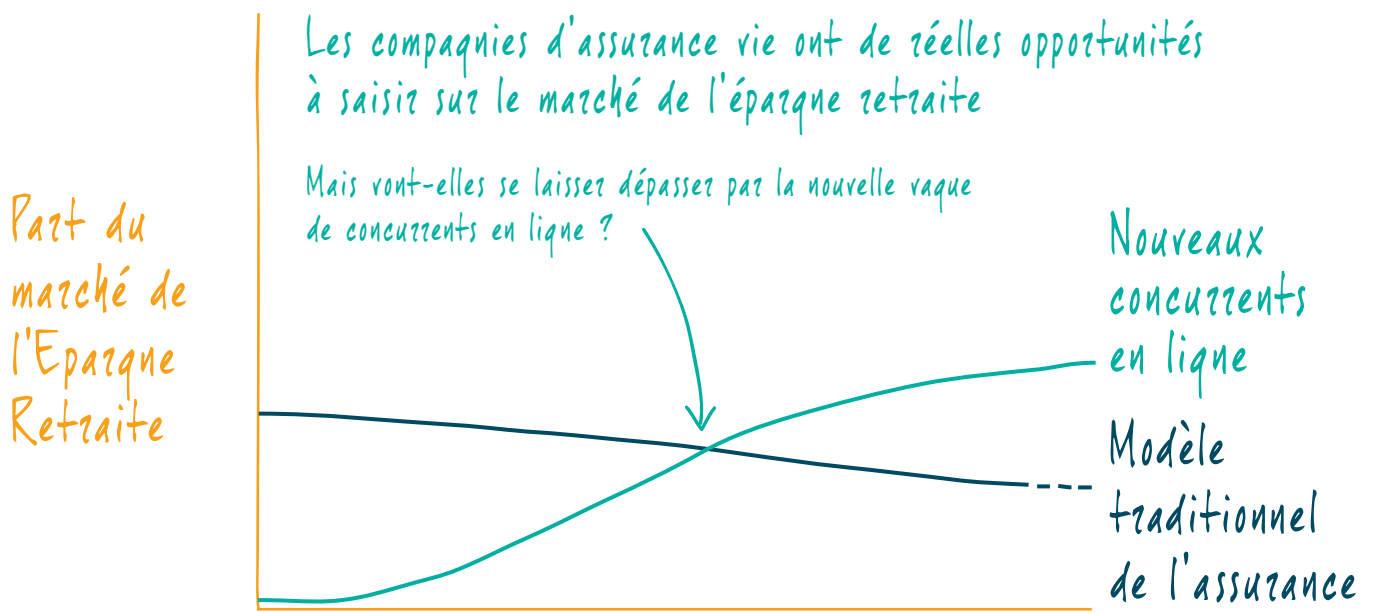


Étude mondiale Accenture sur les services et produits d'Épargne Retraite – 2<sup>e</sup> partie

# Rupture et innovation : des questions fondamentales pour les compagnies d'assurance vie

High performance. Delivered.\*



# Les compagnies d'assurance vie à la croisée des chemins

Le marché mondial des produits et services d'épargne retraite se trouve à un point critique. Des forces radicalement nouvelles ébranlent le modèle traditionnel, gravement menacé par la fuite des clients. De nouveaux concurrents, dotés de modèles économiques inédits et de nouvelles capacités, affirment leur présence, attirés par la manne de l'épargne potentielle à saisir. Et chacun attend anxieusement de voir qui sortira vainqueur de la restructuration – pour autant que celle-ci s'achève un jour.

Les compagnies d'assurance vie sont celles qui ont le plus à perdre. En effet, les produits et services d'épargne retraite sont une composante de leur offre stratégique et leur meilleur gisement de croissance – les consommateurs peuvent certes différer la souscription de produits d'assurance vie, mais ils sont bien conscients qu'ils doivent commencer à épargner maintenant pour ne pas être à court d'argent plus tard. Pourtant, les assureurs n'apparaissent plus comme les conseillers évidents en matière de planification de retraite ni comme les meilleurs gardiens de l'épargne du consommateur moyen. Ils vont devoir se battre pour conserver une part de ce marché.

Mais contre qui faut-il se battre et que faut-il faire pour réussir ?

Accenture a réalisé une étude<sup>1</sup> approfondie sur les nouvelles entreprises innovantes qui se lancent à la conquête du marché de l'épargne retraite. Certaines se situent à la périphérie du secteur traditionnel des services financiers, alors que d'autres s'attaquent directement aux acteurs historiques. La plupart capitalisent sur le potentiel des nouvelles technologies comme l'analytique avancée, la mobilité et les médias sociaux ; et toutes s'efforcent de communiquer avec les consommateurs dans un langage qu'ils comprennent, en ne leur proposant pas seulement un ensemble d'opérations liées à un produit de placement, mais des solutions qui les aident à acquérir le mode de vie auquel ils aspirent. La majorité des start-ups sur lesquelles ont porté notre étude s'efforcent d'être à l'écoute des intérêts majeurs de leurs clients, soit en invoquant des sujets qui leur tiennent à cœur, soit en se plaçant au centre d'un écosystème qui répond à un plus grand nombre de leurs intérêts et de leurs besoins.

Sans doute la majorité de ces innovateurs sont-ils voués à l'échec, mais quelques-uns réussiront et s'imposeront comme de sérieux concurrents des compagnies d'assurance vie sur le marché de l'épargne retraite. Tous, sous une forme ou une autre, montrent dans quel sens évolue le marché. Reste à savoir si les assureurs seront victimes de ces nouveaux concurrents agiles, s'ils disparaîtront progressivement de la scène car de plus en plus déconnectés des nouvelles réalités, ou s'ils repenseront leurs modèles économiques et opérationnels pour être concurrentiels dans un environnement bien plus exigeant.

Dans ce rapport, nous démontrons que les assureurs doivent prendre trois mesures essentielles pour être plus pertinents : proposer une expérience individualisée conforme aux attentes de leurs clients, se rapprocher des régulateurs afin d'être moteurs de l'innovation et étudier le potentiel des écosystèmes afin de mieux répondre aux besoins et aux aspirations de leurs clients. Ceux qui réussiront dans ces domaines cruciaux seront les acteurs les plus performants de demain.

*Reste à savoir si les assureurs seront victimes de ces nouveaux concurrents agiles, s'ils disparaîtront progressivement de la scène car de plus en plus déconnectés des réalités ou s'ils repenseront leurs modèles économiques et opérationnels pour être concurrentiels.*

# Une opportunité considérable mais difficile à saisir

Les produits et services d'épargne retraite offrent des opportunités quasi infinies. Selon une enquête mondiale d'Accenture réalisée fin 2012 auprès des consommateurs<sup>2</sup>, 47 % des adultes, quels que soient leurs zones géographiques d'origine et leurs niveaux de revenus, sont extrêmement préoccupés par les insuffisances en matière de prévoyance retraite et 82 % s'inquiètent de leurs perspectives une fois en retraite (Figure 1).

Pour 54 % d'entre eux, il est important d'épargner maintenant pour leur retraite (Figure 2), tandis que 60 % admettent qu'ils doivent augmenter leur taux d'épargne moyen et le porter à 17 % de leur revenu mensuel avant impôt (Figure 3). Des chiffres qui représentent une opportunité considérable.

Ajoutons à cela que les régimes de retraite publics et ceux des employeurs ont été relégués au second plan. Seulement trois consommateurs sur dix comptent sur un régime public pour maintenir leur niveau de vie lorsqu'ils cesseront de travailler. Quant aux régimes des employeurs, ils sont jugés insuffisants, voire insolubles. La plupart des consommateurs ont conscience que c'est à eux qu'il revient de prendre des mesures.

Alors, pourquoi les compagnies d'assurance n'enregistrent-elles pas une forte croissance ? Les raisons sont multiples et complexes.

## Manque de confiance

Pour ceux qui n'en avaient pas encore conscience, la crise financière à Chypre a fait passer le message selon lequel l'argent n'est qu'une chimère. L'édifice mondial des services financiers repose sur la confiance et lorsque celle-ci est ébranlée, l'argent s'évapore. Les consommateurs – déjà plus sceptiques que les générations précédentes – ont été choqués par la crise de 2007/08. La réputation des prestataires de services financiers a été profondément atteinte et les assureurs devront redoubler d'efforts pour convaincre les consommateurs de leur confier leur épargne.

Entre-temps, de nouveaux acteurs en ligne parient que les consommateurs d'aujourd'hui font davantage confiance aux individus et aux communautés qu'aux entreprises et gagnent du terrain en proposant un accès à l'intelligence collective.

## Déconnexion

Cette méfiance est aggravée par le fait que la plupart des compagnies d'assurance vie et des consommateurs ne sont plus sur la même longueur d'onde. Les assureurs conçoivent le monde en termes de produits ; ils analysent leur clientèle en segments susceptibles d'acheter tel ou tel produit et structurent leur organisation par gamme de produits sans vraiment opérer d'intégration hormis un état mensuel consolidé. Pour leur part, les consommateurs ne s'intéressent guère à l'assurance – ses produits, ses opérations ou son jargon abscons. Ce qui les intéresse, ce sont les choses qui facilitent le mode de vie auquel ils aspirent et répondent à leurs besoins et à leurs intentions à un niveau simple et personnel. Or la majorité des assureurs ne sont pas capables de communiquer avec cette souplesse et cette réceptivité accrues avec leurs clients.

Figure 1. Les consommateurs s'inquiètent des perspectives de leur retraite.

Q: Votre situation financière après la retraite est-elle un sujet d'inquiétude ?

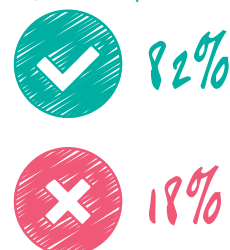


Figure 2. Les consommateurs sont prêts à prendre la responsabilité de leur situation financière une fois en retraite.

Q: Est-ce important pour vous d'épargner dès maintenant pour votre retraite ?

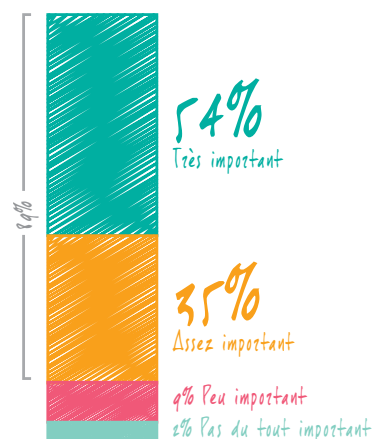
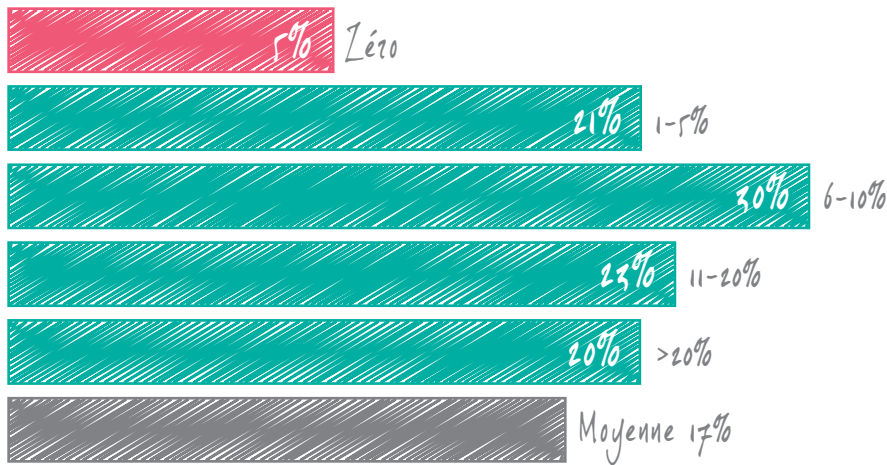


Figure 3. Les consommateurs se déclarent prêts à investir en moyenne 17 % de leur revenu pour préparer leur retraite.

Q: Combien êtes-vous prêt à épargner pour votre retraite (% du revenu mensuel imposable) ?



### Méconnaissance des produits et manque de communication

Dans l'ensemble, les assureurs peinent à promouvoir leurs produits et services d'épargne retraite – l'étude d'Accenture relate que 20 % des consommateurs n'ont jamais été contactés par une compagnie d'assurance vie pour évoquer les solutions possibles en matière de retraite et 45 % n'ont jamais reçu d'informations faciles à comprendre de la part d'une telle compagnie. En conséquence, 86 % ne connaissent pas ou guère les produits d'épargne retraite proposés par les assureurs. Lorsqu'un changement de situation modifie leur niveau de vie actuel ou leurs besoins futurs et les conduit à revoir leurs placements en vue de la retraite, seulement 17 % d'entre eux envisagent de se tourner en premier lieu vers une compagnie d'assurance vie (Figure 4).

### Nouvelles attentes

L'innovation au sens large – des services en ligne aux communications mobiles en passant par les réseaux et les jeux sociaux – est à l'origine d'une transformation radicale et rapide de la manière dont les consommateurs entrent en relation, communiquent et réalisent leurs opérations. Les assureurs peinent à s'adapter. De nombreux consommateurs ont l'impression que leur assureur n'est pas en phase avec leurs besoins ou la manière dont ils choisissent d'y répondre, impression renforcée par l'avènement d'une nouvelle génération de prestataires

en ligne qui parlent le langage du consommateur moderne et, comme le confirment nos recherches, ont une approche plus globale de leurs besoins.

### Offres inédites

Ces nouveaux prestataires de services financiers touchent les consommateurs via les canaux qu'ils préfèrent et nouent avec eux un dialogue qui leur donne l'impression d'être plus que la simple cible d'une offre ; ils proposent aussi un ensemble de produits totalement inédits. Si la plupart d'entre eux n'ont pas encore réussi, ils apprennent des succès de leurs pairs internationaux – type Amazon, Google et Facebook – et ont l'avantage d'être moins contraints que les assureurs, par des modèles opérationnels rigides et la surveillance étroite des régulateurs.

Ce ne sont là que quelques-uns des facteurs qui ont déstabilisé les compagnies d'assurance vie dans la compétition pour l'épargne retraite des consommateurs. L'ancien modèle économique qui leur a longtemps rendu les services attendus a vécu et n'est plus adapté aux besoins des consommateurs d'aujourd'hui. Si elles veulent éviter d'être totalement dépassées, elles doivent repenser leur approche sans tarder – car les règles du jeu ont changé et changeront encore.

Figure 4. Les compagnies d'assurance vie ne sont plus le premier choix des consommateurs qui épargnent pour leur retraite.

Q: Vers qui vous tourneriez-vous en premier lieu pour vous aider à choisir un produit d'épargne retraite ?

Conseiller financier indépendant ou courtier en bourse/assurance



Site de comparaison de prix / agréateur



Banque



Compagnie d'assurance vie



Mon employeur



# Transformation : une perspective inconfortable

La transformation est un thème à la mode chez les enseignants des écoles de commerce et les futurologues conférenciers. Les professionnels aiment peut-être lire des articles sur le sujet mais de là à envisager la transformation de leur entreprise, il reste un pas à franchir.

En effet la transformation comporte des risques et des coûts, mais c'est aussi un processus complexe qui impacte l'ensemble de l'organisation. Elle implique bien plus que le lancement de nouveaux produits ou même la création de nouvelles divisions car elle exige invariablement un certain niveau de restructuration, et même un changement de culture. Compte-tenu de la taille de nombreuses compagnies d'assurance, la transformation est nécessairement une entreprise de grande envergure, ce qui explique les réticences des assureurs.

Les dirigeants conservateurs rejettent souvent la transformation en alléguant l'insuffisance des éléments plaidant pour une stratégie offensive. D'autres affirment qu'étant donné le rythme auquel l'activité se réinvente et le flux de nouveaux concurrents innovants, la stratégie est plus défensive qu'offensive.

Il apparaît de plus en plus clairement que les compagnies d'assurance vie ne sont pas bien positionnées pour être compétitives sur le marché de l'épargne retraite de demain. Pour générer la croissance dont elles ont un besoin urgent, elles doivent admettre les nouvelles caractéristiques fondamentales de ce marché et s'y adapter.

## Simplicité

Les compagnies d'assurance vie avaient autrefois intérêt à créer des produits d'assurance retraite complexes – cette complexité masquait en effet l'inefficacité de certains de leurs produits d'investissement et les auréolait d'un mythe qui justifiait les commissions et les honoraires facturés. Aujourd'hui, alors qu'Internet incite de nombreux consommateurs à rechercher eux-mêmes (ou avec l'aide de l'intelligence collective) leurs solutions d'épargne retraite, la simplicité s'est imposée comme un attribut important des prestataires qui ciblent le segment à fort volume d'un marché rajeuni, composé de consommateurs passés maîtres dans l'utilisation des technologies numériques.

Pour séduire ces consommateurs, les produits doivent avoir une proposition de valeur claire – ceux qui font des recherches en ligne sont rarement disposés à lire des descriptions longues et égotiques. Les recherches d'Accenture révèlent que les start-ups qui emportent l'adhésion des consommateurs proposent des produits faciles à comprendre, mais aussi des modèles de communication simples et intuitifs (par exemple des sites Internet ou des applications mobiles). Le consommateur peut ainsi passer rapidement de la phase de recherche à l'acte d'achat, et le prestataire peut adapter sa distribution et la dimensionner efficacement.

Les produits simples ne possèdent probablement pas les caractéristiques, la pertinence et certaines des garanties des produits traditionnels, mais ils sont plus compréhensibles et ils sont plus rapides, plus faciles et plus économiques à vendre. Et surtout, ils répondent aux attentes du marché.

## Modèle économique de rupture Futureo

Le français Marc Baillet a été interpellé par les résultats d'une enquête réalisée auprès de consommateurs en 2010, qui constatait que près de deux de ses compatriotes sur trois pensaient avoir besoin de solutions alternatives et innovantes pour les aider à financer leur retraite. C'est pour répondre à ce besoin qu'il a créé le programme de fidélité Futureo.

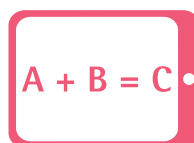
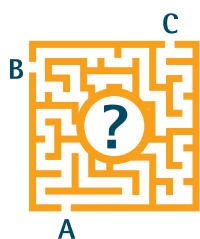
Moyennant un abonnement annuel de 45 EUR, les clients disposent d'une Mastercard Futureo qui leur donne accès à un réseau de plusieurs centaines de distributeurs français petits et grands, traditionnels et en ligne. En moyenne, 3 à 4 % de la valeur de leurs achats quotidiens sont investis dans un compte épargne rémunéré, ce montant pouvant être ultérieurement retiré en espèces ou versé sur Futureo Vie, un contrat d'assurance vie géré par Generali.

La simplicité du site et la facilité d'utilisation de Futureo expliquent en grande partie sa popularité. Sans prétendre résoudre les problèmes de retraite de ses membres, il les aide à démarrer et compléter leur épargne avec un minimum d'efforts.

La simplicité s'est imposée comme un attribut important pour les prestataires qui ciblent le segment important d'un marché rajeuni, composé de consommateurs passés maîtres dans l'utilisation des technologies numériques.



5



## Innovation produits

Au-delà de la simplicité, les recherches d'Accenture confirment que des innovations sans précédent sont aujourd'hui proposées aux consommateurs. Échappant à la surveillance des régulateurs, disposant de toute la puissance d'outils numériques versatiles et de données quasi illimitées, et inspirés par la réussite spectaculaire de nombreux pionniers d'Internet, de nouveaux prestataires de services financiers apparaissent tous les jours.

Certains proposent de nouveaux produits, d'autres se contentent d'offrir un nouveau mode de distribution de produits traditionnels. Certains sont indépendants, d'autres sont affiliés à des sociétés de services financiers ayant pignon sur rue, tandis que d'autres encore mettent à profit leur vaste clientèle, leurs réseaux de distribution et d'autres atouts pour tester le secteur. La plupart sont des adeptes du marketing numérique et se servent des moteurs de recherche et des réseaux sociaux pour se faire connaître sans consacrer de gros budgets à leur promotion.

Beaucoup sont très centrés sur les consommateurs, les aident à mieux gérer leurs affaires ou leur offrent un accès facilité à divers services complémentaires. Ceux qui réussissent

le mieux communiquent avec leurs clients selon leurs souhaits, en répondant à leurs besoins et à leurs intentions à un niveau plus élevé que la plupart des entreprises traditionnelles centrées sur les produits ne peuvent le faire.

De nombreuses compagnies d'assurance vie doutent de l'impact à long terme de ces pionniers, pour la plupart de taille modeste, et soulignent que peu d'entre eux ont réussi à se tailler une part de marché significative. Cependant ils affichent collectivement une croissance remarquable – alors que le secteur de l'assurance est en recul. Comme l'a déclaré un analyste du secteur aux chercheurs d'Accenture, « il n'y a sans doute pas un seul concurrent qui menace de prendre le marché aux compagnies d'assurance vie, mais celles-ci risquent de périr sous les milliers de coups que leur portent ces nouveaux entrants. »

Même si ces nouveaux acteurs ne menacent pas de supplanter les compagnies d'assurance vie, ils peuvent les forcer à exercer des fonctions différentes, moins attrayantes. « Google ne va pas devenir assureur » affirmait un dirigeant à un consultant Accenture, qui était d'accord avec lui. « Pourquoi le ferait-il ? Il est bien plus probable qu'il vous externalisera cette activité ».

*Au-delà de la simplicité, les recherches d'Accenture confirment que des innovations sans précédent sont aujourd'hui proposées aux consommateurs.*



## Modèle économique de rupture SmartyPig

SmartyPig est un service d'épargne en ligne dont l'ambition est d'apprendre à ses clients à épargner avant de dépenser puis de les récompenser lorsqu'ils atteignent leurs objectifs d'épargne.

Un compte gratuit peut être alimenté par des virements réguliers à partir des comptes bancaires du client, une rentrée d'argent imprévue et des intérêts au taux moyen de 1 %. Une fois le compte alimenté, les fonds peuvent être virés sur une carte prépayée utilisable chez tous les commerçants acceptant MasterCard. À chaque paiement, 1 % du montant des achats est viré sur la carte ou sur le compte épargne sous forme de SmartyPig Cash Reward. Lorsque leur objectif d'épargne est atteint, les clients peuvent virer le solde ou récupérer leur argent sous forme de bons d'achat auprès d'un commerçant partenaire de SmartyPig – comme Amazon, Macy's et Best Buy. Avec cette seconde option, ils obtiennent une rémunération supplémentaire pouvant aller jusqu'à 11 % du montant épargné.

La société s'est associée à BBVA Compass, qui conserve et place les fonds. SmartyPig propose aussi un service en marque blanche aux autres banques qui souhaitent attirer de nouveaux clients avec un produit d'épargne ciblée.

« SmartyPig a commencé tout doucement, remarque un analyste des services financiers. Mais la société a réuni tous ses partenaires pour développer une offre habile et innovante, elle s'est servi des médias sociaux pour développer son activité et depuis, elle a littéralement explosé. Je suis fan ! »

## Des conseils adaptés

Pour être plus en adéquation avec les attentes des consommateurs, il est essentiel de résoudre le casse-tête du conseil : comment donner de bons conseils dans un format qui séduise la plupart des consommateurs et au prix qu'ils sont prêts à payer ? On a beaucoup écrit sur l'évolution du rôle du conseiller financier, qui auparavant englobait la planification, l'exécution et la gestion. La législation récente a limité la première de ces fonctions tandis qu'avec Internet, les consommateurs peuvent plus facilement se charger eux-mêmes de l'exécution.

L'évolution de l'accompagnement que les clients attendent de leur conseiller est plus subtile. Ils n'ont guère de temps – et de confiance – pour ceux qui sont centrés sur leurs produits et tendent plutôt à nouer des liens durables avec des conseillers qui comprennent le mode de vie auquel ils aspirent et peuvent les aider à choisir, parmi les multiples propositions, les services, notamment financiers, qui leur permettront d'y parvenir. Ces conseillers adoptent de plus en plus le rôle d'un coach de vie, proposant des solutions financières personnalisées et l'accès à un écosystème de prestataires associés qui peuvent contribuer au mode de vie désiré.

Ces conseillers pourront probablement demander des honoraires pour leurs services, mais ceux qui se contentent de vendre leurs produits auront de plus en plus de mal à justifier leurs commissions. Un nombre croissant de consommateurs, peu attachés aux échanges interpersonnels, ne voient pas d'inconvénient à rechercher des recommandations sur les réseaux

sociaux, dans les médias et auprès d'autres sources en ligne – même s'ils peuvent admettre que ce qui est bien pour d'autres n'est pas nécessairement le meilleur conseil pour eux. L'intelligence collective n'est peut-être pas aussi pertinente et pointue que le savoir d'un expert, mais elle est disponible, gratuite et bénéficie d'un capital confiance important.

Les innovations techniques détournent aussi les consommateurs des conseillers traditionnels. Les recherches d'Accenture ont montré que les services de conseil en ligne se multiplient – le Money Advice Service dispense des conseils généraux et spécifiques dans divers formats, tandis que des sociétés comme Just Retirement proposent des guides gratuits, des calculatrices et des simulateurs pour aider les consommateurs à savoir où ils en sont et ce qu'ils doivent faire pour atteindre leurs objectifs d'épargne. FutureAdvisor (voir encadré) formule des recommandations de placement automatisées mais personnalisées et souligne que les suites données à ses recommandations n'ont pas d'effet sur son chiffre d'affaires. Sur un marché où de nombreux experts rencontrent des conflits d'intérêts, une telle position est gage de crédibilité.

Si on ajoute à tous ces facteurs la chute rapide du nombre de conseillers financiers qui entrent sur le marché, on peut difficilement contester que les jours du modèle historique sont comptés. Les assureurs devront soit développer des produits pouvant être vendus avec un minimum de conseils, générés automatiquement, soit concentrer leurs efforts sur le segment restreint des personnes à revenus élevés.

*Pour être plus en adéquation avec les attentes des consommateurs, il est essentiel de résoudre le casse-tête du conseil : comment donner de bons conseils dans un format qui séduise la plupart des consommateurs et au prix qu'ils sont prêts à payer.*

### Modèle économique de rupture FutureAdvisor

Il y a quelques années, deux anciens ingénieurs de Microsoft ont fait le pari que leurs algorithmes pourraient fournir des conseils de placement personnalisés à leurs clients et même générer de meilleurs rendements que la plupart des professionnels. L'essor de FutureAdvisor semble leur donner raison.

Ce service automatique en ligne repose sur un programme informatique qui intègre les principes classiques de gestion de portefeuille. Le portefeuille de placement du client – plan 401(k) compris – est évalué tous les trimestres du point de vue de facteurs comme l'âge, la tolérance au risque, l'horizon de placement et la performance des marchés. Des recommandations sont envoyées pour permettre au client de rééquilibrer son portefeuille.

Le service de conseil de base est gratuit et FutureAdvisor n'est pas commissionné sur les placements qu'il propose. Il se rémunère en fournissant un service d'exécution aux clients qui ne souhaitent pas exécuter les modifications eux-mêmes.



## Big Data et déclin du partage des risques

Depuis toujours, l'assurance repose sur le partage des risques. Les assureurs ne disposaient pas d'informations détaillées sur les clients et devaient utiliser quelques données démographiques élémentaires afin de constituer des groupes de clients censés présenter un profil de risque à peu près identique.

Avec le Big Data et l'analytique avancée, les compagnies d'assurance vie ont accès à de nombreuses informations sur le mode de vie des clients, leur dossier médical, leur état de santé, les

choix qu'ils devront faire et les risques auxquels ils sont exposés. Cela leur permet non seulement de proposer des rentes et d'autres produits à des tarifs beaucoup plus compétitifs, mais aussi de développer les ventes croisées.

Malheureusement, les assureurs ne sont pas les seuls à recueillir, analyser et identifier de nouvelles applications à cette profusion de données. Ils risquent d'être pris de court par ceux qui trouvent plus vite des moyens plus innovants d'exploiter toutes ces données pour proposer aux consommateurs des produits et des services plus pertinents.

*Autrefois, tous les clients d'un même segment étaient traités comme s'ils présentaient un profil de risque globalement identique. Le Big Data et l'analytique avancée changent la donne.*



## Modèle économique de rupture LearnVest

La chef d'entreprise américaine, ancienne élève de Harvard ayant abandonné ses études, Alexa von Tobel, pense avoir trouvé comment fournir des conseils en investissement personnalisés et indépendants à un prix abordable pour la plupart des consommateurs de la classe moyenne en constituant un réseau de quelques dizaines de conseillers et en se servant de la technologie pour maximiser leur efficacité.

Moyennant un prix d'entrée de 399 USD et 19 USD par mois, les clients bénéficient d'un premier entretien de diagnostic détaillé. LearnVest associe ensuite tous leurs comptes et placements à un « money center » en ligne qui offre aux deux parties une visibilité sur les opérations et les autres modifications. Le conseiller établit un plan individualisé en sept étapes pour atteindre les objectifs du client et utilise les signaux et alertes du système pour aider ce dernier à rester sur la bonne voie. Le prix comprend des échanges téléphoniques et par email illimités avec le conseiller.

Pour se développer, la société a besoin de recruter et de former davantage de conseillers, mais elle bénéficie d'un soutien financier non négligeable, notamment d'American Express, qui envisage aussi un partenariat de distribution avec la start-up.

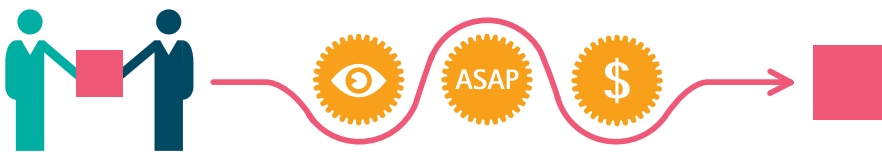
## Désagrégation et écosystèmes

Une des grandes tendances du tournant des années 2000 a été l'externalisation des fonctions que des prestataires spécialisés peuvent prendre en charge, plus rapidement et de façon plus rentable, ce qui permet à l'entreprise cliente de se concentrer sur ce qu'elle fait le mieux. Apple et Nike ne sont que deux exemples qui ont fait la une des journaux.

Le secteur de l'assurance a suivi assez tardivement, mais les évolutions récentes accentuent la pression. Les attentes grandissantes des clients forceront les entreprises les moins adaptables à admettre qu'elles ne peuvent plus tout faire. De plus, l'entrée de nouveaux acteurs qui limitent leurs opérations à certaines parties de la chaîne de valeur de l'assurance, comme la distribution donne la possibilité aux assureurs de leur vendre les parties qu'ils n'ont pas.

On peut penser que la poursuite de cette tendance s'accompagnera d'une plus grande fragmentation du secteur. Les entreprises réévalueront leurs fonctions avec plus de rigueur et moins d'a priori ; elles se déferont des opérations qui les freinent et trouveront des partenaires grâce auxquels elles pourront proposer un service plus compétitif.

*Une des grandes tendances des années 2000 a été l'externalisation des fonctions dont des prestataires spécialisés peuvent s'acquitter mieux, plus rapidement et de façon moins coûteuse.*



Cette tendance devrait aussi entraîner une multiplication d'écosystèmes regroupant de nombreux prestataires spécialisés pour offrir aux consommateurs de services plus élaborés. Discovery, une compagnie d'assurance vie et santé sud-africaine de premier plan, gère un vaste écosystème comprenant des clubs de sport, des organisateurs d'événements sportifs, des programmes comme WeightWatchers et SmokeEnders ainsi que des partenaires des secteurs de la distribution, du loisir et du voyage – tous conçus pour aider les clients à avoir une vie plus riche et plus saine.

Le rôle de l'assureur dans cet écosystème dépendra de ce qu'il a à offrir : si c'est du conseil, il sera peut-être le gestionnaire des risques, si c'est un bilan plus solide, il assumera peut-être une fonction très différente. Dans tous les cas, s'il peut prendre ainsi l'initiative dans un écosystème de ce type, il accroîtra ses chances de rester pertinent dans ses efforts pour répondre aux besoins et aux intentions de ses clients.

## Modèle économique de rupture Age UK

Aucun manuel n'apprend à bien vieillir ; c'est là qu'intervient Age UK.

Cet organisme sans but lucratif propose un large éventail de services ; il aide les retraités à optimiser leurs finances et à prendre soin de leur santé, propose des travaux d'entretien à domicile et fait du lobbying auprès du gouvernement britannique sur les questions de vieillesse. Il affirme avoir aidé plus de 6 millions de consommateurs en 2012.

Son statut d'organisme sans but lucratif et les taux de satisfaction très élevés que suscitent l'aide et les conseils fournis via son site Internet, son centre d'appel et ses agences locales lui ont permis de tisser des liens solides avec ses clients.

Il est financé par des dons, des parrainages, les revenus de manifestations, la vente d'articles neufs et d'occasion à travers son réseau de 470 points de vente et de services. Il a noué des partenariats avec des compagnies d'assurance, des sociétés d'investissement et des sites Internet de conseils en voyages, qui lui versent des commissions sur les ventes qu'il facilite. Ces activités commerciales ont généré 165 millions de dollars de recettes sur un total de 253 millions de dollars en 2012, en hausse de 7 % par rapport à l'exercice précédent.

## Approche centrée sur l'entreprise vs. approche sur l'humain

De nombreux assureurs ont du mal à saisir que l'heure n'est plus à une approche autocentrée, à savoir un modèle dans lequel les entreprises contrôlent les modes de création, de promotion, de sélection et de vente de l'assurance, mais à une situation plus fluide où les individus et les groupes de pairs ont bien plus d'influence sur tous ces aspects.

Le financement participatif, l'innovation participative, les évaluations et recommandations délivrées par des pairs et même la publicité participative aident beaucoup les start-ups innovantes à se développer, tandis que les contraintes réglementaires contribuent à modifier l'ancienne dynamique en transférant le pouvoir des assureurs à leurs clients.

Toutes ces tendances donnent aux consommateurs les moyens de jouer un rôle plus important, moins dépendant, dans la préparation de leur retraite – parfois en tournant le dos aux acteurs établis qui ne parviennent pas à exploiter le potentiel de l'individu et de la collectivité.

## Quelles sont les implications pour les assureurs ?

Tous ces facteurs se conjuguent pour produire un marché très volatil, sans qu'on puisse raisonnablement prédire dans quel sens il va évoluer.

Comme le confirment nos recherches, les assureurs sont entourés de dizaines de start-ups combattives qui proposent des produits et des services innovants aux consommateurs. Elles testent tout ce qui se dit sur l'évolution des besoins et préférences des consommateurs et sur la capacité de transformation du marché induite par la numérisation, la mobilité, la géolocalisation, l'analytique, les médias sociaux et d'autres nouvelles technologies. Il est probable que la majorité de ces novices échoueront mais de ce terreau fertile émergeront sans doute les nouveaux leaders des services financiers, centrés sur le client.

Les compagnies d'assurance vie d'aujourd'hui peuvent prendre part à ce nouveau monde dynamique, mais pas avec leurs stratégies, leurs modèles économiques et leurs systèmes opérationnels actuels. Le secteur se transforme et pour préserver et développer leurs parts de marché, elles devront elles aussi se transformer.

### Modèle économique de rupture Australian Unity

Australian Unity est une société mutualiste qui propose des services de soins de santé, des services financiers et des services à la personne à plus de 620 000 clients. Ce vétéran de 172 ans se distingue de la majorité des nouveaux arrivants qui bousculent les modèles économiques traditionnels.

La société a diversifié son offre en fonction des besoins de ses clients. Son large éventail de services – de l'assurance et de l'épargne retraite aux établissements de soins et aux maisons de retraite – répond à de nombreux besoins pressants de ses clients, mais a aussi pour effet de mêler étroitement l'entreprise à leur vie. La confiance est forte, ce qui facilite grandement les ventes croisées.

La société a réalisé 1,02 milliard de dollars de chiffre d'affaires en 2012, en progression de 10 %, pour un résultat d'exploitation de 31,4 millions de dollars. Ses projets de développement de retraite en cours s'élèvent à 467 millions de dollars.

*De nombreux assureurs ont du mal à saisir que l'heure n'est plus à une approche autocentrée mais à une situation plus fluide où les individus et les groupes de pairs ont bien plus d'influence sur tous ces aspects.*



### Modèle économique de rupture Passion Investments

« Plus que de la philanthropie, plus qu'un placement »

Passion Investments propose à ses clients de diversifier leur portefeuille dans des domaines qui leur tiennent à cœur et dans lesquels ils n'ont pas pu s'investir jusqu'ici faute de temps ou d'accès. Des sports aux arts aux produits alimentaires et aux vins, en passant par la santé et les sciences, la société canalise des fonds vers de petites entreprises, des établissements médicaux, des projets comme des longs-métrages, des clubs de golf et bien plus encore.

Les avantages ne résident pas seulement dans une rentabilité financière élevée, d'ailleurs souvent au rendez-vous, mais aussi dans la participation à l'organisation bénéficiaire des fonds – les bienfaiteurs peuvent se déclarer parrains et obtenir un accès privilégié à l'organisation et à ses manifestations, voire aider à la gestion. Comme de nombreux placements entrent dans la catégorie des investissements responsables, les bienfaiteurs peuvent bénéficier d'avantages fiscaux.

Passion Investments facture à ses clients une commission annuelle de 1 % des montants investis.

# Les assureurs doivent miser sur le segment à fort enjeu de l'épargne retraite

Partout dans le monde, les consommateurs ont manifesté leur intention d'accroître leur taux d'épargne et d'investissement pour préparer leur retraite, un fait confirmé par les recherches d'Accenture. Cette évolution représente une manne colossale pour les acteurs du secteur qui décident de se mettre sur les rangs, mais il faut pour cela proposer une expérience capable de faire le lien entre les intentions et des produits et services pertinents pour les consommateurs d'aujourd'hui. Que doivent faire les compagnies d'assurance vie pour être et demeurer pertinentes ?

## Connaître intimement leurs clients

Les consommateurs ne se satisfont plus d'être traités comme des éléments anonymes d'un vaste groupe agrégé. Cela n'est d'ailleurs pas nécessaire. En effet, l'augmentation massive des données disponibles, tant en interne qu'auprès de sources extérieures, permet aux assureurs d'acquérir une connaissance bien plus approfondie, pertinente, actuelle et exploitable de leurs clients.

Ce n'est pas le manque de données qui freine beaucoup d'entre eux, mais le manque de données adaptées – données structurées et non structurées de toutes les parties de l'entreprise qui peuvent être intégrées pour donner un tableau précis et cohérent. Rares sont ceux qui ont acquis la capacité à écouter les réseaux sociaux pour apprendre ce que les clients disent d'eux et de leurs concurrents et discerner ce qui est indispensable de ce qui ne l'est pas.

Pour mieux exploiter leurs données, les assureurs peuvent commencer par réfléchir aux résultats recherchés ; ils auront ainsi des indications sur les données dont ils ont besoin et les mesures à prendre pour les obtenir. Dans bien des cas, cela suppose de s'attaquer aux silos dans lesquels de nombreuses données sont stockées, mais aussi tout simplement de les acheter auprès d'agrégateurs de données indépendants.

L'analyse avancée et la modélisation prédictive sont essentielles pour exploiter au mieux les données massives. Le cloud peut optimiser cette capacité en facilitant l'intégration de différents types de données et en apportant des informations exploitables.

## Penser différemment l'avenir

Il est difficile de sortir de son paradigme pour imaginer un avenir différent dans lequel des concurrents différents s'efforcent de saisir une cible mouvante. Mais c'est pourtant l'attitude que les assureurs doivent adopter. Le paradigme a déjà changé à bien des égards et une nouvelle race de concurrents qui ne connaissent que lui se livrent déjà bataille pour attirer les clients des compagnies d'assurance vie.

Les assureurs doivent revoir leur stratégie et leur modèle économique – en fait leur pertinence – à la lumière de ce qu'ils ont appris de leurs clients. Ils doivent prendre des décisions sur ce qui pourrait marcher à l'avenir et ce qui ne marchera pas, de celui qui pourrait être un concurrent et celui qui pourrait être un partenaire.

Ils doivent soigneusement évaluer les nouvelles technologies pour jauger leur potentiel de transformation du marché – des paiements mobiles et des paromonnaies à la géolocalisation et au conseil automatisé.

Ils doivent aussi se demander s'ils peuvent tout faire pour leurs clients d'assurance – s'ils ne peuvent être compétitifs en tant que concepteurs et distributeurs, ils peuvent réussir en se spécialisant dans d'autres fonctions. Et s'ils le font, cela peut ouvrir la porte à de nouvelles alliances avec d'autres spécialistes qui ne sont pas nécessairement issus du secteur de l'assurance. Ces partenaires peuvent être en mesure d'introduire une nouveauté radicale qui transforme leur proposition de valeur combinée.

La plupart des dirigeants du secteur des services financiers reconnaissent ce potentiel – et cette menace. Une étude d'Accenture<sup>3</sup> constate en effet que 75 % d'entre eux pensent que l'innovation dans leur secteur viendra de nouveaux concurrents issus d'autres secteurs (Figure 5).

Les assureurs devraient également envisager de collaborer avec les régulateurs afin d'étudier de nouveaux moyens de répondre aux besoins des clients. Bien qu'ils soient habituellement considérés comme des adversaires, l'objectif des régulateurs est de forcer les assureurs à protéger les intérêts des consommateurs. Les entreprises qui souscrivent à cet objectif, et font ainsi un vrai pas dans le sens d'une approche centrée sur le client, peuvent se faire un allié dans la recherche d'une innovation qui fasse sens et les aide à attirer et fidéliser les clients.

Avec les régulateurs à leurs côtés, les assureurs peuvent également protéger leur territoire en plaidant pour l'extension de mesures restrictives aux nouveaux entrants – dont beaucoup échappent aux règles qui s'imposent aux sociétés plus anciennes.

Il est presque certain que les start-ups innovantes qui grignotent le secteur des services d'épargne retraite vont contribuer à transformer des aspects essentiels du marché, voire du métier lui-même. S'il peut être tentant de rester spectateur de l'empoignade pour attirer l'attention des consommateurs, c'est sans doute une stratégie fatale qui condamne à toujours jouer les retardataires.

Figure 5. Les dirigeants des services financiers pensent que l'innovation viendra de nouveaux concurrents issus d'autres secteurs.

Q: À votre avis, quelle sera la principale source d'innovation dans l'offre de services financiers ?

Concurrents d'autres secteurs développant des offres de services financiers



Entreprises étrangères qui prennent pied sur votre marché



Technologie



Sociétés spécialistes des services financiers



Sociétés de services financiers présentes sur votre marché



Nouvelles sociétés de services financiers



En créant une division consacrée au marché de demain ou en participant à un groupe de réflexion qui cherche à redéfinir le marché, l'assureur traditionnel pourrait tester de nouvelles approches, des produits inédits et des technologies innovantes sans mettre son activité stratégique en péril. Il prendrait ainsi un pari sur l'avenir, pourrait augmenter sa mise en cas de réussite et apprendre ce qu'il faut pour être pionnier.

L'idée de se couvrir ne devrait pas être étrangère aux assureurs vie ; après tout, ce sont essentiellement des sociétés d'investissement qui collectent des fonds et les gèrent jusqu'à leur restitution. Envisager des modèles économiques alternatifs pourrait être considéré au minimum comme une stratégie défensive visant à protéger leur pertinence.

### Développer de nouvelles capacités

Avec une stratégie et un modèle économique clairement définis, il sera plus facile de recenser les capacités nécessaires pour réussir, lesquelles seront dans bien des cas différentes de celles qui ont permis de réussir jusqu'ici. Il est certain que l'analytique, la mobilité et les médias sociaux seront cruciaux. Il est probable aussi que ces capacités s'acquerront différemment puisqu'elles impliquent une forte spécialisation, qu'il peut être nécessaire de les acquérir rapidement et que les capacités et la pérennité seraient incertaines.

Ces capacités pourraient être développées à l'extérieur par le biais d'alliances avec des partenaires performants dans ces domaines. L'externalisation jouera sans doute un rôle accru, surtout dans les projets spéculatifs où la vitesse d'adoption – si ce n'est la faisabilité elle-même – est difficile à prévoir.

Aujourd'hui, quelques assureurs seulement profitent des avantages infrastructurels d'un environnement cloud hybride qui exploite des modèles de fourniture comme l'IaaS (Infrastructure as a Service), le PaaS (Platform as a service) et le SaaS (Software as a service). Or ces services peuvent permettre de raccourcir le délai d'acquisition de capacités de quelques années à quelques mois, tout en contrôlant les coûts et en transformant les immobilisations informatiques en charges d'exploitation. Associée aux technologies analytiques et aux médias sociaux orientés cloud, l'IaaS peut permettre aux assureurs d'opérer une transformation encore plus fondamentale de leur modèle économique, en redéfinissant leurs compétences stratégiques, en offrant de nouveaux services et en bâtissant des réseaux de partenaires et de clients auxquels ils n'avaient pas accès.

## Se centrer véritablement sur le client

C'est la priorité de tout assureur à la recherche de croissance dans les produits et services d'épargne retraite ou d'autres segments d'activité. Une exploitation correcte des données et de l'analytique permettra à l'assureur et à ses partenaires de comprendre leurs clients ; il s'agira ensuite de gérer des relations personnalisées.

Les assureurs doivent étudier des attributs de segmentation qui dépassent les quelques données démographiques et les niveaux de revenus que beaucoup utilisent. Les données massives permettent d'accéder à de multiples attributs sur le plan du comportement, du mode de vie et des critères psychographiques, tandis que la modélisation prédictive peut aider à déterminer ceux qui définissent les segments. Et même si cela peut sembler paradoxal à certains, la nature d'un segment n'est pas nécessairement liée à la 'personne ; il suffit d'identifier une propension justifiant une expérience personnalisée.

Le processus de segmentation et de repérage de propensions pouvant générer plus de 50 segments, la plupart des entreprises auraient intérêt à commencer modestement. La segmentation n'est qu'un début. Il faut ensuite définir la stratégie d'expérience, concevoir l'expérience et proposer un éventail multicanal d'expériences personnalisées.

Cette dernière opération nécessite un moteur d'expériences industrialisé qui génère un flux d'hypothèses et propose des offres et des actions sur l'ensemble des segments. Cela peut aider à personnaliser l'approche pour chaque client, en combinant la technique de vente individuelle au traitement recommandé pour le segment concerné – tout en maintenant un dialogue cohérent avec les clients sur les canaux humains et numériques.

Le feedback est essentiel. La réussite de chaque contact est mesurée et renvoyée au moteur d'expériences afin d'évaluer et d'affiner la segmentation et les traitements recommandés.

Les nouveaux canaux, les services géolocalisés et la mobilité aideront à réaliser l'objectif visé : proposer aux clients les services qu'ils veulent, quand ils en ont besoin, partout où ils préfèrent les recevoir et comme ils le préfèrent. Quand on a une vision unique du client à tous les points de contact, il devient possible d'orchestrer le marketing, la vente et les services.

En nouant des relations adaptées, les assureurs peuvent dissiper l'impression de centricité produit et de centricité entreprise. Leur attention se détournera des transactions vers les échanges avec les individus et les communautés, indispensables pour restaurer la confiance et la fidélité.



## Auteur

Mark Halverson, Managing Director,  
Distribution Services,  
Services financiers, Accenture.  
mark\_halverson@accenture.com

## Références

1. Accenture Retirement Services  
Innovation Survey, 2013
2. Accenture Global Retirement Services  
Consumer Survey, 2012
3. Accenture Customer 2012 Bank  
Executive Interviews, printemps 2010

## À propos d'Accenture Research

Accenture Research est le centre d'expertise mondiale dédié aux études économiques, industrielles et stratégiques d'Accenture. L'équipe est composée de 150 experts en économie, sociologie et études, localisés dans nos bureaux en Amérique du Nord, Europe et Asie.

## 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 281 000 employés intervenant dans plus de 120 pays, Accenture a généré un chiffre d'affaires de 28,6 milliards de dollars au cours de l'année fiscale clôturée le 31 août 2013.  
Site Internet : [www.accenture.com/fr](http://www.accenture.com/fr)

Copyright © 2014 Accenture  
Tous droits réservés.

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

\*La haute performance. Réalisée.

13-4710

