



Insurance Business Transformation

De la stratégie à l'accompagnement opérationnel



Les grandes forces de changement qui affectent le secteur de l'assurance

La disruption des modèles économiques, l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché et l'évolution des usages et des attentes des consommateurs, imposent aux assureurs d'optimiser leurs capacités et transformer leur modèle opérationnel pour rester compétitifs.

Cette dynamique de transformation s'appuie sur l'exploitation de nouveaux leviers technologiques et la mise en œuvre de nouvelles formes de partenariats.



Evolutions
démographiques
et socio-culturelles



Essor des nouvelles
technologies et émergence
de nouveaux risques



Renforcement
de la réglementation
et changements politiques

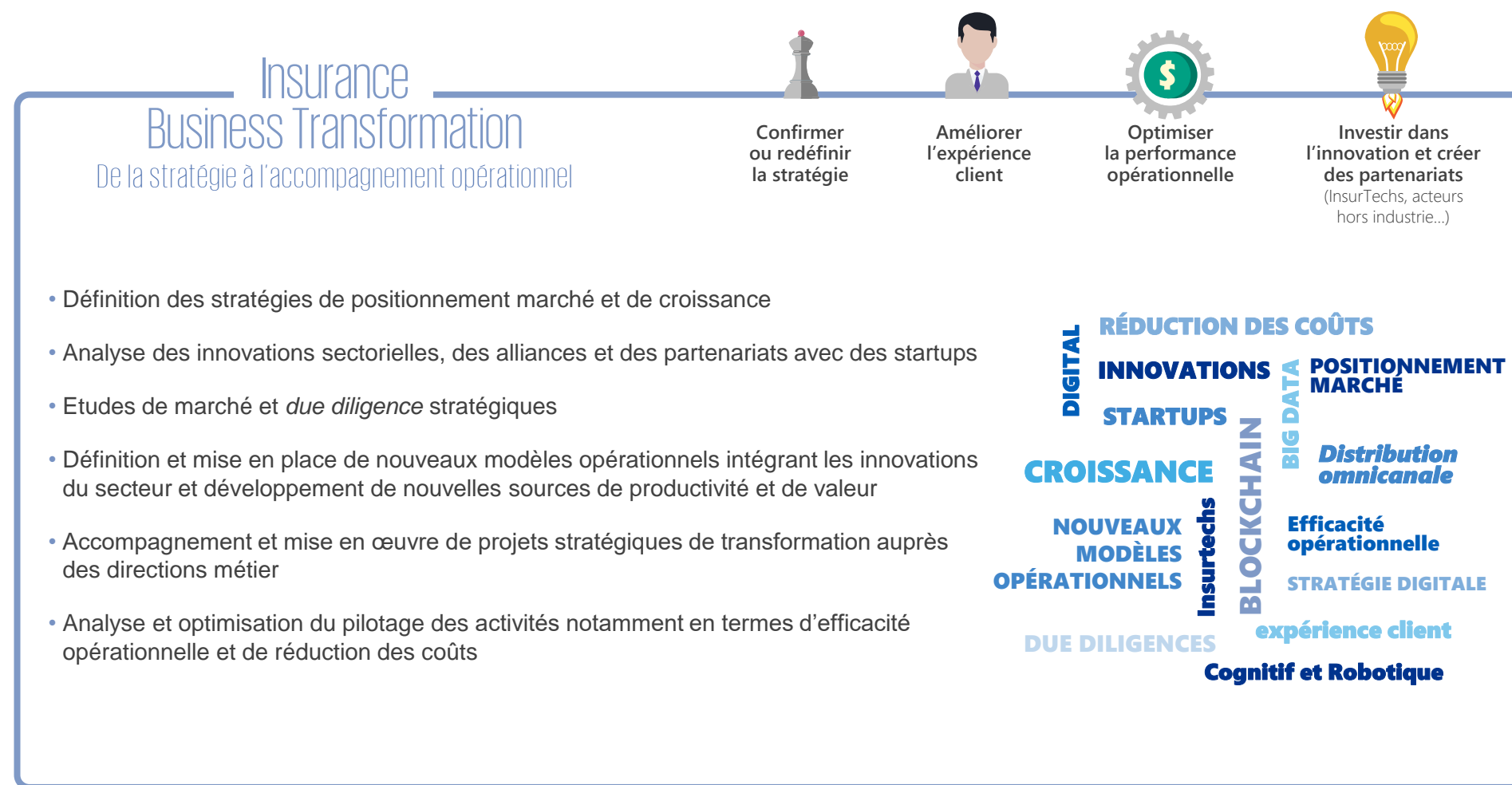


Contexte économique
difficile et hyper-
concurrence croissante

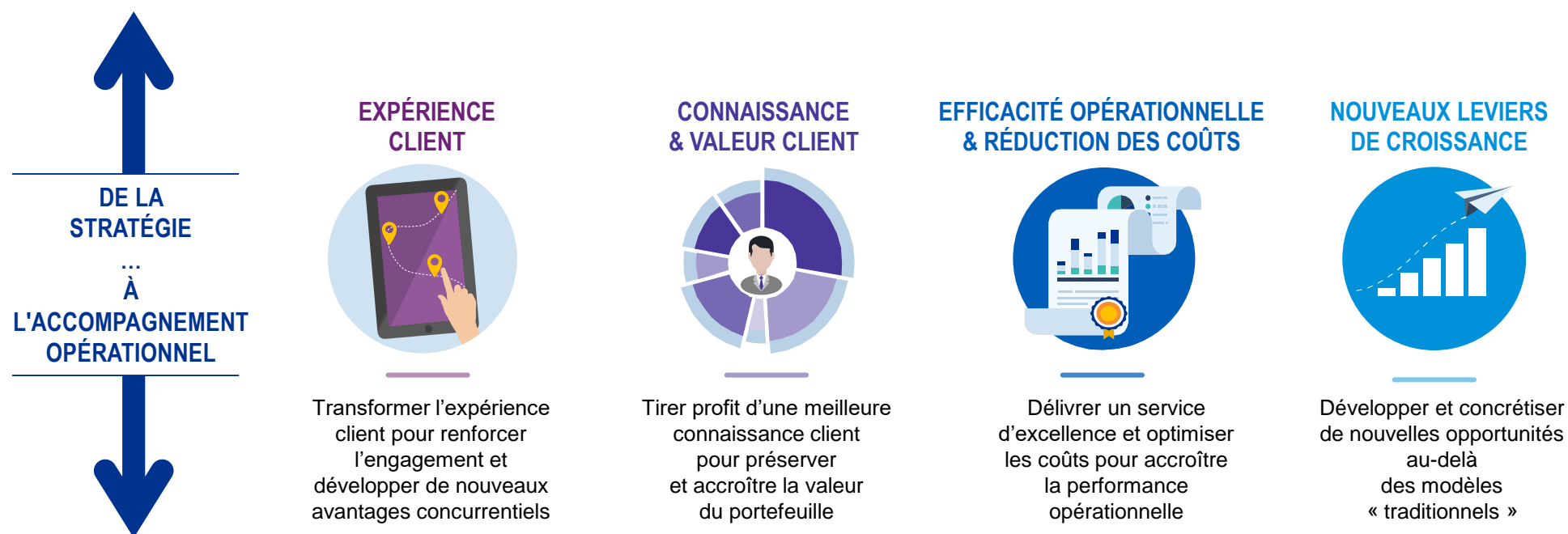
Nous vous aidons à poursuivre une dynamique de transformation
pour adresser les nouveaux enjeux sectoriels

Insurance Business Transformation

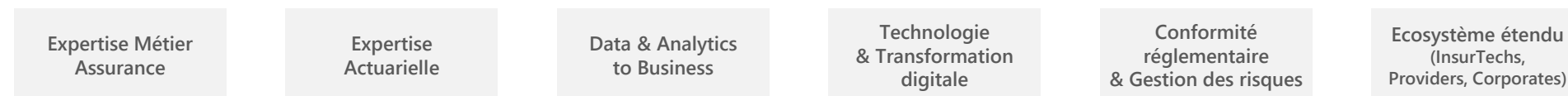
Nous accompagnons les assureurs dans leurs stratégies d'optimisation, de croissance et de création de valeur afin de répondre aux nouveaux challenges liés à l'environnement digital et aux évolutions des attentes des clients.



Les axes de notre offre Insurance Business Transformation : de la stratégie à l'accompagnement opérationnel



Les atouts uniques de KPMG Advisory au support de nos interventions



Les axes de notre offre Insurance Business Transformation

EXPÉRIENCE CLIENT



Entreprise orientée client



Transformation du parcours client

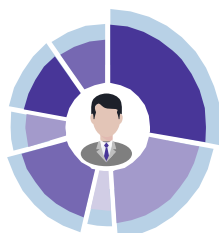


Expérience digitale



Personnalisation & Fidélisation client

CONNAISSANCE & VALEUR CLIENT



Stratégie Marketing



Pilotage par la valeur client



Data-to-business

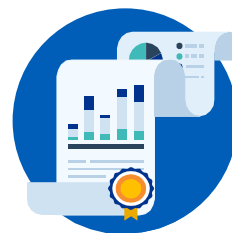


Plan de développement commercial



Transformation de la tarification

EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE & RÉDUCTION DES COÛTS



Stratégie d'optimisation des opérations



Simplification & Automatisation des processus



Externalisation & Ré-internalisation d'activités



Performance des réseaux de distribution

NOUVEAUX LEVIERS DE CROISSANCE



Positionnement stratégique



Entrée sur de nouveaux marchés



Deal : cession, acquisition & restructuration



Partenariats stratégiques



Stratégie & Gouvernance de l'Innovation



Nouveaux besoins & Nouveaux usages

Modalités d'intervention : de la stratégie à l'accompagnement opérationnel

De l'apport d'expertise ciblée à la mobilisation de dispositifs pluridisciplinaires, nos équipes vous accompagnent du cadrage stratégique à la conduite de vos programmes de transformation et de vos projets opérationnels.

VISION & STRATÉGIE

Analyse de l'existant, du marché et des opportunités sectorielles

- ❑ Réalisation de *benchmarks* (sectoriel, marché, pratiques, ...)
- ❑ Diagnostic de situation (positionnement global, activités ciblées, projets, ...)
- ❑ Analyse d'écarts et recommandations

Définition des orientations stratégiques

- ❑ Définition des objectifs (positionnement marché, financiers, opérationnels, ...)
- ❑ Identification, qualification et valorisation de *scenarii* stratégiques (*business case*, ROI, TOM, trajectoire de mise en œuvre ...)
- ❑ Déclinaison de la vision sous forme de plan stratégique (objectifs, axes, moyens)

ACCOMPAGNEMENT OPÉRATIONNEL

Etudes amont

- ❑ Conduite d'études d'opportunités et de faisabilité
- ❑ Assistance au choix de solutions et/ou de fournisseurs

Structuration de programme

- ❑ Elaboration de la feuille de route de transformation (macro-planning, chiffrage, portefeuille de projets ...)
- ❑ Direction de programme

Déploiement & mise en œuvre

- ❑ Assistance à la maîtrise d'ouvrage (marketing, commercial, opérations, ...)
- ❑ Conduite du changement
- ❑ Gestion de projet
- ❑ PMO





Expérience client



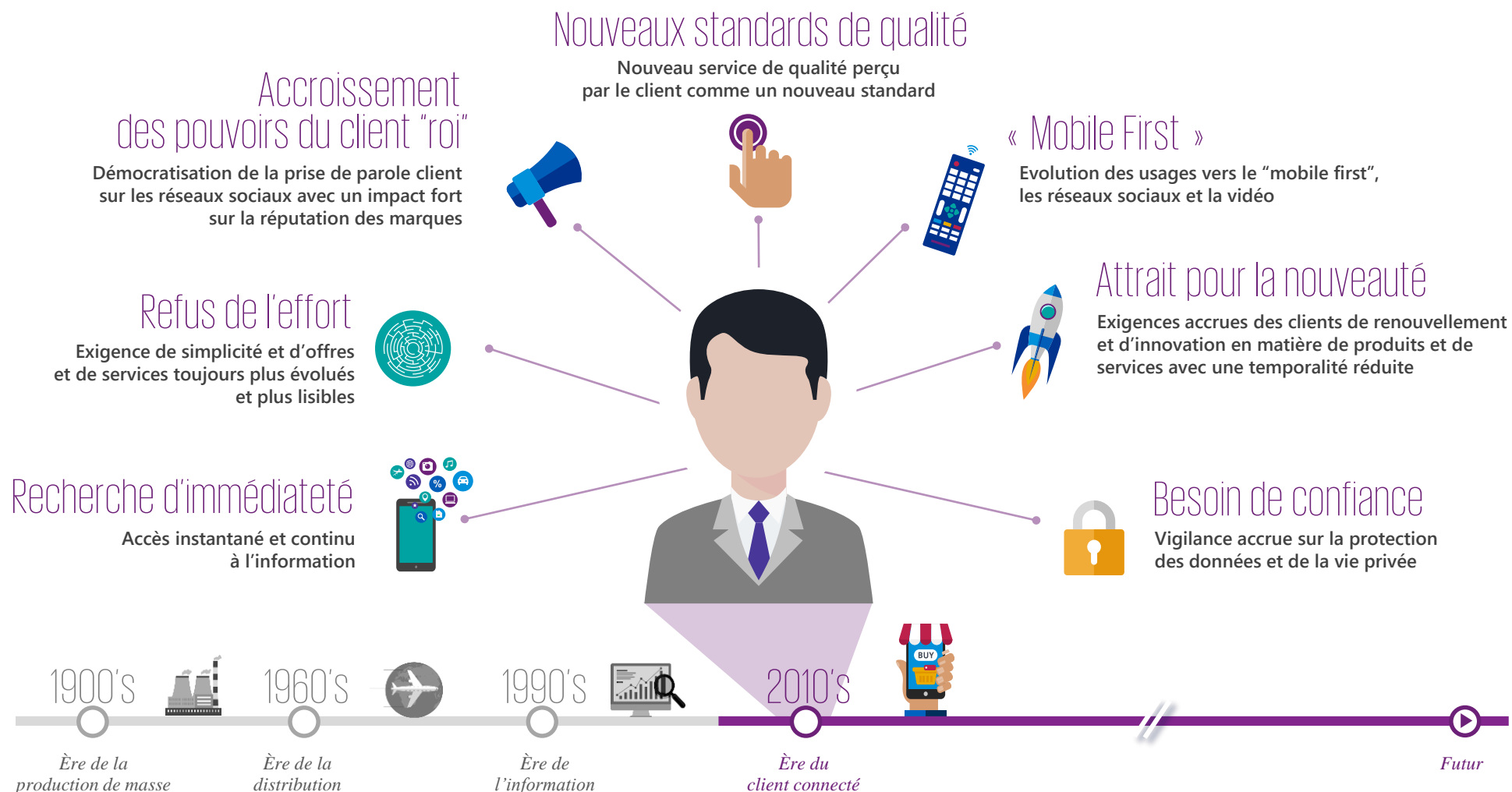
Transformer l'expérience client pour renforcer l'engagement et développer de nouveaux avantages concurrentiels

Maillons de la chaîne de valeur concernés



Notre vision des nouvelles attentes des prospects et des clients

Les assureurs sont confrontés à un changement de paradigme sans précédent dans la relation avec les prospects et les clients, dont les besoins et les attentes ont profondément évolué.



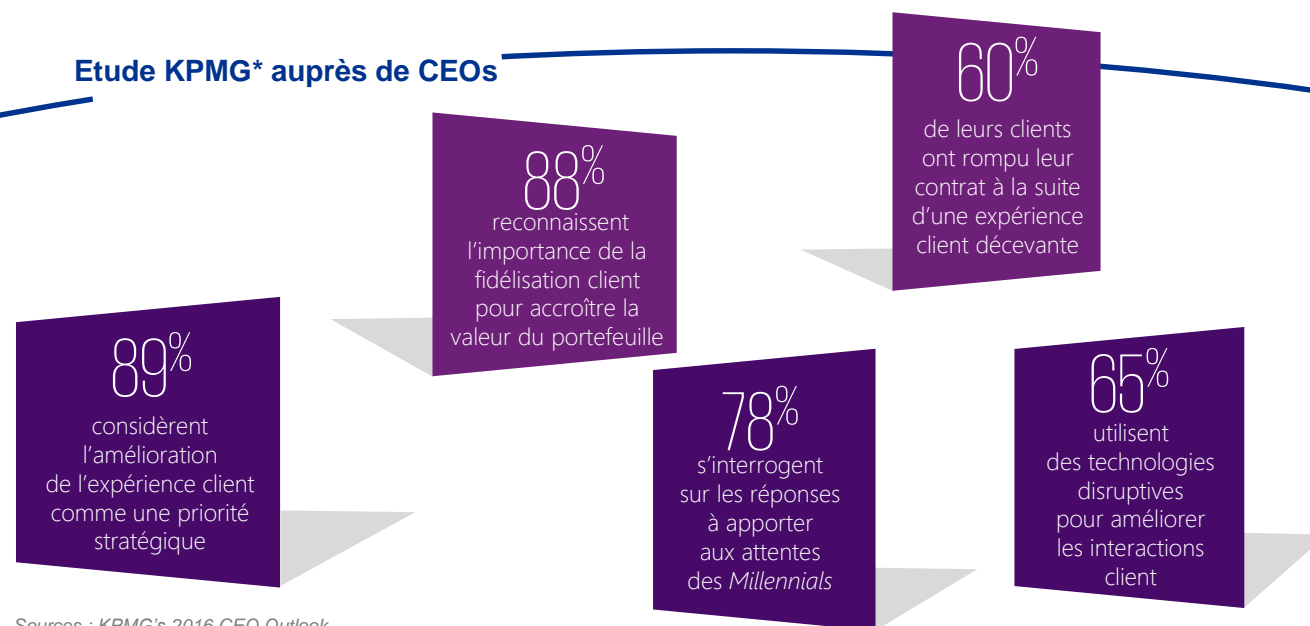
Transformer l'expérience client pour rester dans la compétition

Dans un contexte de pression sur le chiffre d'affaires, placer le client au cœur du modèle économique est devenu un impératif aussi important que la qualité du produit ou du service que l'assureur propose.

Les enjeux de nos clients assureurs

- Comprendre et s'adapter aux évolutions des attentes des clients et des prospects
- Simplifier et fluidifier l'ensemble des interactions client pour une satisfaction accrue
- Renforcer l'engagement client via une expérience différenciante au-delà des « moments de vérité »
- Créer les conditions d'un service d'excellence en repositionnant le client au cœur de l'organisation et de la culture d'entreprise

Etude KPMG* auprès de CEOs



Sources : KPMG's 2016 CEO Outlook



L'expertise KPMG dédiée à la différenciation et l'excellence dans la relation client

De la définition de la stratégie au déploiement d'une organisation centrée sur les attentes et les besoins des clients, KPMG accompagne les assureurs dans la transformation de leur approche client.



Entreprise orientée client

Placer le client au cœur du modèle économique de l'entreprise à travers une vision 360°, des indicateurs de suivi, des niveaux cibles de satisfaction client et des *incentives*.



Expérience digitale

Renforcer le lien et la proximité avec les clients grâce aux canaux digitaux (applications, solutions mobiles, outils relationnels interactifs).



Personnalisation & Fidélisation client

Créer de nouvelles opportunités de contact en identifiant par la data les moments de vie et les opportunités d'*up-sell* et de *cross-sell*.
Proposer des offres personnalisées et contextualisées.
Concevoir et mettre en œuvre des plans de fidélisation.

Expérience client



Transformation du parcours client

Identifier les irritants clients et assureur.
Définir un parcours de bout en bout plus fluide ainsi que les modalités et les *business case* de transformation.



Souscription

Concevoir des parcours de souscription sans coutures, simples et efficaces tenant compte des nouveaux usages des clients et intégrant les contraintes clients et les objectifs stratégiques.

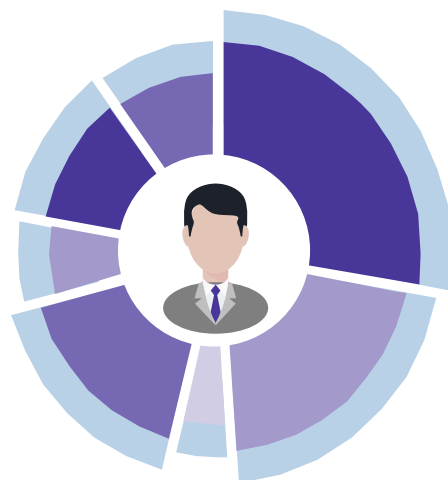


Gestion de sinistres

Identifier les irritants client et transformer un moment douloureux en expérience réconfortante pour le client.



Connaissance & Valeur client



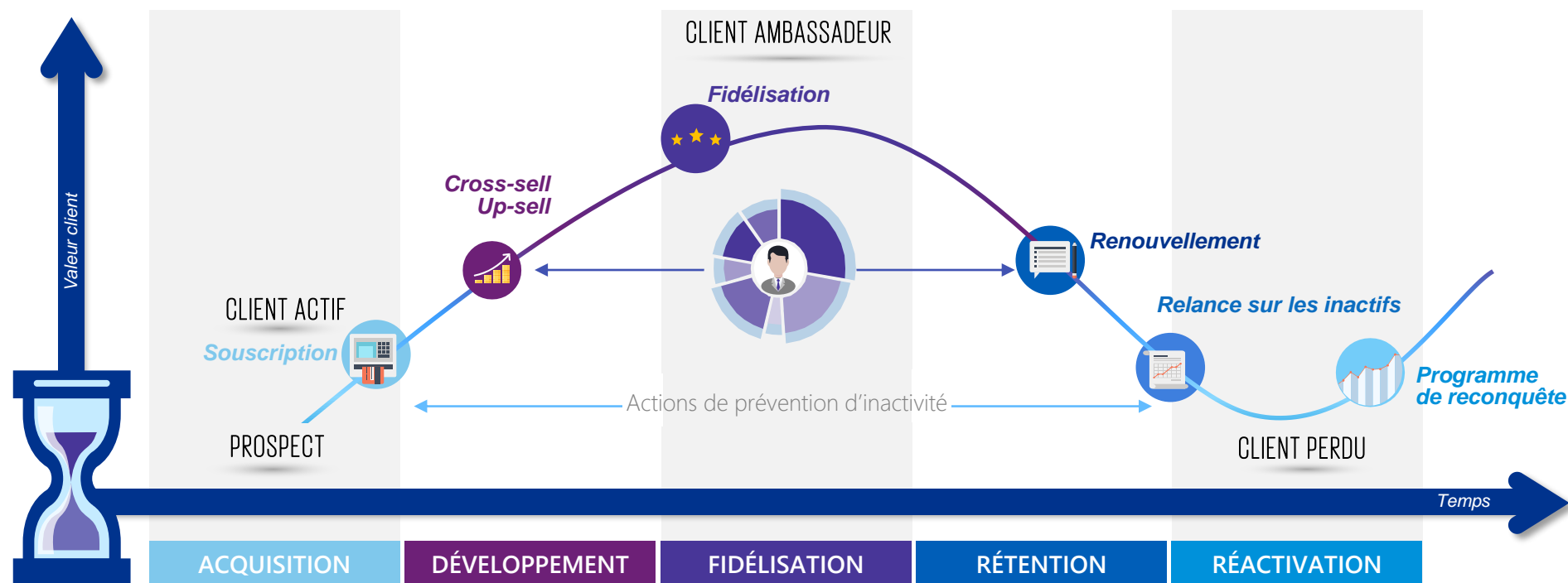
Tirer profit d'une meilleure connaissance client pour préserver et accroître la valeur de votre portefeuille

Maillons de la chaîne de valeur concernés

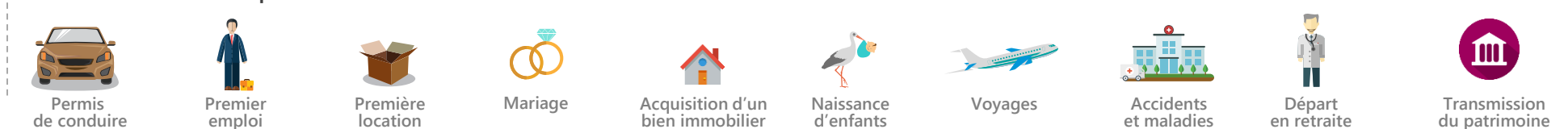


Notre vision des leviers de développement de la valeur client pour les assureurs

Dans un contexte de concurrence accrue, où le consommateur a de plus en plus de pouvoir, identifier et conserver les clients les plus rentables, à fort potentiel d'achat futur, et accroître le taux de multi-équipement est devenu incontournable pour les assureurs.



Identification et exploitation des moments clés de vie client



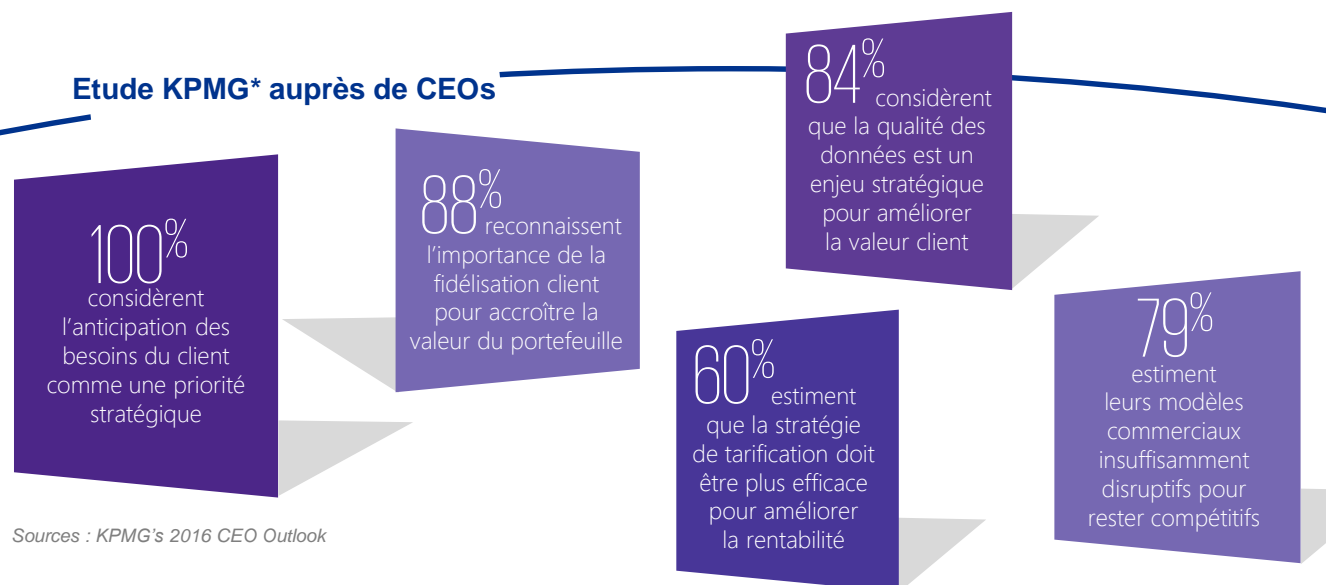
Tirer profit d'une meilleure connaissance client pour développer la valeur du portefeuille

La valeur d'un client réside dans la bonne connaissance de ses risques et la propension à la multi-détention : les assureurs ont l'opportunité de tirer profit des nouveaux outils d'exploitation des données pour préserver et accroître la valeur de leur portefeuille.

Les enjeux de nos clients assureurs

- Structurer et déployer une « vision marketing client » contribuant à la performance tant du développement commercial que des opérations
- Professionnaliser le pilotage par la valeur client et l'intégrer aux processus décisionnels
- Tirer profit des données client pour personnaliser au plus juste les offres de produits et de services ainsi que le tarif
- Convertir la connaissance client en revenu en s'appuyant sur les nouvelles technologies de collecte et d'exploitation des données
- Garantir par défaut le respect des droits fondamentaux des prospects et des clients dans la maîtrise de leurs données et leur utilisation (GDPR)

Etude KPMG* auprès de CEOs



Sources : KPMG's 2016 CEO Outlook



L'expertise KPMG dédiée à l'amélioration et à la valorisation de la connaissance client

De la définition de la stratégie au déploiement opérationnel, KPMG accompagne les assureurs pour sécuriser leur portefeuille client et en accroître la valeur.



Stratégie Marketing

Etablir une stratégie marketing orientée client vs. produit en redéfinissant les objectifs stratégiques en termes de clientèle cible, de positionnement tarifaire, de canaux de distribution et de géographie.



Pilotage par la valeur client

Mettre la valeur client au centre du pilotage et de la différenciation des services (actions commerciales, numéros VIP, ...).

Mettre en place des indicateurs de suivi de la stratégie et les décliner de la finance au marketing et à la distribution.



Data-to-business

Structurer la stratégie, la collecte et l'exploitation des données.
Améliorer la connaissance client grâce à une vision 360° pour mieux segmenter la clientèle et fidéliser les profils à fort potentiel.

Connaissance & Valeur client



Plan de développement commercial

Concrétiser la stratégie marketing en feuille de route opérationnelle à travers la mise en place d'un plan commercial, de programmes de fidélisation et de stratégies *up-sell* et de *cross-sell*.



Transformation de la tarification

Optimiser la tarification pour la rendre simple et lisible pour le client et agile pour s'adapter aux nouveaux usages et aux nouveaux modes de consommation.



Efficacité opérationnelle & Réduction des coûts



Délivrer un service d'excellence et optimiser les coûts pour accroître votre performance opérationnelle

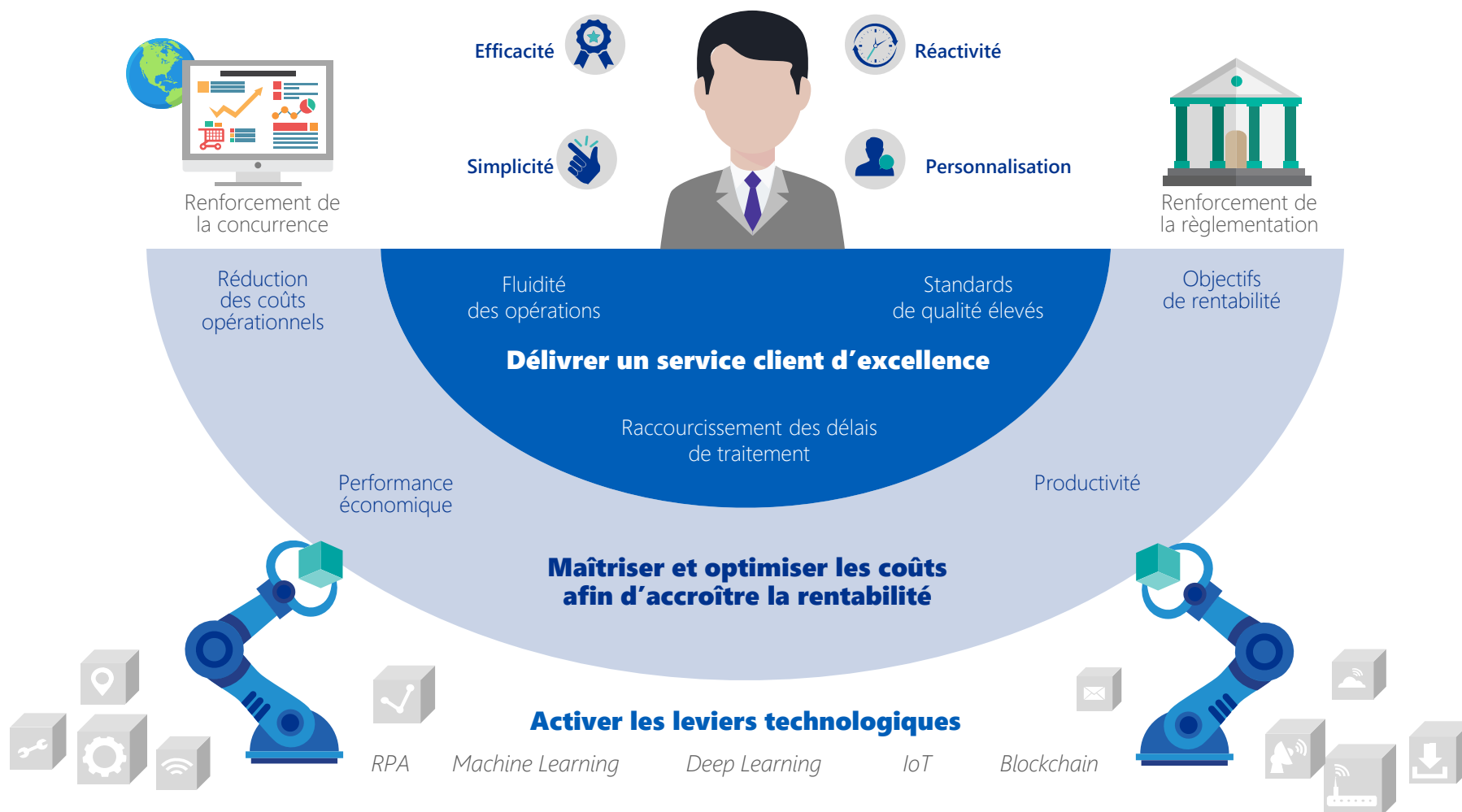


Maillons de la chaîne de valeur concernés



Notre vision de l'efficacité opérationnelle pour optimiser la rentabilité sous contraintes

Pour rester compétitif dans un marché sous tension, les assureurs doivent relever le double défi de rendre un service d'excellence aux clients tout en atteignant les objectifs de rentabilité souhaités.



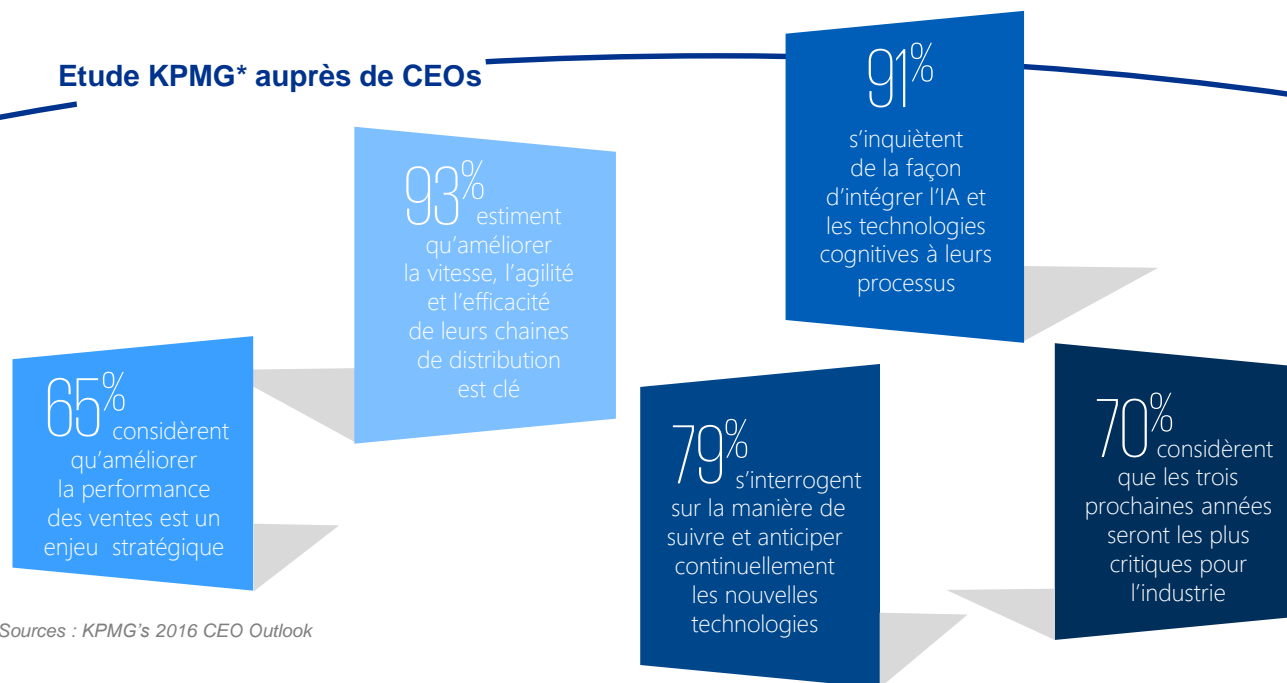
Rendre un service d'excellence à un coût optimisé

Les nouvelles technologies et les nouveaux modèles opérationnels sont autant de leviers activables par les assureurs pour optimiser leurs coûts et accroître la performance de leurs opérations.

Les enjeux de nos clients assureurs

- Adopter une approche stratégique d'investissements (vs. stratégie de coûts)
- Maîtriser les risques, les coûts et les inefficacités
- Rendre les modèles opérationnels plus flexibles et plus agiles pour une performance accrue
- Simplifier les processus et améliorer l'efficacité des opérations et de la distribution
- Digitaliser et automatiser les processus dans le double objectif d'accroissement de la productivité et d'investissement humain sur les tâches à plus forte valeur ajoutée

Etude KPMG* auprès de CEOs



Sources : KPMG's 2016 CEO Outlook



L'expertise KPMG dédiée à l'efficacité opérationnelle et la réduction des coûts

De la définition de la stratégie au déploiement opérationnel, KPMG accompagne les assureurs dans la transformation de leurs processus et leur organisation pour une efficacité opérationnelle et une rentabilité accrues.



Stratégie d'optimisation des opérations

Elaborer une stratégie pour optimiser le ratio coût/qualité de service. Définir le plan d'actions opérationnel, les investissements nécessaires et les économies attendues



Simplification & Automatisation des processus

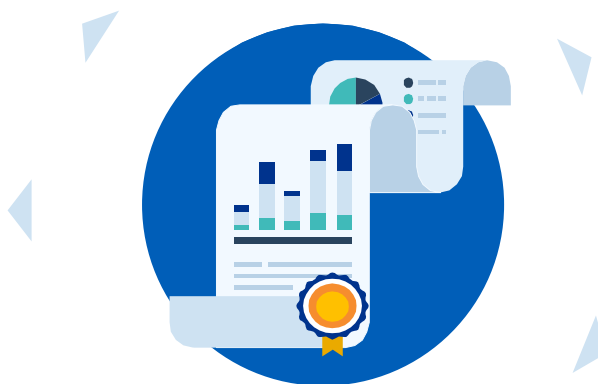
Transformer et simplifier les processus du Back Office pour les rendre plus fluides et plus efficaces. Automatiser les tâches répétitives pour concentrer les ressources sur les activités à plus forte valeur ajoutée.



Digitalisation de la gestion de sinistres

Identifier les *pain points* des assureurs. Moderniser les processus de gestion des sinistres afin de réduire les délais de traitement et améliorer la productivité, et ainsi renforcer l'efficacité et rendre un service d'excellence.

Efficacité opérationnelle & réduction des coûts



Externalisation & Ré-internalisation d'activités

Améliorer la rentabilité opérationnelle grâce à l'externalisation et/ou ré-internalisation d'activités rendues possible par les nouvelles technologies. Accompagner dans la sélection des fournisseurs et le déploiement des nouveaux schémas de *sourcing*.



Performance des réseaux de distribution

Définir la stratégie d'implantation des points de vente. Améliorer la performance commerciale, les outils de vente, les formats d'agence et les centres d'appel



Nouveaux leviers de croissance



Développer et concrétiser de nouvelles opportunités au-delà des modèles « traditionnels »

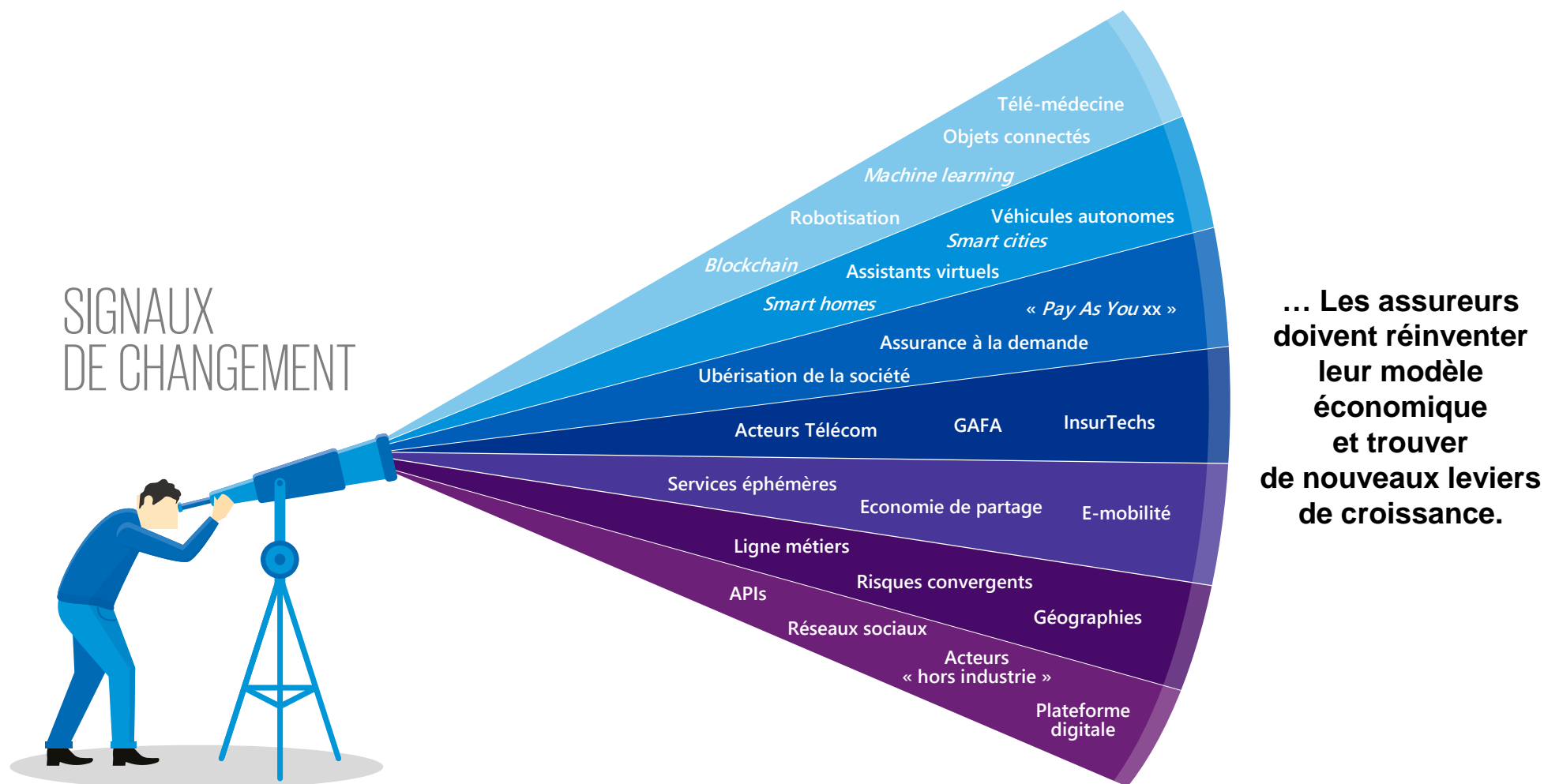


Maillons de la chaîne de valeur concernés



Notre vision des nouvelles opportunités de croissance et leviers de développement

Face aux changements sociétaux et à l'essor des nouvelles technologies ...



Concrétiser de nouvelles opportunités sur un marché en reconfiguration

La stagnation globale du marché de l'assurance et les évolutions sociodémographiques avec l'entrée sur le marché de nouvelles générations aux besoins différents imposent aux assureurs de développer de nouvelles sources de revenus au-delà des modèles et marchés traditionnels.

Les enjeux de nos clients assureurs

- Identifier des relais de croissance externe (acquisition, swaps d'actifs, portefeuilles, compagnies, capacités)
- Organiser une dynamique d'innovation pour créer de nouveaux leviers de développement au-delà des sources de revenus actuelles
- Identifier et mettre en place des relais de croissance organique en développant de nouvelles offres de produits et services pour répondre aux nouveaux besoins, nouveaux usages et nouveaux risques
- Elaborer des partenariats stratégiques pour constituer ou s'intégrer dans des écosystèmes de business étendus afin de développer de nouvelles opportunités

Etude KPMG* auprès de CEOs



Sources : KPMG's 2016 CEO Outlook



L'expertise KPMG dédiée à l'étude et la concrétisation de nouvelles opportunités

De la définition de la stratégie au déploiement opérationnel, KPMG accompagne les assureurs dans l'identification et la construction de nouveaux axes de développement innovants, voire « au-delà de l'assurance ».



Vision & Positionnement stratégique

Redéfinir le positionnement stratégique et les objectifs de l'entreprise par rapport aux tendances et aux opportunités du marché. Accompagner les Directions Générales dans la revue du portefeuille d'activités et de la performance opérationnelle, l'évaluation d'opportunités stratégiques et la construction de *business case*.



Entrée sur de nouveaux marchés

Analyser les options d'entrée sur de nouveaux marchés (acquisition, *greenfield*, *Joint Venture*, cibles potentielles, positionnement, ...) afin de générer de la croissance.



Deal : cession, acquisition & restructuration

Définir des stratégies de *deal* innovantes. Identifier les « candidats » acquéreurs/vendeurs potentiels. Accompagner les assureurs dans la réalisation de *due diligence* stratégique/opérationnelle et dans les actions de *post-deal* et d'intégration.

Nouveaux leviers de croissance



Partenariats stratégiques

Etudier les partenariats stratégiques et les synergies potentielles pour accélérer le développement. Accompagner dans leur mise en place.



Stratégie & Gouvernance de l'Innovation

Organiser la fonction Innovation et structurer les méthodes et les outils permettant de coordonner l'innovation et transformer les idées en leviers de croissance et de développement. Accompagner à la mise en place de *Labs*, d'incubateurs, ...



Nouveaux besoins & Nouveaux usages

Idéation produits pour proposer des offres et services innovants correspondant aux nouveaux besoins et nouveaux usages et s'appuyant sur les nouvelles technologies : risques *cyber*, assurance comme un service, *blockchain*, ...



Insurance Business Transformation

De la stratégie à l'accompagnement opérationnel

Annexes



KPMG est l'un des réseaux de conseil et d'audit
les plus étendus au monde et leader en France



CONSEIL & AUDIT

152

Pays

700+

Bureaux

189 000

Professionnels

9 400

Associés

Avec un savoir-faire reconnu en stratégie, KPMG Strategy Group

2000+

Consultants en Stratégie

\$25,2

Milliards de CA



KPMG est un acteur de référence dans le secteur de l'Assurance

Notre ambition est de vous apporter :

- Une capacité à mobiliser nos consultants rapidement pour vous accompagner dans vos projets sur vos marchés (particuliers, professionnels, entreprises) et vos modes de distribution (salariés, agents, courtiers)
- Une capacité à répondre à vos besoins spécifiques, de la stratégie aux processus opérationnels en passant par les risques et la conformité
- Une vision large des meilleures pratiques et un retour d'expérience pertinent pour nourrir vos réflexions et vous aider à développer les compétences de vos équipes



Plus de 11 000 consultants et
400 actuaires à travers le monde



10% de l'activité de KPMG Monde



150+ Consultants en France



Un large spectre d'expertises



Membre de groupes de travail internationaux

Les centres d'excellence KPMG à travers le monde

KPMG a une capacité unique sur le marché à mobiliser des expertises locales dans toutes les géographies impliquées dans des projets d'envergure internationale, de la stratégie aux résultats.



NOS RÉCOMPENSES



2017

FORRESTER® Business Transformation

IDC Digital Transformation & Systems Integration
ANALYZE THE FUTURE

FORRESTER® Data & Analytics Consulting

FORRESTER® Insight Service Providers

2016

ALM Intelligence Change Management Consulting

Gartner Risk Management Consulting Services

ALM Intelligence Security Operations Center Consulting

Extrait des différenciateurs et accélérateurs KPMG

Pour vous accompagner, KPMG met à votre disposition des méthodologies et solutions éprouvées afin de définir des réponses sur-mesure et adaptées à vos besoins.



Plateforme Cycle
dédiée à la
transformation du
parcours client



Call Center Analytics pour
piloter l'activité des centres de
contact et améliorer la qualité
de la relation client



nunWOOD
experience excellence

**Centre d'Excellence
Nunwood**
dédié à l'Expérience
Client

cynergy.

**Agence digitale
Cynergy** dédié à
l'élaboration de parcours
clients innovants



**Solution Claims
Analytics**
pour l'optimisation
de la gestion des
sinistres



**Connected Customer
Enterprise**
la méthodologie KPMG
pour devenir une
entreprise orientée client



**KPMG Cognitive
Solutions**
pour améliorer les
performances du Front
et des Back Office



Matchi plateforme
internationale de
matchmaking entre
institutions financières
et FinTechs



**HOW
(Hello Open World)**
plateforme d'innovation
internationale
et multi-industries



**Outil D&A
Process Mining**
de visualisation et
d'exploration
des processus



**Méthodologie Value
Delivery Framework**
au service de la
transformation des
entreprises



**Solution Always
On Analytics**
permettant d'améliorer
la performance
des ventes



**KPMG Innovation
Factory** plateforme
d'innovation au
service du
crowdsourcing

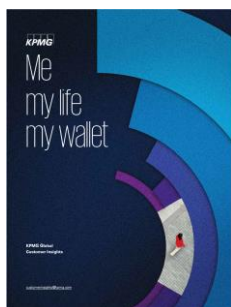


Insights Center
l'espace digital et
collaboratif dédié à
l'exploitation des données
et à l'innovation



Groupe SAFIRA
dédié à
l'amélioration
et l'optimisation
des processus

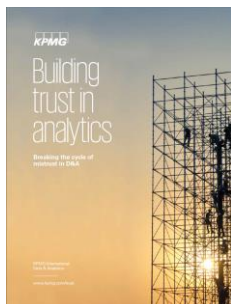
Extraits des études de référence et publications KPMG



Me, my life, my wallet Décembre 2017

Le changement des mentalités et l'adoption massive des nouvelles technologies ont fait évoluer les attentes des clients et réduit leur fidélité aux marques.

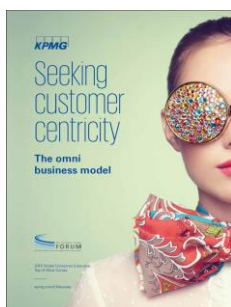
Ce rapport du programme novateur Customer Insights de KPMG International analyse les facteurs complexes incitant les consommateurs à « ouvrir leur portefeuille ». Il explique aussi comment les constantes perturbations technologiques, l'évolution imprévisible du contexte sociopolitique et économique et la mobilité accrue bouleversent les croyances établies quant aux facteurs influençant le comportement des consommateurs.



Building trust in analytics Novembre 2016

Alors que l'analyse des données est de plus en plus perçue comme un véritable actif au service de la stratégie et de la performance de l'entreprise, moins d'un quart des dirigeants français se dit confiant dans le modèle analytique utilisé.

Cette étude réalisée auprès de plus de 2000 dirigeants dresse un état des lieux sur la confiance de ces derniers dans l'analyse prédictive des données à travers quatre indicateurs clés pour KPMG : qualité, efficacité, intégrité et contrôle opérationnel.



Seeking customer centricity Juin 2016

Les changements démographiques et économiques ainsi que l'essor des nouvelles technologies conduisent les entreprises à devenir plus agiles et à se transformer en organisations omnicanales centrées sur le client et priorisant le numérique.

KPMG a interrogé 7100 consommateurs internationaux pour comprendre leurs comportements et leurs préférences d'achat et déterminer dans quelle mesure les stratégies des dirigeants d'entreprise concordent aujourd'hui avec les attentes et les besoins des clients.



Classement 2017 des Fintech leaders dans le monde Novembre 2017

Pour sa 4ème édition, le rapport international 2017 sur les Fintech les plus innovantes publié par KPMG et H2 Ventures propose un classement mondial des entreprises Fintech leaders dans le monde.

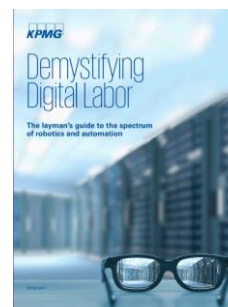
- Classement « *Leading 50* » : classement des 50 plus importantes Fintech dans le monde, sur la base de critères liés à l'innovation, à l'activité de recherche de capitaux, à leur taille et à leur portée.
- Classement « *Emerging 50* » : les Fintech d'avant-garde, qui proposent de nouveaux business models disruptifs.



Forging the future Octobre 2017

Les technologies émergentes telles que l'Intelligence Artificielle (IA), l'apprentissage automatique, l'Internet des objets (IoT) et la *blockchain*, combinées aux attentes des clients en constante évolution, transforment le paradigme des assureurs.

Cette enquête mondiale explore les différentes voies qu'empruntent les institutions financières pour investir en innovation et développer des stratégies de partenariats avec des Fintech pour créer les nouveaux leviers de croissance business du futur.



Demystifying Digital Labor Juin 2016

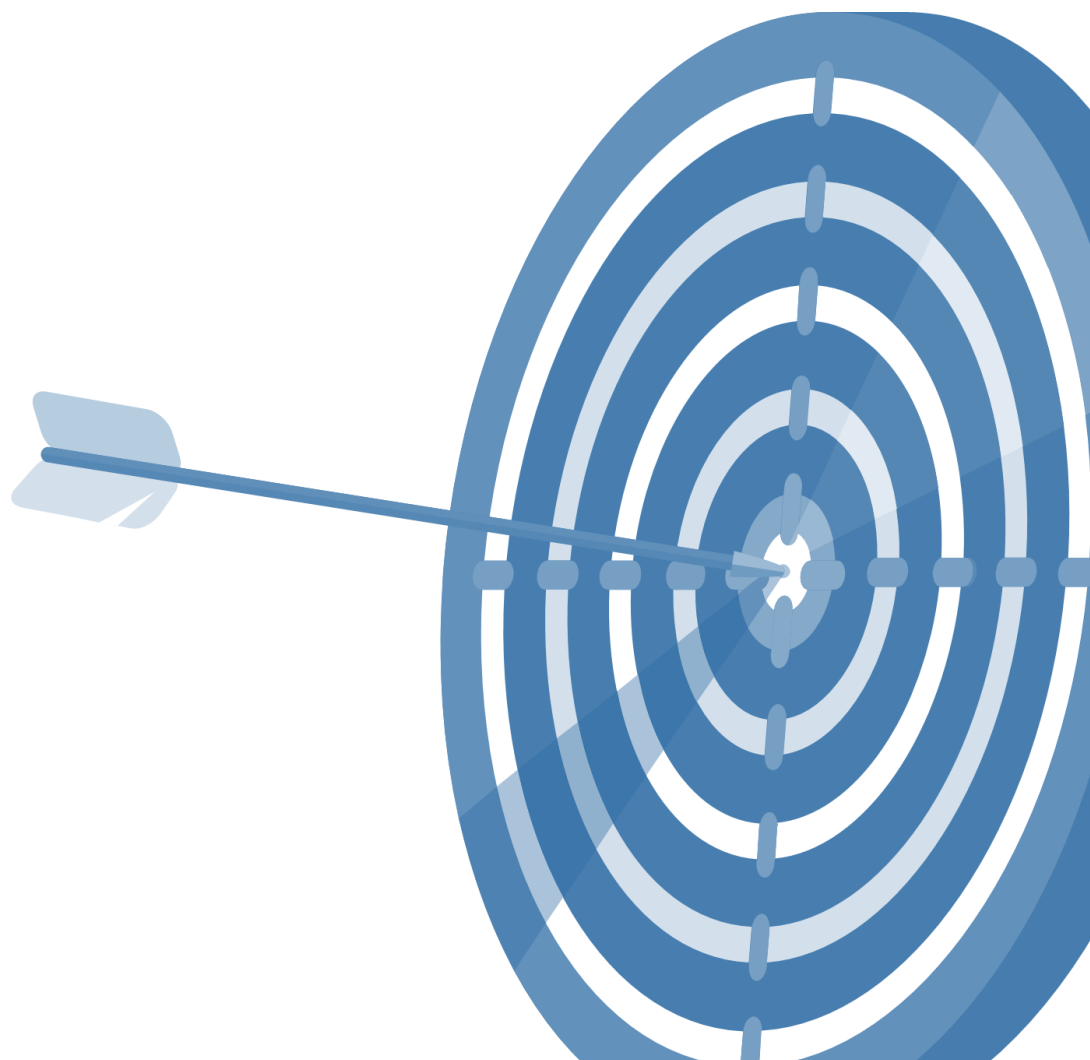
La robotique et l'automatisation des processus sont autant de leviers activables pour accroître la productivité et l'investissement humain sur les tâches à forte valeur ajoutée.

Ce dossier KPMG explique les différents niveaux d'automatisation des processus métier (RPA, ...) au bénéfice des Directeurs des opérations ainsi que les enjeux et les impacts associés au *Digital Labor* et les opportunités liées aux nouveaux leviers technologiques.



Insurance Business Transformation

De la stratégie à l'accompagnement opérationnel



Contacts

Julien Pavillon

Business Transformation

Directeur Assurance

Tél. : +33 (0)6 12 08 22 23

E-mail : jpavillon@kpmg.fr

kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2018 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Markets Advisory - OLIVER - Février 2018.

Crédit photos : freepik.