

Au-delà de l'assurance

Favoriser l'innovation
pour monétiser la
disruption digitale

High performance. Delivered.*



« Le roi est mort, vive le roi » avait-on coutume d'entendre lorsqu'un royaume passait d'un gouverneur à un autre. De la même manière, on pourrait dire aujourd'hui « Les assurances sont mortes, vive les assurances ! ». Car si le modèle économique des assurances continue de répondre à une demande importante des consommateurs et reste une manne financière conséquente pour ses acteurs, sa santé à long terme soulève des questions. C'est pourquoi aujourd'hui, certains acteurs prévoyants développent un nouveau système – des modèles économiques inédits qui emmèneront les compagnies d'assurances bien au-delà de leurs activités et sources de revenus actuelles.

Une étude sur l'innovation digitale¹ menée par Accenture a identifié un groupe de 25% des assureurs (que nous qualifions de *"Digital Transformers"*) qui a d'ores et déjà amorcé sa reconversion. Ils cherchent au-delà de l'assurance, à optimiser leur modèle actuel et concentrent leurs investissements sur l'innovation pour offrir des produits et services personnalisés.

Deux sources de croissance importantes ont été identifiées :

- D'un point de vue professionnel, les assureurs devraient développer de nouveaux partenariats avec des acteurs innovants en matière de technologies numériques afin de diversifier leurs offres et de se détacher de la concurrence. De la même façon que Lloyd's of London et d'autres assureurs ont transformé il y a plusieurs siècles l'activité risquée du transport en industrie mondiale.
- Du côté des particuliers, les assureurs pourraient devenir des conseillers pour les consommateurs, similaires à des « coaches de vie », en les aidants à gérer les risques mais également la complexité de leurs vies.

Il est à noter que le passage d'un système à un autre ne se fait pas toujours sans heurt. Le changement résulte parfois de l'arrivée de nouveaux acteurs externes. Menacés par les nouveaux entrants, les assureurs doivent intégrer dans leurs réflexions l'évolution de leur modèle économique. Il est temps de passer à l'action.



Un secteur en danger

Aux États-Unis, le secteur de l'assurance a signé pour plus de mille milliards de dollars de primes d'assurance en 2014². Alors quel est le problème ? Malgré ces solides performances, une multitude de concurrents, de nouvelles technologies et de tendances de consommation sont devenues de réelles menaces. Voici quelques exemples :

- Les produits de base sont souvent perçus comme peu différents les uns des autres. Dans l'étude Accenture « Global Consumer Pulse Research » (2014) une personne sur 5 (21%) considère que les assureurs « offrent tous les mêmes services » – c'est 7% de plus que l'année précédente. Et d'après l'étude Accenture « Consumer-Driven Innovation », deux tiers des clients des compagnies d'assurance envisageraient d'acheter leurs produits d'assurances ailleurs que chez un assureur.
- De nouveaux concurrents apparaissent en provenance d'autres secteurs. Google³ a obtenu des licences pour vendre des assurances dans 48 états aux États-Unis, tandis qu'au Royaume-Uni, la société propose de comparer les tarifs d'assurances auto et voyage. Walmart et IKEA⁴ ont commencé à proposer des assurances, comme un grand nombre d'opérateurs de téléphonie mobile. L'étude Accenture sur l'innovation digitale a mis en évidence que près des deux tiers des assureurs sont persuadés que les fournisseurs d'accès à des services en ligne et les agrégateurs de contenus vont commencer à proposer des assurances en mettant à profit leurs capacités digitales.

- L'innovation technologique va rendre certains aspects du monde actuel des assurances obsolètes, en déplaçant les catégories de risques. Avec l'apparition des voitures autonomes, les assurances couvriront les machines plus que les conducteurs, ce qui remplace les besoins de couverture personnelle par ceux d'une couverture commerciale. D'après une analyse⁵, les primes d'assurances auto vont baisser de 20% d'ici à 2018, puis de 80% entre 2018 et 2022, en comparaison avec les niveaux de 2012.

Il est possible d'optimiser dès aujourd'hui le modèle économique traditionnel des assurances en ajoutant, par exemple, des fonctionnalités digitales qui améliorent l'expérience des consommateurs, réduisent les rapports de perte, ou encore offrent des procédures plus directes. Des éléments nécessaires pour rivaliser avec les nouveaux concurrents qui arrivent sur le marché.

Cependant, chaque modèle économique a un début et une fin. La plupart des assureurs améliorent uniquement leur propre modèle économique, mais certaines sociétés vont plus loin. Celles-ci recherchent de nouvelles sources de croissance au-delà des assurances.



Transformer les innovations et les disruptions digitales en réalités sûres.

Une façon de générer de la croissance pour le secteur de l'assurance est d'effectuer un « retour vers le futur », en ce qui concerne le rôle des compagnies d'assurance dans la société. Ce rôle doit permettre aux inventions commerciales et technologiques les plus disruptives, de devenir des réalités sûres. En d'autres termes : de transformer des possibilités technologiques en solutions adaptées aux hommes.

Il suffit de voir de quelle façon la "voiture sans chevaux", a transformé notre façon de vivre pour imaginer ce que les avancées dans le big data, la robotique, l'ingénierie génétique, l'intelligence artificielle et toutes les autres technologies à développement rapide pourraient faire aujourd'hui. Où sont ceux qui sont censés nous protéger pendant que ces technologies avancent ? Où sont ceux qui posent les limites morales et éthiques de ces nouvelles inventions ? Avec beaucoup de retard, les assureurs commencent à peine à nous permettre de profiter de façon sûre de l'économie du partage. En protégeant par exemple, les utilisateurs des services comme Uber et Airbnb. Les assurances ont toujours eu un rôle de proxy et de force de régulation. Il faut qu'elles continuent à jouer ce rôle aujourd'hui.

Imaginez l'impact qu'une telle approche pourrait avoir dans un pays comme le Japon. Aujourd'hui, plus d'un quart de la population a plus de 65 ans, un pourcentage qui passera à 40% d'ici à 2055⁶. Les tendances démographiques sont une menace pour les secteurs de l'assurance et de la santé. Dans ce contexte, la robotique à domicile pourrait bien jouer un rôle important. Par exemple, l'institut de recherche japonais de Riken a développé un robot ayant assez d'énergie pour sortir de leur lit certains patients fragiles et en aider d'autres à marcher.⁷

Les innovations technologiques offrent un potentiel de croissance conséquent. En Europe, d'après les études Accenture, une innovation comme l'assurance connectée pourrait générer 19 milliards de dollars de revenus en prime (hors assurances vie) en à peine 3 ans.



Inventer et fournir des services de conseil de référence.

Une deuxième façon de générer de la croissance avec un nouveau modèle économique d'assurance est le développement de l'activité de conseil. Il s'agit de répondre aux besoins de plus en plus spécifiques des consommateurs, besoins qui vont s'intensifier à mesure que les technologies et les sociétés changent. Les assurances vont ainsi devenir des "coaches de vie" et jouer un rôle positif dans leur quotidien en leur offrant des conseils fréquents et hautement personnalisés (Figure 1).

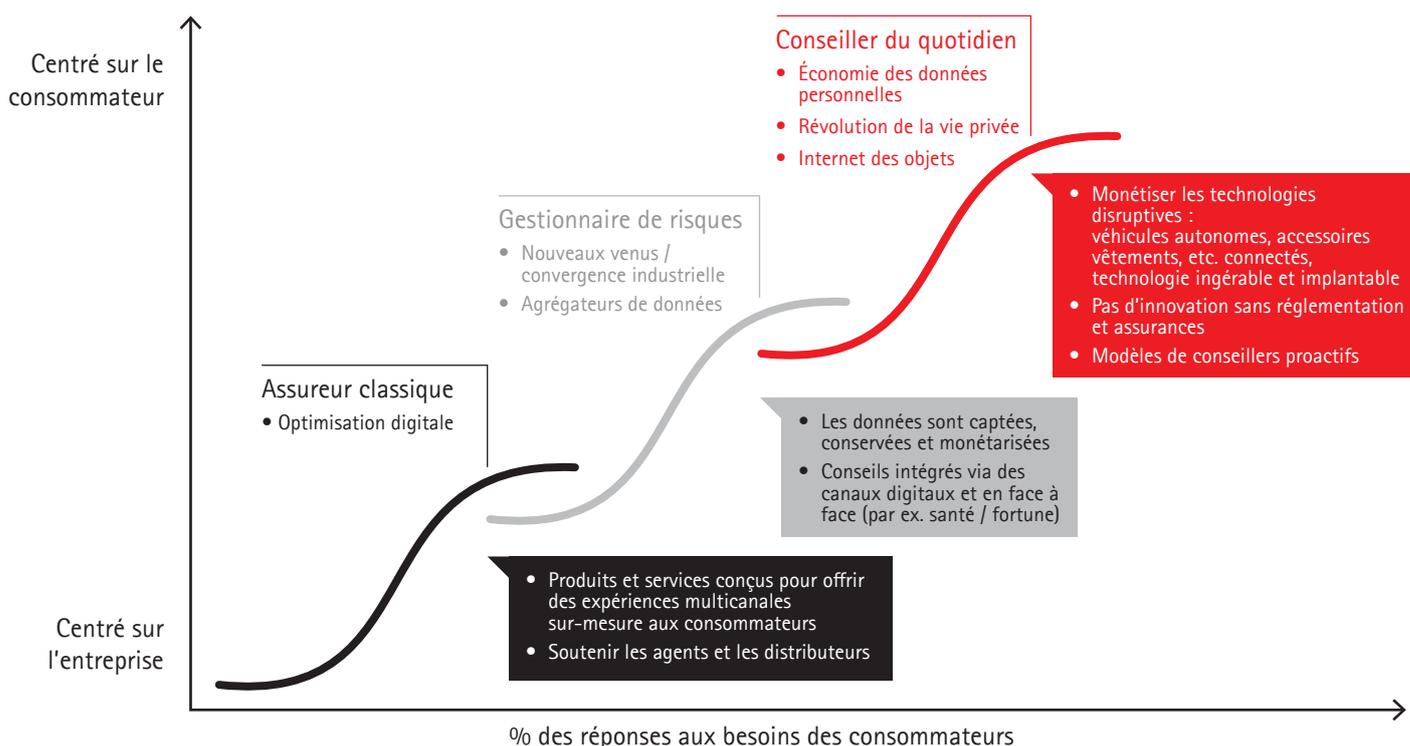
De plus en plus, l'assureur devient un centre névralgique, un agrégateur réunissant un ensemble d'offres issues de prestataires variés, afin de répondre à un nombre toujours plus élevé de besoins et d'attentes d'individus et d'entreprises. Ce repositionnement permet aux assureurs de rester pertinents aux yeux des consommateurs, de s'étendre à un nouveau modèle économique qui repose plus sur le conseil et l'orientation que sur les contrats d'assurances à proprement parler.

Revenons à nos populations vieillissantes pour démontrer l'intérêt de ces services. Que se passerait-il si un assureur décidait d'arrêter d'assurer contre les risques de la vie et de garantir à la place une bonne qualité de vie ? Au Japon et dans d'autres cultures asiatiques, il existe une vieille tradition de prise en charge des personnes âgées au sein de familles étendues et multi-générationnelles.

Aujourd'hui cependant, ce n'est plus toujours le cas. En effet, dans de nombreux pays les familles sont souvent dispersées. Cette situation crée un besoin pour une toute nouvelle gamme de services axée sur la qualité de vie des personnes âgées. D'après l'étude d'Accenture « Consumer-Driven Innovation »⁸, la moitié des consommateurs japonais voudraient que leur agent d'assurance ne leur propose pas seulement des contrats, mais également des informations et des conseils sur la manière de réduire les risques.

Les assureurs pourraient également jouer un rôle similaire pour les entreprises, de par leur compréhension croissante des risques liés à la technologie et aux innovations. L'impression 3D et la fabrication de produits par ce biais, par exemple, va profondément transformer les chaînes d'approvisionnement traditionnelles et par conséquent le modèle économique de nombreux fabricants. En tant que conseiller professionnel, l'agent d'assurance pourrait aider ses clients à prendre les devants face à ces changements technologiques.

Figure 1 : Les assureurs doivent envisager de faire évoluer leur modèle économique « au-delà de l'assurance »



Créer une nouvelle ère de croissance : vive l'assurance !

Que devraient faire les assureurs aujourd'hui pour obtenir de nouvelles courbes de croissance, alors qu'ils travaillent déjà à rationaliser et à digitaliser leur business model actuel ? Voici quelques étapes concrètes :

- Créer une « équipe rouge ». La plupart des assureurs ne peuvent pas et ne devraient pas se limiter à uniquement transformer le modèle économique de leur organisation. Leur culture anti-risque, leur politique à grande échelle et leurs procédures chronophages risquent d'ébranler toute tentative de réinvention. Les entreprises doivent plutôt avoir le courage de lancer une « équipe rouge » : une entité distincte dont le rôle est de détecter les nouveaux besoins et les nouvelles intentions des consommateurs, de créer de nouveaux services, et de cannibaliser l'entreprise existante à chaque fois que c'est nécessaire. La plupart du temps, cette expérience ne peut être menée de l'intérieur ; il faut que la nouvelle entité soit à l'extérieur de l'entreprise, afin d'encourager une approche différente de l'innovation, des mesures, et créer une pensée multi-sectorielle de co-invention.
- Adopter une culture centrée sur l'humain. Un thème récurrent dans les façons de générer de la croissance est l'humain, ou plutôt des approches centrées sur le consommateur. Cela implique de ne plus faire face à

ses clients mais d'être à leurs côtés, de répondre à une part grandissante de leurs besoins quotidiens à travers de nouveaux écosystèmes de services. Cet état d'esprit deviendra naturellement une première source d'innovation – en pensant aux services dont les gens auront besoin à l'avenir. Par exemple, la plupart des idées les plus intéressantes à propos de nouveaux services sont plus susceptibles de venir d'anthropologues ou de sociologues que d'assureurs chevronnés.

- S'associer avec des entreprises technologiques ou d'autres innovateurs pour créer de nouveaux services. Dans les domaines technologiques primordiaux, les assureurs devraient mettre en place des partenariats avec des entreprises de haute technologie. Par exemple, American Family Insurance et Microsoft⁹ se sont associés pour lancer un accélérateur de business dédié aux start-ups consacrées à la domotique. L'accélérateur permettra d'aider la prochaine génération de start-ups à réaliser des avancées qui contribueront à rendre les maisons plus intelligentes et plus sûres. Covéa, le plus grand assureur d'habitation de France, travaille également sur les maisons connectées en partenariat avec Les Incubateurs, de Paris Région Lab¹⁰. Covéa soutient et conseille les entreprises sélectionnées, et leur dispense une formation.

Figure 2 :
Diversifier les business models pour aller « Au-delà de l'assurance »

- Lancer des solutions ciblant les besoins des consommateurs.
 - Être reconnu à l'extérieur comme un entrepreneur leader du marché qui va « au-delà de l'assurance ».
- Faire de l'innovation disruptive, une réalité sécuritaire.

Lancer des produits et des services

- Concevoir et tester de nouveaux produits d'assurance améliorés et les services liés.
- S'étendre géographiquement avec des produits et services d'assurance centrés sur les consommateurs

Créer de nouvelles solutions de marché

De nouvelles stratégies, de nouveaux modèles et de nouvelles solutions pour satisfaire des besoins qui ne l'étaient pas :

- Faire passer les risques des hommes aux technologies et aux actifs
- Passer d'une consommation collaborative à un meilleur équilibre « Humain vs Digital »

Exemples : conduite autonome, robotique, économie des données personnelles, nanomédecine, neuroscience, « conseiller du quotidien »

Leader reconnu de l'innovation

- Devenir une source de discussion et de recherche de valeur
- Devenir un leader haut placé de l'innovation en opérant une disruption pour aller « au-delà de l'assurance »

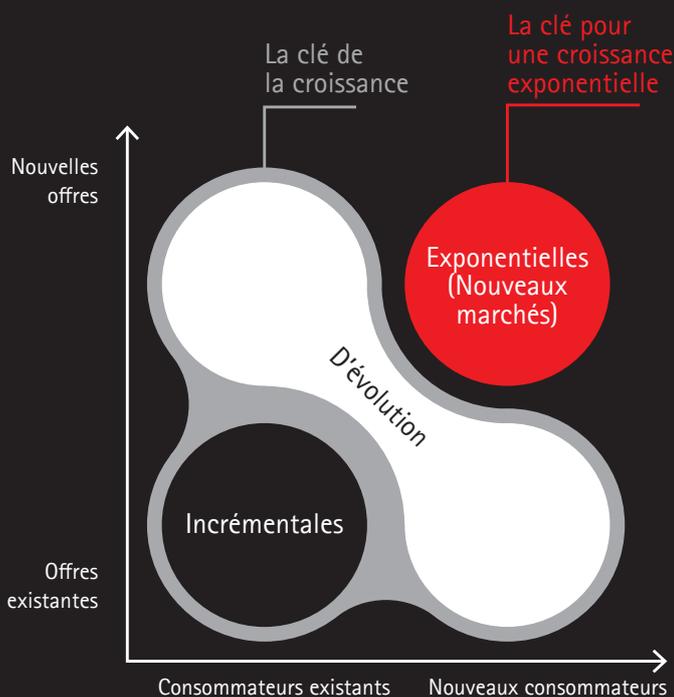
Rendre l'innovation sûre

- Anticiper les risques dans les nouveaux marchés
- Agir en tant que mandataire pour la réglementation
- Définir un vocabulaire de risques – termes et conditions générales pour les technologies disruptives et les innovations

Disposer de revenus diversifiés

Augmenter la part de marché des produits d'assurance et des services associés
=> (revenus / capital issus de nouvelles offres et initiatives) :

- Investir dans les start-ups (propriété intellectuelle et brevets)
- Utiliser les bilans / assurer les nouvelles initiatives ainsi que les technologies exponentielles



Les nouveaux entrants et les futures innovations sont sur le point de mettre au défi les assureurs traditionnels, et de changer les choses. Nous croyons qu'une redéfinition, de façon proactive, du rôle des assureurs peut en faire un atout majeur intégré à la nouvelle économie. Pour cela, il faut un état d'esprit innovant. Le rôle des nouveaux assureurs sera de transformer une invention en une réalité sûre, de monétiser la disruption et de participer pleinement à l'évolution de l'humanité.



Rejoignez la conversation

 <https://twitter.com/AccentureStrat>

 <https://www.linkedin.com/company/accenture-strategy>

Pour plus d'information, veuillez contacter :

Mark Halverson
mark.a.halverson@accenture.com

Ravi Malhotra
ravi.malhotra@accenture.com

Sources

¹ Source : <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-insurers-seizing-opportunities-digital-transformation.aspx>

² Source : Swiss Re Sigma

³ Source : <http://www.wsj.com/articles/google-tests-car-insurance-sales-1420762289>

⁴ Source : <http://www.insurancebusiness.ca/news/first-walmart-now-ikea-insurance-182541.aspx>

⁵ Source : Celent report, "A Scenario: The End of Auto Insurance, What Happens When There Are (Almost) No Accidents," May 2012

⁶ Source : <http://www.bbc.com/news/world-asia-31901943>

⁷ Source : <http://www.abc.net.au/news/2015-02-24/japans-robot-bears-elderly-carers-of-the-future/6255734>

⁸ Source : <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-consumer-driven-innovation-survey-2013.aspx>

⁹ Source : <https://www.microsoftventures.com/blog/>

¹⁰ Source : <http://www.silvereco.fr/un-incubateur-de-start-ups-dedie-a-lhabitat-connecte-est-lance-par-covea-et-paris-region-lab/3117655>

Les avis et opinions exprimés dans ce document sont destinés à lancer des réflexions et alimenter des débats. Chaque entreprise a des besoins et des objectifs propres, et ces idées ne doivent pas être considérées comme des conseils professionnels applicables à votre entreprise.

Ce document fait référence à des marques pouvant appartenir à d'autres entreprises. Par de telles références, Accenture ne prétend pas posséder lesdites marques et ne cherche pas à affirmer ou suggérer l'existence d'un lien entre Accenture et leurs propriétaires légaux.

* La haute performance. Réalisée.

Copyright © 2015 Accenture
Tous droits réservés.

Accenture, son logo, et High Performance. Delivered sont des marques d'Accenture.

À propos des auteurs

Mark Halverson est Senior Executive au sein des Services Financiers d'Accenture. Il est le responsable des services de distribution des assurances vie ainsi que des services de gestion de fortune et d'actifs. Mark Halverson a travaillé avec des clients du monde de l'assurance, de la banque, de la gestion de fortune et du courtage, de la gestion d'actifs et de fonds communs, de fonds spéculatifs et de courtage. Ce spécialiste définit des stratégies ainsi que des modèles économiques, et les met en œuvre avec succès.

Ravi Malhotra dirige la stratégie d'Assurance d'Accenture en Australie, Nouvelle Zélande et dans la région Asie-Pacifique. Son travail se concentre essentiellement sur les stratégies de développement, la conception et la conduite de modèles économiques et l'organisation de transformations pour un panel de situations et de clients variés comme la stratégie de croissance, la stratégie digitale, les efforts visant à améliorer les performances et la réduction stratégique des coûts.

Ont également contribué à ce document : Leanne Seeto, Frank Gultitz, Andre Schliecker

À propos d'Accenture

Accenture est une entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation, avec 323 000 employés intervenant dans plus de 120 pays. 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'activité, Accenture aide ses clients – entreprises et administrations – à renforcer leur performance. Accenture a généré un chiffre d'affaires de 30 milliards de dollars au cours de l'année fiscale clôturée le 31 août 2014. Site Internet www.accenture.com/fr

À propos d'Accenture Strategy

Accenture Strategy concrétise la rencontre de l'entreprise avec la technologie en apportant son expertise en stratégie d'entreprise, technologique et fonctionnelle pour aider ses clients à prévoir et à mettre en œuvre des stratégies sectorielles spécifiques, afin de tirer profit de toutes les opportunités. Parce que la technologie transforme profondément les organisations, Accenture Strategy intervient sur les problématiques liées à la transformation digitale, à la compétitivité, aux modèles opérationnels globaux, aux compétences et au leadership pour permettre à ses clients de gagner en efficacité et générer de la croissance. Pour plus d'information, suivez @AccentureStrat ou rendez-vous sur www.accenture.com/strategy

