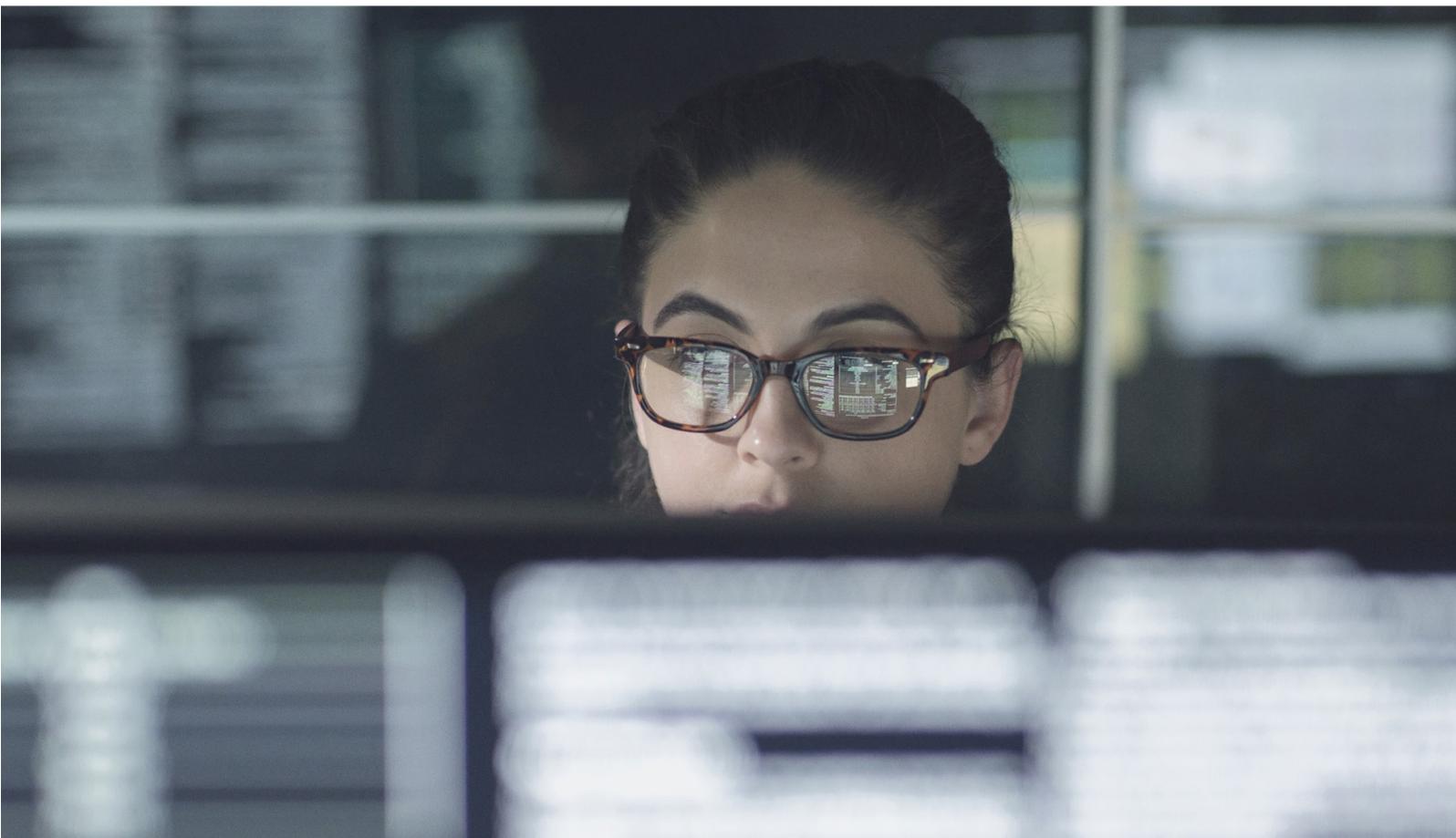


Pôle de compétences Assurance

Redémarrer et réinventer : le digital et les analytics, des impératifs pour les assureurs

Alors que le monde se relève de la crise du COVID-19, les assureurs devraient investir dans les capacités digitales et analytiques, afin de se centrer davantage encore sur leurs clients, de gagner en simplicité, de monter en compétences technologiques – et de renforcer leur compétitivité.

Par Ramnath Balasubramanian, Krish Krishnakanthan, Johannes-Tobias Lorenz, Sandra Sancier-Sultan et Upasana Unni



Quand le monde a été contraint de suspendre (et de réorganiser) ses activités habituelles, afin d'endiguer la propagation du COVID-19, de nombreux assureurs ont affiché une détermination sans faille. A présent que les opérations reprennent leur cours – même si l'environnement macroéconomique reste perturbé – s'ouvre une nouvelle phase : celle du redémarrage. Celle-ci devrait être consacrée à rendre les organisations à la fois plus résilientes et plus flexibles, ainsi qu'à réinventer l'assurance dans un nouveau monde, avec la même détermination.

La crise du COVID-19 entraînera des changements structurels qui comporteront des incidences profondes pour le secteur de l'assurance. Une longue période de volatilité, d'incertitude et de récession accélérera les mutations déjà en cours des comportements, des besoins et des attentes des consommateurs. Certaines de ces mutations seront irréversibles.

D'une part, l'appétence pour le canal numérique est montée en flèche et demeurera élevée.

D'autre part, les clients manifesteront une sensibilité accrue aux risques qu'ils encourent, sur le plan personnel et sanitaire notamment, et seront en demande de solutions leur permettant de mieux gérer ces risques. Combinés aux contraintes économiques croissantes, ces changements pousseront les assureurs à simplifier radicalement leur offre, renforcer drastiquement l'efficacité de leur modèle opérationnel, et innover continuellement dans leur modèle économique.

Dès lors, accélérer les décisions d'investissements dans les transformations digitales et analytiques, qui étaient encore à l'étude chez certains acteurs, devient un impératif stratégique majeur. Ces investissements sont de nature à faire pencher la balance entre un lent déclin et une prospérité renouvelée.

De fait, les recherches menées par McKinsey montrent que, dans tous les secteurs, les « leaders du digital » accroissent leurs revenus quatre fois plus vite¹ en moyenne, que les entreprises qui amorcent des initiatives technologiques sporadiques². Toutefois, avant de pouvoir concrétiser le potentiel économique des ressources numériques et analytiques, un certain nombre d'assureurs devront mettre à niveau leurs actifs technologiques. Pour eux, il n'y a plus de temps à perdre.

Redémarrer et réinventer

Investir dans une palette complète de capacités digitales et analytiques permettrait aux assureurs de mieux cerner les attentes de leurs clients et de déterminer les moyens pertinents d'y répondre. Cet effort ne se limite pas aux outils techniques, mais implique aussi la reconversion et la formation des employés, de même qu'une refonte de l'organisation du travail.

A cet égard, sept pistes d'action prioritaires s'offrent aux assureurs :

1. La mise à niveau digitale de tous les canaux

Les interactions humaines continueront demain d'être au cœur du métier d'assureur, mais les parties prenantes s'attendent à ce que ces interactions soient « augmentées » grâce au digital. Par exemple, pour leurs ventes à distance, les conseillers commerciaux pourront s'appuyer sur des outils digitaux leur suggérant des thématiques pour nourrir les discussions avec leurs clients et prospects (« *next-best conversation* »)³. Autre cas d'usage : les assureurs pourront avoir recours à la segmentation analytique pour identifier les clients les plus susceptibles de résilier leur contrat – la rétention étant un thème particulièrement important dans le contexte post COVID-19 – et pour optimiser les opportunités de ventes croisées.

¹ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires sur une période de cinq ans.

² Pour plus d'information sur les caractéristiques des entreprises leaders du digital, voir Tanguy Catlin, Jay Scanlan et Paul Willmott, « *Raising your Digital Quotient* », juin 2015, McKinsey.com.

³ Les outils de « *next-best conversation* » s'appuient sur des algorithmes analytiques qui permettent de suggérer des thèmes de conversation client ciblés et pertinents, à partir des données dont dispose l'entreprise.

Face à la crise en cours, les assureurs devront veiller à offrir à leur clientèle des solutions pertinentes et ciblées et accroître les interactions.

On peut également citer l'exemple du processus de souscription de contrat : sa numérisation permettra d'accélérer l'étape de recueil d'informations et garantira, quel que soit le client ou l'intermédiaire, une expérience homogène, empathique et fluide. Enfin, les assureurs mettront à profit les outils digitaux et analytiques pour fluidifier le recrutement à distance des intermédiaires et des collaborateurs.

Les possibilités offertes par la technologie et les données pour accroître les interactions humaines n'ont rien de prospectif ; certains acteurs en tirent d'ores et déjà le plein potentiel. Ainsi, par exemple, une société de services financiers nord-américaine utilise un outil de prospection prédictive qui identifie les contacts à plus forte valeur. Ce dispositif lui a permis de faire progresser de 10 à 15 % le volume de nouvelles affaires décrochées par ses conseillers commerciaux les plus performants.

2. L'optimisation de la *Lifetime Value* via l'amélioration de la rétention et de l'engagement client

Les approches visant à conserver et accroître les revenus tirés des clients existants sont en général plus rentables que celles visant à en acquérir de nouveaux. C'est pourquoi, face à la crise en cours, les assureurs devront s'attacher à préserver leur clientèle, en veillant à lui offrir des solutions pertinentes et ciblées et à accroître les interactions avec elle. Pour optimiser l'engagement client, il leur faudra adopter une vision fine de la *Lifetime Value*, fondée sur une compréhension précise des coûts d'acquisition, des risques d'assurance, des coûts opérationnels pour servir le client, du potentiel de ventes croisées, et des probabilités de rétention.

Certains assureurs ont déjà mis en œuvre des mesures destinées à fidéliser leur clientèle, par exemple en remboursant les primes d'assurance automobile pendant le confinement, ou encore en reversant des commissions initiales aux courtiers.

Néanmoins, il est impératif d'aller au-delà de ces approches tactiques : une appréciation claire de la viabilité économique de ces gestes commerciaux et de leur valeur pour le client sera nécessaire à la relance de l'activité sur le long terme. A l'issue de la crise, les assureurs pourront continuer à hiérarchiser leurs priorités et optimiser l'engagement client, s'ils disposent d'une compréhension de plus en plus fine de la *Lifetime Value*.

3. La souscription fluide et la tarification finement ajustée

Fournir un devis et la possibilité de souscrire un contrat en ligne sont des services aujourd'hui incontournables, quel que soit le type d'assurance proposée. En matière d'assurance décès, par exemple, des outils d'intelligence artificielle permettent de souscrire instantanément un contrat à un tarif adapté, grâce au recueil de données publiques et privées, ces dernières étant accessibles avec le consentement des clients. Cette tendance s'observe aussi dans le domaine de l'assurance dommages : ainsi, certains assureurs auto ont lancé des applications mobiles qui permettent aux clients d'obtenir un devis en temps réel en soumettant juste une photo de leur permis de conduire.

Pourtant, malgré l'importance que revêtent ces solutions aux yeux des clients, de nombreux acteurs n'ont pas réussi à digitaliser

intégralement la souscription dans toutes leurs activités. Souvent, il manque encore certaines fonctionnalités essentielles du processus de souscription : la vérification des documents, la signature numérique ou le paiement, par exemple. Le moment est venu d'accélérer la transformation digitale, dans un contexte où employés et clients préféreront éviter les contacts et la présence physique.

Les investissements requis peuvent en partie s'autofinancer : en effet, à partir de données plus complètes et plus fiables, il est possible de calculer un tarif mieux ajusté à la situation de chaque client. A titre d'illustration, un assureur européen a ainsi fait progresser de 5 points de pourcentage en trois ans le ratio combiné de son activité d'assurance PME, grâce à une meilleure modélisation prévisionnelle du coût des sinistres, d'une part, et à l'automatisation des décisions de souscription, d'autre part.

4. Une relation client plus empathique grâce aux outils d'intelligence artificielle

Plus encore dans les périodes d'incertitude, les clients cherchent à obtenir des réponses rapides et claires. Pour être en mesure d'offrir ce type de service, que l'on peut résumer sous le qualificatif « d'empathique », il est capital de disposer au sein de son organisation – en particulier dans les centres d'appel – des ressources digitales adéquates. A ce titre, certains assureurs ont recours aux outils d'intelligence artificielle : ils peuvent ainsi automatiser le transfert d'information entre leurs divers canaux et offrir, du point de vue du client, une expérience omnicanale enrichie et totalement intégrée. Ainsi par exemple, des chatbots et agents virtuels fournissent un premier niveau de service, pour une réponse instantanée, et transfèrent, au besoin, les clients à des conseillers pour des demandes plus complexes. Les assureurs qui parviennent à identifier et anticiper le motif d'appel de leurs clients sont en mesure de les aiguiller immédiatement vers les conseillers les plus aptes à leur répondre. Ils éliminent ainsi les points de friction et améliorent considérablement la satisfaction client.

5. Des nouveaux modèles de gestion des sinistres – de la déclaration à l'indemnisation

Les assureurs capables d'exploiter leurs gisements de données liées aux sinistres sont capables de concevoir des modèles prédictifs sophistiqués, grâce auxquels ils améliorent

largement le traitement des prestations. Par exemple, ils peuvent effectuer un meilleur suivi du retour au travail et, dès lors, affiner leurs règles d'indemnisation des individus en matière d'arrêts de travail ou d'invalidité.

D'autres parviennent à mieux prédire la gravité d'un sinistre et l'intérêt d'une intervention préventive, notamment en anticipant les demandes d'indemnisation susceptibles de s'alourdir par la suite : invalidités de courte durée qui basculent vers des invalidités de longue durée, complications suite à des dommages corporels causés par des véhicules automobiles, ou encore, indemnisation d'accidents du travail avec séquelles. Ainsi, un assureur automobile nord-américain a pu améliorer de 3 à 5 % la précision des paiements pour les accidents de la route avec dommages corporels, et raccourcir de 5 à 8 % le délai de règlement. Pour cela, il s'est appuyé sur un innovant modèle prédictif de la gravité des sinistres, qui lui permet d'anticiper lesquels devraient être traités en priorité par des experts.

Le processus de traitement des sinistres lui-même représente aussi un gisement de valeur potentiel. Des opportunités sont à la portée des assureurs qui investiront dans les dispositifs digitaux d'indemnisation, à chaque étape et en commençant par celles nécessitant le moins d'intervention humaine – comme par exemple la notification en ligne de la survenue d'un sinistre.

6. La montée en compétences des collaborateurs et la réorganisation du travail

Pour rester à la pointe, les assureurs devront pouvoir compter sur les compétences techniques de leurs collaborateurs – et sur leur investissement personnel pour remettre ces compétences à niveau continuellement. De fait, il serait chronophage et coûteux de recruter en externe tous les talents digitaux requis dans le cadre d'une transformation technologique. C'est pourquoi les principaux assureurs investissent massivement dans la requalification et la formation de leurs employés, notamment en tirant parti des outils d'apprentissage digital personnalisé. Parallèlement, les acteurs accélèrent l'adoption des méthodes agiles. Ainsi, plusieurs assureurs d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie ont reconfiguré leur organisation en « tribus » et en équipes transversales qui recoupent les lignes métiers, l'IT et les fonctions support.

Le basculement vers des méthodes agiles a permis à ces compagnies d'assurance de diviser par 2 à 4 les temps de mise sur le marché de leurs nouveaux produits, d'améliorer leurs scores de satisfaction client de 10 à 25 %, et d'accroître leur productivité de 10 à 30 %⁴.

Enfin, une dernière tendance émergente de la gestion des talents voit certains grands assureurs recourir à des diagnostics *Talent to Value*. Ces derniers s'appuient sur l'analyse des données pour allouer les bons talents aux tâches à plus forte valeur ajoutée. De tels outils permettent à la fois d'optimiser la composition des équipes et le développement du capital humain⁵.

7. De nouveaux produits et écosystèmes

Au moment où les assureurs aspirent à renforcer leur pertinence aux yeux de leurs clients, ils auraient tout intérêt à se positionner, non pas simplement comme des prestataires d'indemnisation, mais comme de véritables partenaires face aux accidents de la vie, qui aident leurs clients à les éviter et, le cas échéant, à les surmonter. A cet égard, il n'y a peut-être pas de meilleur moment pour innover et déployer à grande échelle des produits et écosystèmes adaptés aux nouveaux besoins des clients, par exemple en matière de santé et de prévention.

Par ailleurs, les écosystèmes sont aujourd'hui de puissants vecteurs de croissance⁶ à la fois capables d'attirer et fidéliser les clients et d'assurer la viabilité de certains produits. Des assureurs précurseurs s'associent ainsi à des acteurs extérieurs au secteur pour offrir à leurs clients une gamme complète de services par le biais d'interfaces de programmation d'applications (API) externes ou de transferts « à chaud » entre entreprises. Pour identifier les meilleures opportunités de partenariat, les assureurs devraient veiller à ce qu'ils coïncident avec leur stratégie commerciale et se concentrer sur un petit nombre de partenariats susceptibles d'apporter le plus de valeur ajoutée une fois déployés à grande échelle. Cette approche permet de maximiser les bénéfices de la collaboration entre les partenaires et au sein des écosystèmes.

Le moment serait mal venu de reporter les investissements digitaux et analytiques. Au contraire, les assureurs devraient voir la période qui s'ouvre comme une chance de réinventer leur activité et donner rapidement la priorité à une montée en puissance de leurs ressources technologiques. Ceux qui agiront sans délai capteront la valeur économique en jeu.

⁴ Pour en savoir plus sur les organisations agiles, voir Wouter Aghina, Karin Ahlback, Aaron De Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie, Monica Murarka et Christopher Handscomb, *The five trademarks of agile organizations*, janvier 2018, McKinsey.com.

⁵ Pour plus d'informations sur l'approche « talent/valeur », voir Mike Barriere, Miriam Owens, et Sarah Pobereskin, *Linking talent to value*, *McKinsey Quarterly*, avril 2018, McKinsey.com.

⁶ Pour en savoir plus sur la façon de tirer profit des écosystèmes, voir Tanguy Catlin, Ulrike Deetjen, Johannes-Tobias Lorenz, Jahnavi Nandan et Shirish Sharma, *Ecosystems and platforms: How insurers can turn vision into reality*, 12 mars 2020, McKinsey.com.

Ramnath Balasubramanian est directeur associé senior de McKinsey au bureau de New York ; **Krish Krishnakanthan** est directeur associé senior au bureau de Stamford ; **Johannes-Tobias Lorenz** est directeur associé senior au bureau de Düsseldorf ; **Sandra Sancier-Sultan** est directrice associée senior au bureau de Paris et **Upasana Unni** est directrice de projets au bureau de Boston.

Les auteurs tiennent à remercier Nick Milinkovich et Karthi Purushothaman pour leur contribution à cet article.

Copyright © 2020 McKinsey & Company. Tous droits réservés.

Contacts

Pour de plus amples informations,
merci de contacter :

Umar Bagus

Directeur associé, Johannesburg
Umar_Bagus@mckinsey.com

Ramnath Balasubramanian

Directeur associé senior, New York
Ramnath_Balasubramanian@mckinsey.com

Violet Chung

Directrice associée, Hong Kong
Violet_Chung@mckinsey.com

François Jurd de Girancourt

Directeur associé, Casablanca
Francois_Jurd_de_Girancourt@mckinsey.com

Krish Krishnakanthan

Directeur associé senior, Stamford
Krish_Krishnakanthan@mckinsey.com

Bernhard Kotanko

Directeur associé senior, Hong Kong
Bernhard_Kotanko@mckinsey.com

Johannes-Tobias Lorenz

Directeur associé senior, Düsseldorf
Johannes-Tobias_Lorenz@mckinsey.com

Sandra Sancier-Sultan

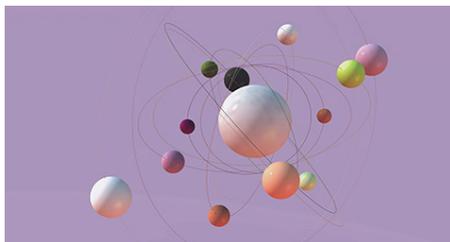
Directrice associée senior, Paris
Sandra_Sancier-Sultan@mckinsey.com

Upasana Unni

Directrice de projets, Boston
Upasana_Unni@mckinsey.com

Pour découvrir nos autres publications :

Le pôle de compétence Assurance de McKinsey partage régulièrement ses recherches et perspectives avec les dirigeants du secteur. Voici quelques-uns des articles parus récemment :



Digital ecosystems for insurers:
Opportunities through the Internet of
Things



The how of digital and analytics in
insurance



Accelerate—it's time for insurers to move
swiftly and decisively



Digital ecosystems for insurers:
Opportunities through the Internet of
Things