

Les données utilisées dans le présent rapport peuvent provenir de sources tierces et IBM ne procède à aucune vérification, validation ou audit indépendants de ces données. Les résultats de l'utilisation de ces données sont fournis « en l'état », sans aucune garantie explicite ou implicite.

