

# Un nouveau souffle sur la rationalisation des plateformes, la gestion de la conformité et l'expansion internationale

Les tendances technologiques dans le secteur de l'assurance vie : partie 2.

High performance. Delivered.\*

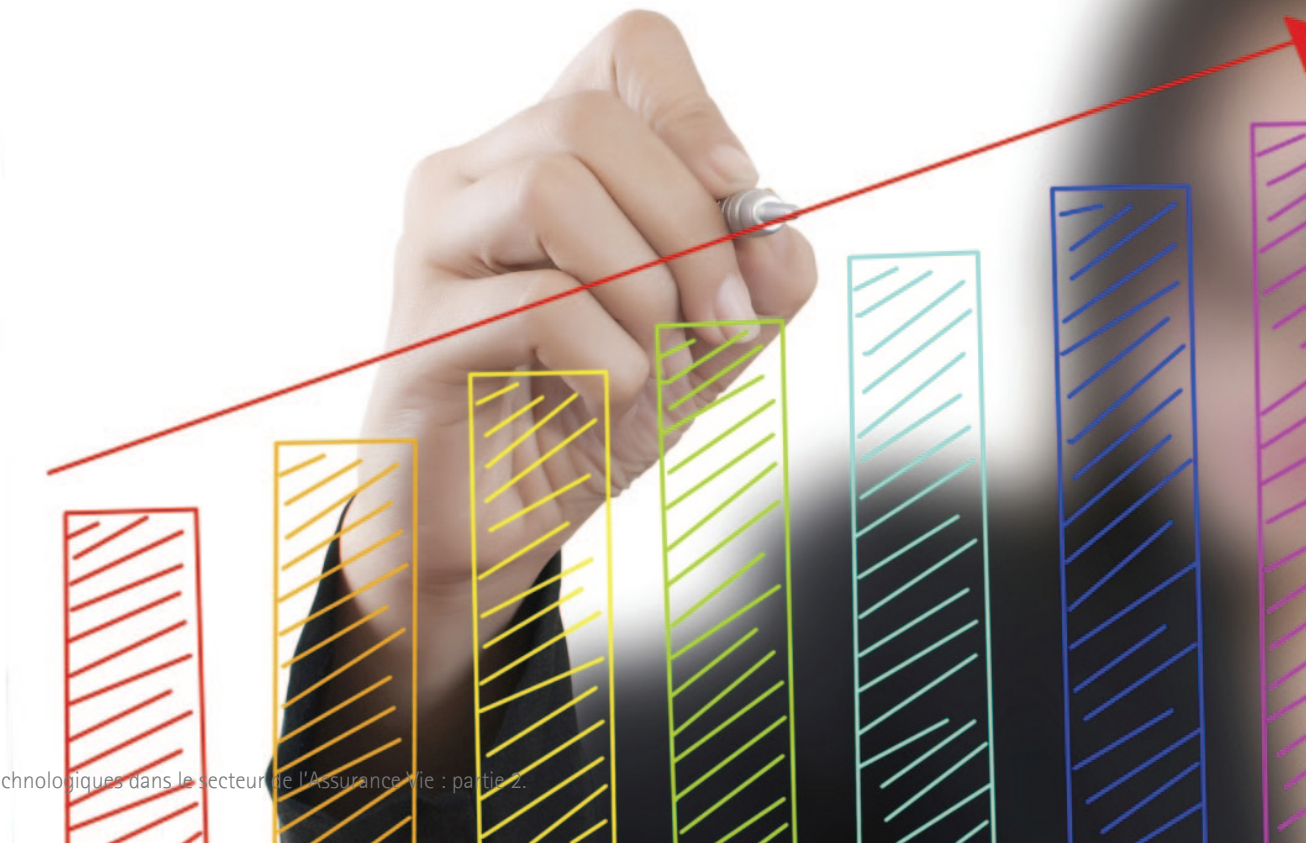
\*La haute performance. Réalisée.

# En résumé

Les évolutions qui permettront aux compagnies d'assurance vie d'améliorer considérablement leurs performances sont les suivantes :

- Standardisation et simplification de l'infrastructure informatique pour un service plus adapté et à moindre coût.
- Amélioration de la collecte de données et de leur exploitation afin de satisfaire aux obligations réglementaires.
- Mise en place d'une organisation plus réactive.
- Soutien à l'expansion internationale et aux modèles opérationnels multinationaux.
- Adaptation aux nouvelles propositions de valeur et à la menace des comparateurs et de l'assurance directe.
- Mise en œuvre d'outils industrialisés pour le développement et l'évolution des produits.

Pour consulter la première partie de notre série « Les tendances technologiques dans le secteur de l'assurance vie », intitulée « Un nouveau souffle sur les approches multicanal, les outils d'analyse et la segmentation clients », rendez-vous sur [www.accenture.com/Microsites/insights/fr/](http://www.accenture.com/Microsites/insights/fr/).



## Générer de la croissance grâce aux dernières générations de logiciels

L'évolution de la situation économique mondiale continue à perturber le secteur de l'assurance vie dans sa recherche d'amélioration de la gestion des coûts et sa volonté de se conformer aux exigences réglementaires. La difficulté à générer une croissance rentable dans ce contexte risque de s'intensifier dans les années à venir, notamment à cause du ralentissement économique, du renforcement de la concurrence et de l'alourdissement des diverses contraintes réglementaires. Pour réduire les dépenses informatiques et satisfaire aux exigences de conformité, les compagnies doivent disposer de la plateforme logicielle et de l'infrastructure technologique adéquates.

Cette deuxième partie de la série « Les tendances de la technologie dans le secteur de l'assurance vie » d'Accenture présente les évolutions logicielles qui figurent parmi les plus caractéristiques du secteur de l'assurance vie. Les compagnies qui suivent ces tendances de près seront mieux armées pour améliorer leur croissance et leur rentabilité.

## Standardisation et simplification de l'infrastructure informatique pour un service plus adapté et à moindre coût

Dans le secteur de l'assurance, la plupart des DSI cherchent à consolider et à rationaliser leurs systèmes sur une plateforme unique, ou au moins à réduire le nombre de plateformes. La complexité actuelle des environnements informatiques est généralement due à plusieurs facteurs. Le premier est lié au fait que bon nombre de ces systèmes ont été créés à une époque où les entreprises n'étaient pas soumises aux pressions actuelles sur les coûts. Alors que la pression financière s'accroît et que les compagnies opèrent de plus en plus globalement, les coûts liés à cette disparité de systèmes ne sont plus supportables.

Le deuxième facteur de complexité des systèmes existants est la croissance par fusions et acquisitions successives. Cette croissance externe a entraîné la cohabitation entre des systèmes complexes souvent incompatibles, avec un degré élevé de risque et de redondance, et une maintenance coûteuse.

La consolidation est indispensable pour assurer des fonctionnalités simplifiées et standardisées. Elle contribue également à améliorer l'expérience client – les compagnies d'assurance ne veulent pas de processus de souscription et de gestion qui seraient fonction du produit ou différents d'une région à une autre.

Du point de vue purement informatique, le bilan économique du remplacement de cette mosaïque de systèmes n'est pas établi. La plupart des entreprises ont en effet significativement réduit le coût de maintenance de ces systèmes existants. Le coût de leur remplacement peut donc apparaître comme un gouffre financier compte-tenu des contraintes budgétaires actuelles, et masquer sa valeur réelle. Une consolidation d'ensemble exige également une sollicitation de nombreuses compétences informatiques, qui ne sont pas toujours disponibles.

Le défi que représentent ces systèmes vieillissants du point de vue des coûts et de la maintenance explique le recours croissant à l'externalisation des applications et des infrastructures. Si les compagnies elles-mêmes ne peuvent pas faire évoluer leurs environnements informatiques vers une plus grande consolidation, l'externalisation permet de bénéficier de certains avantages à court terme, tout en suivant les dernières mises à jour et les évolutions technologiques. Avec la facturation variable, l'entreprise cliente ne paie que les fonctionnalités et la capacité qu'elle utilise.

La migration est un autre point crucial. Les compagnies doivent prêter attention aux risques liés au passage vers une nouvelle plateforme technologique : arrêt d'anciens systèmes et maintien de l'intégrité des données tout au long de la migration. Elles ont aussi besoin de solutions de fiabilisation et de redéfinition des zones de données afin d'en assurer l'accès et l'exploitation efficace dans le nouveau système.

Pour une vision claire des coûts et des avantages, le bilan économique doit prendre en compte à la fois le point de vue de l'infrastructure et du back-office, et celui du front-office. Pour assurer une croissance rentable, la compagnie doit servir ses clients de façon économique et efficace.

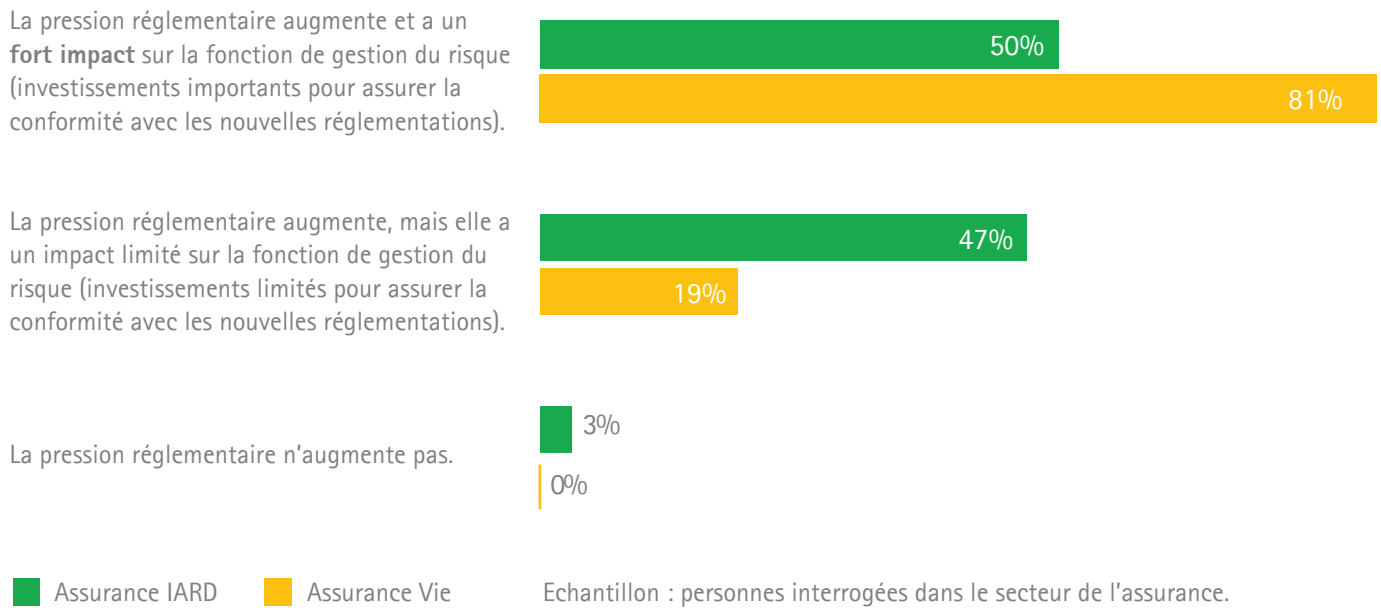
Une solution logicielle peut répondre à ces besoins à court terme, mais il faut réfléchir à une consolidation à long terme en parallèle.

La rigidité et le coût des systèmes existants constituent des obstacles majeurs à la mise en place de processus métier et de systèmes souples et réactifs.

C'est une vision que partagent les analystes du secteur. Une enquête d'Accenture<sup>1</sup> montre en effet qu'ils considèrent très majoritairement (à 91%) la technologie comme un facteur critique ou important. Plus de la moitié d'entre eux jugent que la technologie actuelle est « peu performante » et « exige des améliorations majeures ».

<sup>1</sup> Accenture Global Equity Analyst Survey (Enquête mondiale Accenture auprès des analystes boursiers), juin 2008.

Figure 1. – La réglementation a un fort impact sur la fonction de gestion du risque. Comment qualifieriez-vous l'environnement réglementaire actuel et son impact sur votre fonction de gestion du risque ?



Source : Accenture Global Management Study (étude Accenture mondiale sur la gestion du risque), 2011.

## Amélioration de la collecte de données et de leur exploitation afin de satisfaire aux obligations réglementaires

Les données sont au cœur du service, de l'innovation produit et de l'avantage concurrentiel, et les assureurs l'ont toujours su. Ce rôle central se reflète souvent dans l'architecture des systèmes et des données. Dans un modèle « en étoile », le système d'administration des polices est au centre, et tous les autres systèmes s'appuient sur ses données. Une autre approche consiste à placer un entrepôt de données au centre de l'architecture. Dans les deux cas, le système d'administration des polices est généralement le moteur de l'ensemble des données. Avec la base de données CRM, il fournit la plupart des informations nécessaires aux autres systèmes, chargés de la gestion transactionnelle, des données clients, de la génération des rapports, de la conformité, des traitements de fin d'année, de la gestion fiscale, du respect de la réglementation, etc.

Chaque année, aux États-Unis, comme en Europe et en Asie, de nouvelles exigences réglementaires sont mises en place. Elles décrivent comment l'information doit être collectée, utilisée, stockée et gérée. Depuis le début de la crise financière, l'attention sur les flux monétaires a été renforcée, d'autant plus en raison de la mondialisation de l'activité des entreprises. Les compagnies d'assurance sont donc plus attentives que jamais aux questions de conformité. L'étude « Global Risk Management Study »<sup>2</sup> menée par Accenture en 2011 a identifié un groupe d'entreprises qualifiées de « Maîtres du risque », et dont les pratiques et les capacités les placent au-dessus de leurs homologues. L'analyse de ces entreprises montre que la gestion de la conformité réglementaire a un impact essentiel de la gestion du risque (voir la figure 1). Les entreprises efficaces dans ce domaine affichent de meilleures performances économiques. Elles sont également plus performantes dans le développement des relations avec les instances réglementaires.

L'adoption de la bonne plateforme logicielle, ou d'une offre de service d'externalisation adaptée, peut simplifier ce casse-tête.

Plutôt qu'une approche de la conformité qui consisterait à suivre les transactions pour répondre aux exigences de reporting, les compagnies d'assurance peuvent s'appuyer sur des logiciels qui configurent les données du système de manière à les rendre intrinsèquement conformes aux exigences légales de chaque pays.

<sup>2</sup> Accenture Global Risk Management Study (Étude mondiale Accenture sur la gestion du risque), 2011.

## Mise en place d'une organisation plus réactive

Les compagnies d'assurance ont besoin de solutions fonctionnelles et logicielles à la fois robustes et flexibles, facilement configurables pour assurer une activité de manière plus réactive. Le choix d'une solution logicielle pour l'assurance en vue d'améliorer l'agilité de la compagnie doit prendre en compte différentes caractéristiques. Tout d'abord, le logiciel doit couvrir les besoins fonctionnels de bout en bout de façon intégrée. Ensuite, la totalité de la solution doit être basée sur une architecture à base de composants, pour faciliter sa maintenance, son enrichissement et le remplacement du système au fil du temps.

Une des récentes tendances du secteur est la sélection du meilleur produit du marché pour chaque aspect de l'activité. Elle a pour conséquence imprévue l'obligation de faire des compromis sur chaque composant, pour assurer le fonctionnement de l'ensemble. La mise à niveau de n'importe quel composant est également difficile car la cohésion de l'environnement complet est fragile : l'apport de lourdes modifications à un de ces composants peut mettre en danger tout l'édifice.

Afin de fournir une solution complète tout en étant adaptée aux spécificités fonctionnelles, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance des métiers et géographies concernées. Le fournisseur du logiciel doit donc maîtriser les différentes spécificités locales et savoir transformer cette expérience en couches préconfigurées adaptées à chaque pays.

## Soutien à l'expansion internationale et aux modèles opérationnels multinationaux

De nombreuses compagnies d'assurance sont encore fortement structurées par les limites géographiques. Pourtant, les exigences sous-jacentes qui leur sont imposées sont en grande majorité indépendantes du marché local. Cela signifie que les spécifications fonctionnelles générales du système sont de plus en plus internationales à mesure que les différentes régions du monde s'homogénéisent en termes de compétences techniques. Par exemple, il y a 10 ans, la région Asie-Pacifique était en avance sur les autres régions dans l'utilisation des téléphones mobiles. Aujourd'hui, cet écart a été comblé. Autre exemple : pendant longtemps, la souplesse de configuration des produits était indispensable surtout pour répondre à certaines complexités du marché américain. Elle est maintenant nécessaire partout dans le monde. Même les types de produits commencent à passer les frontières. Les systèmes sous-jacents ne sont donc plus aussi spécifiques à chaque pays qu'ils l'ont été pendant longtemps. Les compagnies d'assurance qui essaient d'homogénéiser leur organisation gagneront en efficacité.

Toutefois, cette homogénéité doit être tempérée par la pertinence locale. Les compagnies ne souhaitent assurément pas homogénéiser leur catalogue produits, et ne vendre que des produits pouvant être souscrits tels quels partout dans le monde ! Le système doit tout de même refléter le marché local. De la part d'un assureur qui se déploie en France, les utilisateurs attendront un système français, avec des produits français, et en Espagne, ils attendront un système espagnol. Il faut donc fournir les mêmes fonctionnalités partout, mais avec une empreinte locale.

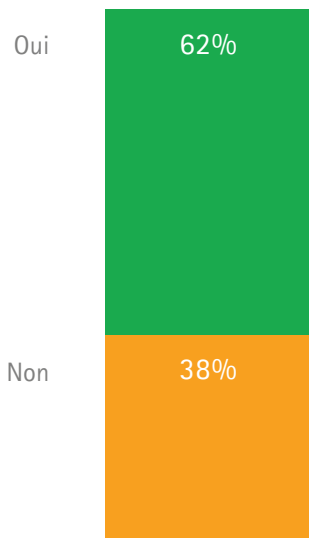
Le système doit non seulement être configuré pour répondre aux exigences locales, mais il doit aussi être intégré aux systèmes existants, qui contiennent de riches fonctionnalités que la compagnie ne souhaitera pas abandonner pour revenir à une solution passe-partout.

Plus des trois quarts des compagnies d'assurance des États-Unis interrogées lors d'une enquête internationale d'Accenture, ont déclaré que l'expansion internationale est un important générateur de valeur économique<sup>3</sup>. D'après leurs réponses, les services et l'infrastructure informatique, les finances et les ressources humaines sont les fonctions qui peuvent le mieux être factorisées au niveau régional, voire mondial. De nombreuses compagnies ont bien identifié ce besoin d'une optimisation modeste des coûts au sein des modèles opérationnels transfrontaliers. Une enquête d'Accenture montre que 62% des compagnies d'assurance interrogées prévoient une expansion internationale au cours des 12 prochains mois (voir la figure 2). Le développement rapide des produits (pour doper la croissance des revenus) et la gestion cohérente au niveau global de l'image publique et du positionnement de l'entreprise sont des tâches difficiles. Mais si elles y parviennent, les compagnies d'assurance bénéficieront d'une culture mondiale de l'innovation qui pourra les renforcer et les enrichir.

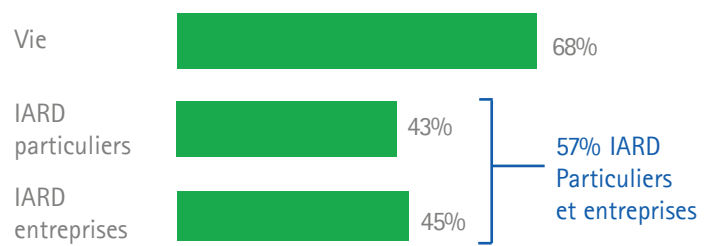
<sup>3</sup> Rapport Accenture : Internationalization: a path to high performance for insurers in uncertain times (L'internationalisation, vers de meilleures performances pour les assureurs dans une période difficile), 2009.

Figure 2. - Votre compagnie prévoit-elle une expansion internationale dans les 12 prochains mois ?

Votre compagnie prévoit-elle une expansion internationale dans les 12 prochains mois ?



Dans quelles branches prévoyez-vous une expansion géographique dans les 12 prochains mois ?



Base : toutes les compagnies ayant répondu et qui prévoient une expansion internationale au cours des 12 prochains mois.

Source : Accenture Multi-Country Operating Model Survey (enquête Accenture sur les modèles opérationnels plurinationaux), 2009.

## Adaptation aux nouvelles propositions de valeur et à la menace des comparateurs et de l'assurance directe

Il faut le reconnaître, les agents d'assurance ne représentent que leur agence et ses objectifs économiques. Bien entendu, leur succès sera éphémère si ces objectifs sont en contradiction avec les intérêts de la compagnie ou des clients. Mais l'attitude passée des assureurs les a rendus vulnérables à d'autres modèles, comme les conseillers financiers indépendants commissionnés ou les comparateurs. Dans ces modèles, les compagnies sont réduites au simple rôle de partenaire proposant les produits les moins chers possibles.

Les modèles de distribution sont sur le point de subir des changements considérables. Les compagnies d'assurance vie préfèrent encore utiliser leur propre système de distribution, porteur de leur marque, c'est-à-dire, leur réseau d'agences, et un réseau de distribution utilisant des intermédiaires indépendants. Mais l'avenir est à des relations plus efficaces avec les

comparateurs, une évolution qui est déjà en marche en non-vie au Royaume-Uni et aux États-Unis. Les comparateurs Internet, comme Google Advisor ou d'autres acteurs du commerce en ligne, proposent des conseils aux internautes en instance de décision. Ils identifient efficacement les différents produits disponibles et les proposent au client.

Ce sont des modèles de revenus très différents, qui impliquent une facturation de la prestation de conseil, au lieu du produit seul. Cette tendance pourrait changer la face du secteur de l'assurance vie, à condition que les assureurs sachent trouver leur chemin dans le champ de mines de la réglementation.

L'apparition de ces modèles modifie quasiment tout dans la relation : la proposition de valeur, l'expérience client, le type de relation en général et la façon de valoriser cette relation. Du point de vue de la technologie, ces nouveaux modèles exigent que les assureurs sortent de leur zone de confort et commencent à se faire entendre sur les médias sociaux. Ils doivent être considérés comme des sources d'influence et de conseil. Ils doivent aussi être vus comme des entreprises à l'écoute, qui savent envoyer de l'information, mais aussi en recevoir.

Une enquête d'Accenture montre que plus de 40% des consommateurs devant souscrire une assurance au cours des 12 prochains mois ont déclaré avoir l'intention de passer par Internet<sup>4</sup>. Les assureurs directs, les courtiers et les autres distributeurs ont créé des sites Web de plus en plus sophistiqués qui proposent devis et souscription en ligne, soit pour des marques purement Internet, soit pour des offres multicanal.

Cette évolution représente une opportunité pour les assureurs, mais aussi une véritable menace, en particulier s'ils ne réagissent pas assez vite. Tout comme les entreprises du secteur des télécoms entrent dans l'univers bancaire par le biais des paiements mobiles, d'autres métiers pourraient bien être tentés d'entrer dans le monde de l'assurance, et ils ne souffriront pas du handicap des systèmes existants, et des modes de pensée associés.

<sup>4</sup> Accenture : Changing Channels–Multichannel Insurance Distribution Consumer Survey (Changement de canal. Enquête consommateur sur la distribution d'assurance multicanal), 2010.

Ils pourront exploiter un modèle économique plus léger, et répondre ainsi aux besoins et aux attentes des consommateurs, tout en leur offrant une excellente expérience. Si cette révolution se produit sans la participation des assureurs, ceux-ci perdront leur influence dans la prise de décision, la gestion et la définition de leurs propres produits.

## Relever de nouveaux défis : Des outils industrialisés pour le développement et l'évolution des produits

Des capacités logicielles avancées peuvent aider les assureurs à relever les défis et à profiter des opportunités que nous venons de présenter. Une approche industrialisée, à base d'usine logicielle de développement des produits, peut faciliter le lancement et la modification rapides des produits, en s'appuyant sur les meilleurs moteurs de règles métier produit et gestionnaires de formulaires.

Les logiciels nouvelle génération peuvent apporter aux compagnies d'assurance une plateforme d'externalisation de la logique métier actuellement stockée dans les systèmes existants, facilitant ainsi la définition des produits et de leur fonctionnement par les utilisateurs métier. L'extraction et la centralisation des règles métier peuvent contribuer à enrichir les traitements de souscription, de développement des produits et d'administration des polices. Un environnement d'usine logicielle comprend les composants suivants :

- **Un environnement de conception et de configuration** : Il permet aux utilisateurs métier de configurer des composants centraux et des modèles de produits réutilisables, de créer des produits d'assurance commerciaux qui héritent des propriétés de ces modèles, et de relier les composants centraux pour créer des règles métier et du contenu stocké dans des moteurs fournis par des tiers.

- **Des outils de gestion de la productivité et de la qualité pour le développement des produits** : Ils aident les utilisateurs métier à gérer le cycle de vie du développement des produits par des fonctions de gestion de projet qui assurent l'organisation et le suivi des modifications des produits sous la forme de « projets ». Ils offrent aussi des fonctions de modélisation des conséquences économiques des modifications, pour les tester avant leur mise sur le marché.
- **Des utilitaires de gestion des déploiements** : Ils facilitent la gestion par étape des modifications des produits par les utilisateurs métier, et permettent aux équipes informatiques de gérer le déploiement de ces modifications dans les environnements de test et de production.
- **Un environnement d'exécution** : Il comprend des services standardisés de souscription et d'administration des polices et assure une intégration aisée des meilleures solutions du marché pour la gestion des règles produit, de souscription et la génération des formulaires.

## Conclusion : La recherche de la performance dans l'assurance vie

Diverses études d'Accenture montrent que ces tendances sont essentielles à l'atteinte d'une rentabilité durable. Un objectif de consolidation et de rationalisation des systèmes sur une plateforme unique contribuera à réduire les coûts informatiques des compagnies d'assurance. Cette approche simplifie et standardise le développement des produits et l'expérience client. De plus, une approche industrialisée, basée sur une usine logicielle de développement des produits, accélère le lancement des produits et leur modification. Le choix de la bonne solution logicielle aide les assureurs à répondre à leurs besoins à court et long terme en vue d'une consolidation.

Une meilleure valorisation des données facilite aussi le respect des exigences réglementaires. Un choix judicieux de logiciel assure également une exploitation efficace des données et élimine une partie de la complexité liée à la collecte des informations, leur utilisation, leur stockage et leur gestion.

L'utilisation d'une solution fortement configurée et découpée en composants peut être payante dans la mise en place d'une organisation plus agile. La mise en œuvre de modèles opérationnels multinationaux cohérents et efficaces contribuera aussi à renforcer la performance des compagnies.

L'instauration de relations plus efficaces avec les comparateurs et une bonne prise en compte des nouvelles propositions de valeurs seront également nécessaires pour améliorer l'expérience client. Les compagnies d'assurance qui sauront relever rapidement le défi posé par les comparateurs seront en position de force pour faire face aux nouveaux entrants du secteur. Les environnements logiciels modernes peuvent contribuer significativement à la mise en œuvre de ces capacités, et ils permettront aux compagnies d'assurance vie et retraite d'atteindre un niveau élevé de performance.

## Références

Accenture Global Equity Analyst Survey (Enquête mondiale Accenture auprès des analystes boursiers), juin 2008.

Internationalization: a path to high performance for insurers in uncertain times (L'internationalisation, vers de meilleures performances pour les assureurs dans une période difficile), 2009.

Changing Channels – Multichannel Insurance Distribution Consumer Survey (Changement de canal. Enquête consommateurs sur la distribution d'assurance multicanal), 2010.

Accenture Global Risk Management Study (Étude Accenture mondiale sur la gestion du risque), 2011.

## À propos d'Accenture

Accenture est une entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation. Combinant son expérience, son expertise, ses capacités de recherche et d'innovation, développées et mises en œuvre auprès des plus grandes organisations du monde sur l'ensemble des métiers et secteurs d'activités, Accenture aide ses clients – entreprises et administrations – à renforcer leur performance. Avec plus de 249.000 employés intervenant dans plus de 120 pays, Accenture a généré un chiffre d'affaires de 25,5 milliards de dollars au cours de l'année fiscale clôturée le 31 août 2011. Site Internet : [www.accenture.com/fr](http://www.accenture.com/fr).

Accenture Software associe une grande maîtrise technologique à une connaissance approfondie du secteur pour mettre au point des solutions logicielles différenciées. Nos solutions logicielles innovantes contribuent à l'atteinte des objectifs de développement de nos clients dans un environnement de haute performance. Site Internet : [www.accenture.com/software](http://www.accenture.com/software).