EISA

Guide du greenfield pour « Les » Assureurs Vie

L'approche greenfield est-elle la bonne pour mener votre transformation numérique ?

Greenfield ?: Quèsaco ?

Pas même le temps de dire bonjour, ni au revoir

Si votre entreprise est comme la plupart des compagnies d'assurance vie, elle investira un niveau de ressources considérable dans la modernisation de technologies existantes et dans sa transformation numérique. Bien que critiques, ces efforts semblent graduels en comparaison des bouleversements rapides introduits par l'essor fulgurant des insurtechs, l'impact durable de la pandémie de COVID-19 sur les attentes des consommateurs, et l'émergence des écosystèmes comme nouvel ordre économique mondial.

Concrètement, la plupart de vos concurrents s'accordent à dire que l'adoption d'une approche incrémentale freine l'industrie. Ainsi, une enquête menée récemment auprès de professionnels du monde de l'assurance révèle que 88 % de ces individus pensent que les systèmes traditionnels empêchent les acteurs établis de se transformer suffisamment vite.*

C'est la raison pour laquelle les compagnies d'assurance vie adoptent une stratégie d'innovation de rupture, ou « greenfield ».

L'innovation démesurée

En résumé, une initiative greenfield fonctionne comme une entité distincte et autonome. Sa mission est d'identifier et de répondre aux besoins non satisfaits des clients (voire l'ensemble de l'industrie) avec une approche totalement différente de sa société-mère.

Sans les entraves que représentent les mentalités, processus et systèmes obsolètes de leur maison-mère, les initiatives greenfield innovent rapidement et librement. Elles se lancent à petite échelle, effectuent des tests, apprennent, et s'ajustent jusqu'à ce qu'une offre soit prête à être mise à l'échelle. De cette façon, elles peuvent alors combiner les possibilités offertes par un tout nouveau projet, en bénéficiant des ressources en matière de capitaux et du savoir-faire de sociétés établies.

*« The 2020 Insurer Compass Report », Insurtech Insights, octobre 2020, page 12.

Qu'est-ce que cela signifie pour notre portefeuille d'activités traditionnel ?

Pour la majorité des assureurs, la réponse est « rien ». Ou tout du moins pas immédiatement.

Il est d'ailleurs essentiel de continuer développer votre portefeuille d'activités sans bouleverser aucun des processus soutenant votre rentabilité, y compris ces innovations incrémentales importantes que vous cherchez déjà à mettre en place, comme l'automatisation ou les expériences numériques. L'approche greenfield étant un pari sur l'avenir, vous devez continuer à développer votre portefeuille existant, et y intégrer des innovations, à court terme.

Cependant, vos efforts porteront le maximum de fruits lorsque vous pourrez le migrer vers cette plateforme greenfield, ou lancer de nouveaux modèles économiques.

Découvrons comment tout cela fonctionne.

88%

des professionnels du monde de l'assurance pensent que les systèmes traditionnels empêchent les acteurs établis de se transformer suffisamment vite

Comment déterminer si l'approche greenfield est la bonne ?

Posez la bonne question

Alors que 99 % de l'industrie est consciente que les sociétés d'assurance vie doivent accélérer leurs transformations numériques pour rester compétitives*, la question n'est pas de savoir si le greenfield est pertinent, mais plutôt « qu'est-ce qu'on attend pour se commencer ? »

Pour vous aider à prouver l'urgence et la puissance de cette approche, voici une liste des raisons qui devraient pousser votre entreprise à se lancer sans plus tarder.

- ✔ Votre croissance est handicapée par le phénomène de la marchandisation, ou banalisation des services, sur votre marché
- ✔ Vos délais de commercialisation, et votre capacité à inventer et proposer de nouveaux produits et services, sont ralentis par des processus, comportements, qualifications, systèmes de distribution et/ou technologies obsolètes
- ✔ Vous avez besoin d'une plateforme pour profiter de l'économie des écosystèmes émergente et accéder à des innovations externes, y compris pour vous associer à des insurtechs
- ✔ Vous avez besoin d'une plateforme de test et d'apprentissage pour essayer de nouvelles idées et modèles économiques, et explorer de nouveaux types de partenariats – à l'intérieur comme à l'extérieur de l'industrie – et tirer rapidement parti de nouvelles opportunités
- ✔ Vous voulez essayer une plateforme d'entreprise avant de convertir vos portefeuilles d'activités

Démantelons les mythes sur l'approche greenfield

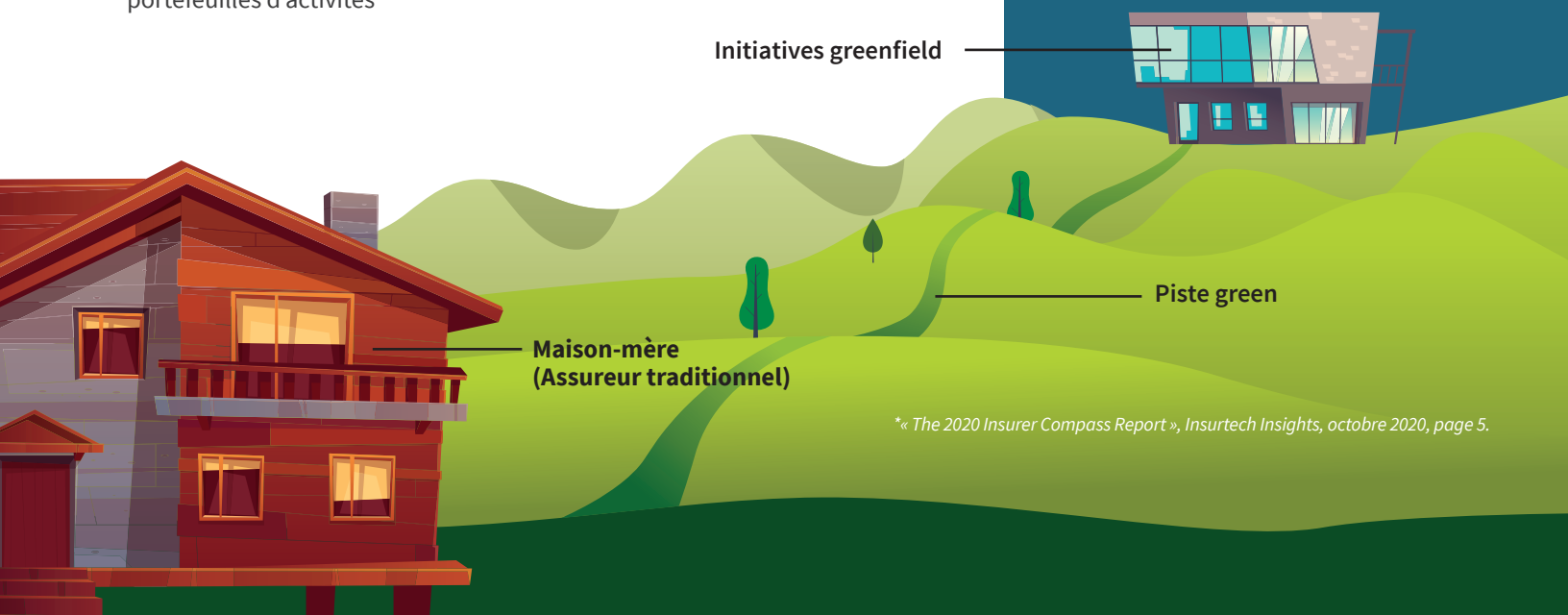
Il existe une certaine confusion dans notre industrie quant à ce que le greenfield est ou n'est pas. Démêlons le vrai du faux. Here's the straight scoop.

Mythes

- C'est juste une question de technologies
- Les initiatives greenfield dépendent des insurtechs

Réalité

L'idée est d'identifier et de répondre au besoin d'un client. La technologie est un moyen, pas une fin. Le greenfield n'est pas simplement une approche de rupture ou d'innovation. Tout en restant focalisés sur l'innovation, les efforts greenfield peuvent s'appuyer ou pas sur une solution d'insurtech. Inversement, la société mère peut incorporer une solution d'insurtech à ses systèmes traditionnels, sans tout reprendre de zéro.



*« The 2020 Insurer Compass Report », Insurtech Insights, octobre 2020, page 5.

Comment le greenfield peut-il orienter la transformation des entreprises ?

En choisissant les bonnes stratégies

Actuellement, il existe deux grandes stratégies pour tirer parti de l'approche greenfield et mener une transformation d'entreprise :

1

S'affirmer comme un concurrent d'un produit ou service existant.

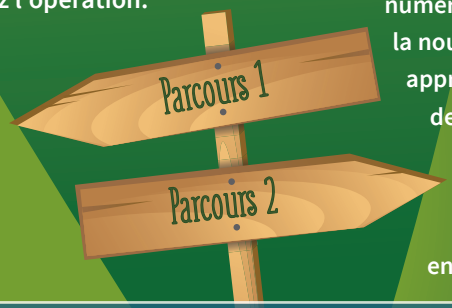
Créez une nouvelle offre remplaçant progressivement ou proposant une intégration avec les fonctionnalités de systèmes existants, et emportant l'adhésion des clients en améliorant leur expérience. Celle-ci finit par prendre le dessus sur l'offre existante, dépassant sa part de marché et annonçant son crépuscule. Recommencez l'opération.

2

Être un moteur au sein de l'entreprise.

Découvrez comment innover, puis ramenez les meilleures pratiques ainsi découvertes dans votre entreprise. Ceci permet de profiter de la méthodologie, de la plateforme technologique et des avantages de votre première offre greenfield pour lancer des projets visant à faire évoluer vos processus, comportements, compétences, systèmes de distribution et produits existants.

Créer de nouveaux modèles économiques. Outre le fait que les produits existants peuvent faire l'objet de transformations numériques ou être entièrement migrés vers la nouvelle plateforme technologique, cette approche permet également de concevoir des solutions combinant différents aspects des offres cloisonnées traditionnelles pour mettre en œuvre des modèles économiques entièrement nouveaux.



4 bonnes raisons de créer une plateforme de technologies greenfield dès aujourd'hui :

1. Les délais de mise en marché et les coûts de conception ont considérablement baissé, grâce aux progrès des services et technologies cloud.
2. Le fait de partir de zéro permet de créer des activités intrinsèquement digitales, avec des coûts de fonctionnement nettement inférieurs.
3. Les nouveaux modèles économiques et les approches orientées données permettent toujours aux assureurs en quête d'innovations de rupture de remporter des clients.
4. En collectant, analysant et combinant des données, il est possible de lancer et tester rapidement de nouvelles offres pour proposer des produits et services plus précieux. Éventuellement, il sera difficile pour vos concurrents de rattraper leur retard.

Avec la **stratégie du moteur**, l'effort initial sert de centre d'excellence pour gagner en expertise à travers l'ensemble de l'entreprise. En combinant cette stratégie à une puissante plateforme greenfield, les assureurs peuvent créer une solution ouverte pour configurer aisément des canaux et services.

Études de cas : deux modèles d'initiatives greenfield fructueuses

Meilleures pratiques greenfield

- ✔ Une culture et une gouvernance axées sur l'expérimentation rapide
- ✔ Une approche basée sur les tests et l'apprentissage
- ✔ Évaluer la réussite en fonction des connaissances acquises, pas du ROI — qui viendra en son temps
- ✔ Recommencer. Procéder comme pour la création d'une nouvelle entreprise, sans soucier de l'existant

Initiative n° 1: une assurance intermittente pour les amateurs d'activités en extérieur

Pour passer de l'échelle régionale à nationale, l'organisme d'assurance vie forme plusieurs partenariats afin de développer sa clientèle via un canal de distribution totalement nouveau : le commerce de détail.

Fonctionnement: à l'aide d'API ouvertes, l'assureur peut s'associer avec des détaillants et des fabricants d'objets IdO afin d'offrir une assurance décès et invalidité intermittente à l'attention des passionnés d'aventure et de sports extrêmes. L'objectif est d'interagir avec des consommateurs dans un nouveau marché cible, et de proposer des polices d'assurance en temps réel grâce à un mode de traitement au fil de l'eau (straight through processing).

L'organisme d'assurance vie développe des produits de couverture intermittente et un marketing adapté à ses offres d'assurance décès et invalidité. Ensemble, la compagnie d'assurance et le commerçant proposent la police sur le point de vente.

Résultat : en obtenant les données personnelles du consommateur, l'assureur peut offrir directement des couvertures et réaliser plus efficacement des ventes complémentaires et des montées en gamme. De plus, il peut exploiter les données des clients pour d'autres motifs, tout en développant sa couverture et ses réseaux de distribution.

Initiative n° 2 : une assurance vie universelle ciblant les jeunes adultes

Pour encourager les millennials et la Génération Z à investir dans des polices d'assurance vie universelles, une compagnie établie à l'échelle nationale crée une startup indépendante pour explorer l'idée de s'appuyer sur un écosystème d'offres adjacentes.

Fonctionnement : La compagnie rassemble des acteurs reconnus dans les domaines de la santé, du fitness, du bien-être et de la finance — Fresh n' Lean, Peloton®, ou encore Weight Watchers® — ainsi que des sociétés de services de conseil financier pour promouvoir l'assurance vie comme une façon de protéger son patrimoine et de faire des économies.

Ensuite, les partenaires de son écosystème développent des produits ciblés avec des structures tarifaires basées sur les niveaux de participation et sur d'autres indicateurs. Grâce une application, l'écosystème vend des produits complémentaires, partage les données des clients, et crée des points de contacts réguliers avec le client, à l'image de la ludification, pour encourager l'utilisation de ces produits et diminuer le phénomène d'attrition.

Résultat : En déployant rapidement une plateforme greenfield de bout en bout prenant en charge un environnement de test et d'apprentissage rapide, l'assureur peut étudier en continu et perfectionner sa nouvelle offre basée sur un écosystème. La plateforme greenfield soutient l'innovation tout au long de l'expérience de relation client, offre un niveau d'engagement sans précédent et, en tirant parti des connaissances extraites des données obtenues, permet de proposer davantage de produits d'assurance vie.

À quoi ressemble la mise en œuvre d'une plateforme greenfield ?

À rien de ce que vous avez rencontré auparavant

Sans surprise, ces innovations de rupture passeront une plateforme de technologies d'assurance fondamentalement différente. En outre, celle-ci doit être plus qu'un simple assemblage de composants logiciels. Elle doit être conçue et livrée selon les principes greenfield que vous devez adopter:

- **Le test-and-learn, le fail fast, les itérations rapides, et l'évolution en continu.** En matière d'approche greenfield, il n'existe qu'une certitude : ce que l'on ignore. La plateforme mise en place doit donc vous permettre de lancer une offre sur le marché en un rien de temps, d'analyser vos résultats, de vous adapter rapidement, et de répéter les tentatives afin d'emporter l'adhésion du marché. Gardez en tête que la plupart des solutions disponibles aujourd'hui ont été développées en réponse à d'anciennes problématiques, à l'époque où les cycles de développement prolongés et les offres de produits statiques étaient la norme. Cette époque est aujourd'hui révolue.
- **La maturité vis-à-vis des méthodologies Agile et DevOps.** L'important n'est pas que la plateforme soit développée à l'aide de pratiques Agile ou DevOps, les deux étant des enjeux majeurs. Ce qui compte, c'est la maturité de ces pratiques. Après tout, une plateforme ne déployant pas constamment ses propres nouvelles fonctionnalités ne pourra jamais sous-tendre des produits d'assurance cherchant à faire de même.
- **Open source, architecture ouverte, API ouvertes, couche d'intégration ouverte.** La principale leçon que l'industrie a apprise des insurtechs est que le modèle propriétaire est dépassé, et que le modèle ouvert est désormais en vogue. Tout composant propriétaire de la pile technologique d'une plateforme est une source de contraintes colossales. Gardez en tête que la notion d'ouverture inclut la couche d'intégration permettant d'orchestrer la connectivité interne et externe via des API ouvertes. Vous bénéficierez ainsi des fonctionnalités nécessaires pour interagir de façon dynamique avec vos partenaires et écosystèmes, et d'une voie toute tracée pour la migration de vos produits et services existants.
- **La simplicité avant tout.** Proposer des fonctionnalités stratégiques et non complexes comme un produit minimum viable [MVP] est l'essence même d'une plateforme de technologies greenfield prête au déploiement. Si vous détectez une complexité inutile (en particulier dans le cas où celle-ci affecte les utilisateurs métiers) lors de l'évaluation d'une solution, considérez cela comme un signal d'alarme.

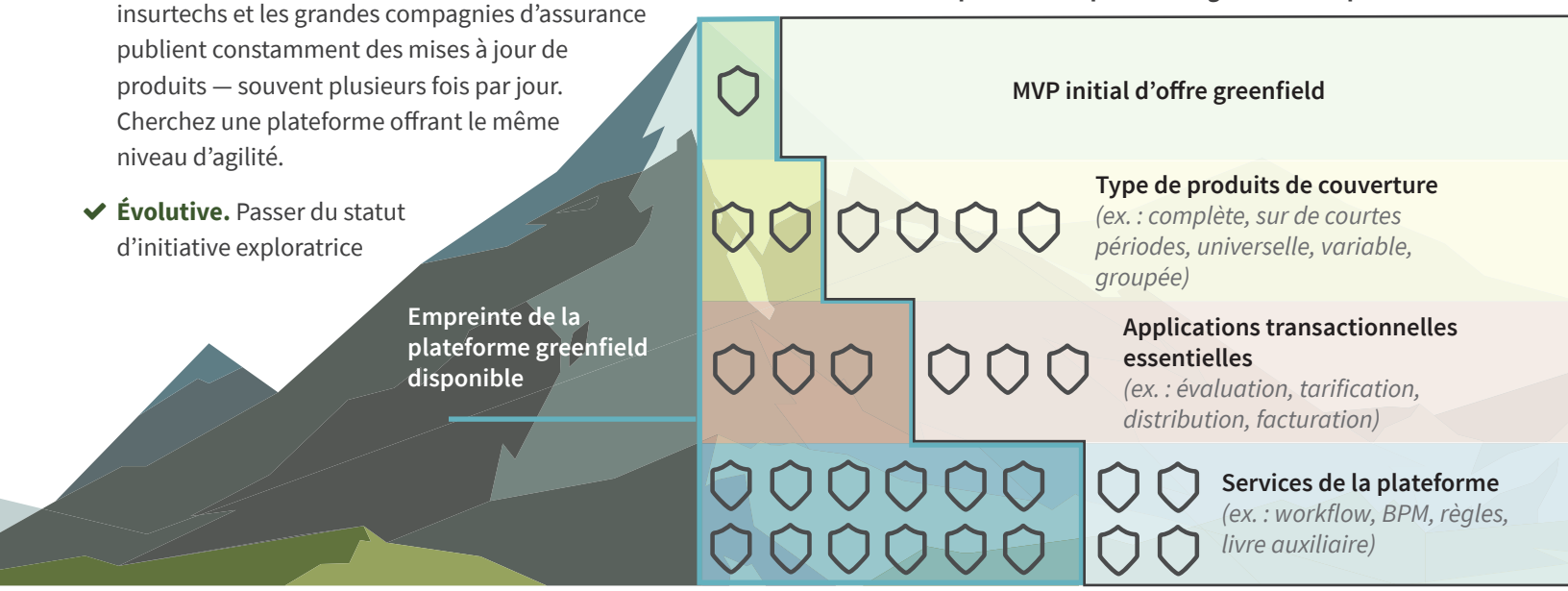
Les cinq ingrédients essentiels d'une bonne plateforme greenfield

1. Soutenir l'approche test-and-learn
2. Le cloud par nature, comme mode d'hébergement et sans enfermement
3. Des méthodologies Agile et DevOps pour accélérer la livraison
4. Un modèle 100 % ouvert, du socle de l'architecture à la couche d'intégration
5. Une évolutivité éprouvée, et de riches fonctionnalités pour soutenir leur expansion

Quelles sont les principales caractéristiques à attendre d'une plateforme de technologies greenfield d'assurance vie ?

- **De nombreuses API.** La quantité d'API offertes est un excellent critère pour évaluer l'ouverture relative d'une plateforme. En général, plus cette bibliothèque d'API est fournie, plus l'engagement observable à travers l'ensemble de la pile de technologies est fort, ce qui permet aux assureurs de concentrer leurs efforts stratégiques pour améliorer leurs expériences numériques.
- **Le cloud par nature, comme mode d'hébergement et sans enfermement.** Cloud native, les meilleures plateformes d'assurance sont également suffisamment intelligentes pour tirer parti de spécificités techniques de chaque fournisseur de cloud.
- **IA/apprentissage automatique intégré.** Pour tirer le meilleur de vos données, il faut les analyser au-delà de ce qui est humainement possible. Les solutions les plus avancées offrent une grande variété de fonctionnalités d'intelligence artificielle/d'apprentissage automatique, et bien d'autres.
- **Multirisque.** Bien que la plupart des plateformes traditionnelles peuvent soutenir une ou plusieurs branches d'activités, n'oubliez pas que votre plateforme greenfield est susceptible de vous porter là où vous n'avez jamais été auparavant. Le fait d'insister sur des capacités de couverture multirisque vous permet de veiller à ce que votre plateforme puisse vous aider à atteindre cet objectif. Les leaders du marché proposent déjà des produits mélangeant plusieurs catégories jusqu'ici complètement distinctes.
- **Évolution rapide.** Comme Amazon et Facebook, les insurtechs et les grandes compagnies d'assurance publient constamment des mises à jour de produits — souvent plusieurs fois par jour. Cherchez une plateforme offrant le même niveau d'agilité.
- **Évolutive.** Passer du statut d'initiative exploratrice à celui de produit entièrement compétitif nécessite une évolutivité que certaines plateformes greenfield sont incapables d'acquérir. Outre sa richesse, l'adoption d'une solution durcie capable de fonctionner à grande échelle est le facteur critique pour soutenir la transformation des entreprises
- **Riche en fonctionnalités.** Même si vous n'avez besoin que de certaines fonctionnalités pour commencer, il est prudent de veiller à ce que la plateforme soit suffisamment riche pour soutenir la transformation d'une entreprise. Grâce à des capacités étendues et standard de traitement des fonctions d'assurance (facturation, indemnisations, évaluation et tarification), vous n'avez pas besoin d'investir dans la pile complète. Au lieu de cela, vous pouvez vous focaliser sur de nouveaux produits, services, et des innovations.
- **Déployée de façon flexible.** Que vous ayez pleinement adopté le modèle SaaS ou que vous préfériez vos solutions en interne, une plateforme greenfield avancée vous permet de déployer l'approche qui correspond le mieux à vos besoins.
- **Contribuant à la communauté open source.** Pour vous faire une meilleure idée de l'engagement de la plateforme envers les technologies open source, demandez quelles solutions ouvertes ce fournisseur a développées et publiées pour que d'autres utilisateurs puissent librement s'en servir.

Empreinte de la plateforme greenfield disponible



La suite ?

“ Pour préparer votre entreprise à l'avenir, émancipez-vous de l'ensemble des aspects traditionnels de votre activité, et adoptez une approche d'innovation de rupture. Dans le cas contraire, vous continuerez à mener des initiatives restreintes, à un coût considérable, sans apporter de réelle valeur ajoutée. Il vous faut essentiellement sortir des sentiers battus et mettre vos acquis de côté pour repartir de zéro. Imaginez que vous deviez regarder suffisamment loin dans l'avenir pour préparer des voitures au moment où elles pourront voler. L'approche greenfield offre une puissante stratégie et un framework pour atteindre exactement cet objectif. ”

Anthony Grosso
Vice-président du marketing produit et de la stratégie d'EIS

À propos d'EIS

EIS est une société de logiciels d'assurance qui permet aux principaux assureurs d'innover et de fonctionner comme une entreprise technologique : rapide, simple, agile. Fondée en 2008, EIS fournit une plateforme pour l'assurance à grande vitesse. Cette plateforme ouverte et flexible de core systems et de solutions digitales permet aux assureurs d'accélérer et d'étendre l'innovation, de lancer des produits plus rapidement, d'offrir de nouveaux canaux de revenus et de créer des expériences d'assurance que le monde entier va adorer. Et grâce à ses milliers d'API ouvertes, la plateforme donne aux assureurs la liberté de se connecter à un vaste écosystème de technologies d'assurance et de technologies émergentes. Basée à San Francisco, EIS permet aux assureurs du monde entier d'augmenter leurs primes dans toutes les lignes de business. Pour en savoir plus, rendez-vous sur EISGroup.com ou suivez @EISGroupLtd sur Twitter et LinkedIn.

Contactez-nous.

email: info@eisgroup.com

EIS

Le greenfield ou la porte

37%

des millennials titulaires de polices d'assurance sont ouverts à des abonnements mensuels offrant des rabais sur des services ou produits.

Source : « The 2020 Customer Compass Report: Navigating the Future of Insurance », EIS, novembre 2020

66%

des compagnies d'assurance vie travaillent d'ores et déjà avec des partenaires d'autres secteurs.

Source : « The 2020 Insurer Compass Report », Insurtech Insights, octobre 2020

© 2021 EIS. Tous droits réservés.
EIS et le logo EIS sont des marques de fabrique ou déposées d'EIS aux États-Unis et/ou dans d'autres pays.