



CGI BUSINESS
CONSULTING



L'ÉPARGNANT
EN QUÊTE DE
NOUVEAUTÉ
ET DE SENS



Répondre
ébondir
éinventer



INTRODUCTION

Avec la crise sanitaire, nombre de constats récents poussent à s'interroger sur le futur de l'épargne des Français : l'épargne va-t-elle être investie et servir les attentes de l'épargnant et de la société ou au contraire sera-t-elle stérile ?

Ces derniers mois ont en effet été l'occasion d'observer différents phénomènes qui ont des impacts forts sur l'épargne telle que nous la connaissons et pratiquons :

- La masse d'épargne en France n'a jamais été aussi importante, avec une tendance notable à une augmentation de l'épargne liquide. L'aversion au risque et le souhait de constituer une épargne de précaution facilement mobilisable semblent sous-tendre ces comportements.
- Dans le même temps, notre système de retraite évolue de manière systémique et devra incorporer une part croissante de financement individuel. Cette apport à constituer va encore renforcer les flux d'épargne.
- Le modèle d'assurance vie et son diptyque Unités de Compte (UC) versus Euro est aujourd'hui remis en cause. La crise sanitaire a constitué un coup de semonce pour le secteur. La conjonction de deux facteurs – des taux durablement bas et la perte de valeur des actifs sur mars, avril et mai 2020 – affectera négativement les résultats 2020 des assureurs vie.
- Les chiffres record de collecte du Livret A et à l'inverse la décollecte et les rachats, démontrent qu'il y a une perte d'attractivité. Qu'elle relève du risque perçu ou du manque de performance, elle n'en demeure pas moins irréfutable.

Le secteur de l'épargne est donc à l'aube d'une mutation majeure. Afin de répondre à ces nouveaux enjeux, les assureurs doivent profondément revoir leur proposition de valeur pour espérer ainsi sortir gagnant de cette crise. Pour cela, l'innovation autour de l'offre, une réelle approche « client-centric » et une réponse à la hauteur des préoccupations sociales et sociétales, seront les clés de voûte d'une démarche visant à répondre aux défis du secteur, tels que le renfort de volatilité des marchés et le questionnement né de la crise du COVID-19.

Répondre
rebondir
réinventer

Répondre pour aborder vos besoins immédiats durant la crise, notamment gérer les répercussions actuelles sur vos opérations, salariés, clients et communautés

Rebondir pour relever les défis tactiques associés à la phase de sortie de crise et répondre aux nouvelles exigences, souvent très nombreuses, et qui évoluent rapidement

Réinventer pour reconfigurer les modèles opérationnels qui vous offriront de nouvelles façons d'interagir avec vos clients, salariés, fournisseurs, gouvernements et citoyens après la crise

01



L'INNOVATION AU SERVICE DE L'OFFRE

La construction d'un portefeuille d'épargne doit classiquement répondre à des principes clés organisés autour du niveau de risque et de la recherche de performance. La sensibilité des épargnants à ces critères est diverse. Elle évolue aussi en fonction de l'âge des épargnants, que l'on soit dans une logique de futur achat immobilier ou de préparation d'un départ à la retraite.

→ En assurance vie

La créativité en terme de produits et de proposition de valeur en assurance vie est aujourd'hui bridée par la réglementation. Cependant, en dépit des limites du cadre actuel, la recherche de personnalisation reste aujourd'hui largement sous-adressée. La gestion sous-mandat offre un potentiel de créativité important autour des produits et d'un mode de gestion plus dynamique des portefeuilles. La technologie est aujourd'hui à même d'aider à personnaliser l'offre en matière de profils et de produits éligibles.

La gestion pilotée ne doit pas être synonyme d'opacité ou de communication se limitant aux stricts éléments contractuels et règlementaires. La transparence ne doit pas être vue comme une potentielle source de déconvenues sur les rendements ou de sur-réactions induites par la volatilité sur les actifs côtés. Les mouvements observés ces dernières années montrent que les ménages de la classe moyenne (qui investissent principalement dans les fonds Euro) ont tendance à ne plus se tourner vers l'assurance vie, les UC étant perçues comme « risquées » car ne présentant pas de garantie en capital.

→ Au-delà de l'assurance vie

La recherche de créativité pour élargir le panel de produits proposés devient indispensable. Que ce soit en clientèle patrimoniale ou pour des épargnants moins fortunés, les assureurs peuvent prendre une place de choix. Ils sont sans doute les mieux placés pour rendre visibles les problématiques d'exposition à des risques spécifiques ou de corrélation dans la constitution des portefeuilles. L'information, sa qualité et son impartialité, mise à disposition des investisseurs devrait être bien plus importante. Là encore les outils technologiques existent. Le partage avec les clients et intermédiaires d'outils de data visualisation sur des performances ou des analyses de risques devrait faire partie intégrante d'offres ou services additionnels.

En outre, dans la gestion de son épargne, et en fonction de son âge et de ses objectifs, l'investisseur est prêt à prendre certains risques. Tout doit être mis en œuvre pour lui permettre de mesurer de manière éclairée cette exposition à certains risques. Rendre perceptibles ces problématiques d'exposition à des risques spécifiques ou de corrélation dans la constitution des portefeuilles est un élément fondateur pour la prise de décision et l'accompagnement du client.

Pour la clientèle patrimoniale, les dépôts à vue importants deviennent coûteux. Les banques repercutent les taux négatifs, les avoirs en liquidité deviennent payants. Cette épargne liquide pourrait ainsi rejoindre des produits financiers à risque faible et liquide. A l'autre bout du spectre pourrait naître une recherche de performance accrue par le recours à des produits non classiques. Certains signes montrent que les épargnants Millenials ont une appétence accrue pour les actifs « réels » ; immobilier et private equity pourraient ainsi prendre une part plus importante dans les décisions d'investissements.

Ces logiques doivent conduire les assureurs à proposer une ouverture à d'autres types d'investissements : tontines, crowd-funding, investissement seed dans les start-up, investissement immobilier non classique... L'offre de support d'investissement alliée à une communication claire, un contenu riche et vulgarisé, et une identification normée du niveau de risque (peut-être est-il temps d'aller au-delà des indicateurs SRRI ?) ne sont pas forcément contradictoires avec le rôle des assureurs. Ils peuvent avoir une légitime place de tiers de confiance et disposent par ailleurs de la capacité d'investissement nécessaire afin de mettre à disposition, tant de leurs équipes commerciales et des Conseillers en Gestion de Patrimoine que des épargnants, des ressources technologiques facilitant le devoir de conseil et la prise de décision.

02



METTRE LE CLIENT RÉELLEMENT AU CENTRE

Si l'on regarde du côté des banques, les taux d'attrition de la clientèle ne cessent d'augmenter notamment chez les clients les plus jeunes et les plus aisés qui sont à la recherche d'une expérience améliorée et adaptée à leur quotidien. Ces changements se font souvent à l'avantage des néo-banques. La fidélité à une marque et à des établissements dont la solidité est démontrée ne résiste pas à la simplicité et à l'efficacité d'une expérience digitale sans couture. Cette tendance doit être prise en compte sans tarder en matière d'épargne : ce segment de clientèle sera demain le cœur de cible à séduire. Cette recherche d'expérience améliorée et cette versatilité se répercutent également sur leur manière de gérer leur épargne.



Le patrimoine à transmettre de la génération des baby-boomers à leurs descendants va créer un flux considérable dans les années à venir : on parle de plus de 50% des actifs mondiaux pour plus de 360.000 milliards de dollars à l'échelle planétaire. Il n'y a aujourd'hui pas de consensus sur le chiffre mais toutes les estimations tablent sur des volumes de plusieurs milliers de milliards de dollars dans les décennies à venir. Cette transmission vers une nouvelle génération, rompue aux outils digitaux, pourrait constituer une rupture majeure.

Déjà sur le secteur non vie, en particulier en assurance automobile, une nouvelle concurrence se dessine. Amazon entre sur le marché, Tesla crée sa division assurance... Ces arrivées se font sur la promesse d'une confiance établie, d'une simplification du parcours utilisateur et d'une visibilité renforcée sur le processus de déclarations et d'indemnisations des sinistres. C'est une leçon à retenir. Car ce qui a pu jouer à court terme en faveur de certains assureurs vie pendant la crise du COVID-19, en rendant complexe voire impossible les arbitrages ou les rachats, aura un effet néfaste à moyen terme. La non-digitalisation complète des processus et ses conséquences entachent durablement la confiance des épargnants vis-à-vis des acteurs traditionnels.

Les assureurs doivent transformer profondément leur façon d'adresser l'épargnant. La proposition de valeur et le parcours omnicanal sont à mettre au centre. Le réflexe digital s'accélère déjà, une inversion paraît très probable.



→ Créer un écosystème tourné vers l'épargnant

Le particularisme français d'absence de place de marché de services financiers semble aujourd'hui être un frein à l'innovation. Le manque d'information de valeur, ou plutôt sa surabondance non vérifiée, car non portée par une parole de confiance est un premier élément. L'impossibilité de tester avec des partenaires de nouveaux modèles dans une approche innovante, de partage des risques et des outils est un second aspect. Se priver d'une source permettant de tester l'appétence et de comprendre les interactions, d'identifier des besoins permettant l'émergence de nouveaux produits est un réel frein. C'est aussi un risque. Laisser cette place inoccupée pourrait favoriser l'émergence d'une nouvelle concurrence parfaitement rompue à la digitalisation et à l'exploitation des données.

Les assureurs peuvent avoir un rôle majeur dans l'émergence d'écosystèmes autour des produits financiers. Etre en mesure de proposer au client une offre de produits cohérents au sein d'un écosystème piloté par un acteur de confiance devient nécessaire. Agréger des produits internes, ceux de fintech ou d'acteurs externes au secteur (immobilier par exemple) est un enjeu et un défi pour les assureurs.

Pour répondre à cette demande, des transformations importantes sont requises afin d'axer les organisations sur la coopération. Trouver le bon modèle pour coopérer de façon profitable nécessite d'avoir une analyse

Agréger des produits internes, ceux de fintech ou d'acteurs externes au secteur est un enjeu et un défi pour les assureurs...

approfondie de la chaîne de valeur et une proposition gagnant-gagnant. L'expérimentation pour trouver les bonnes solutions intégrant les différents acteurs est source d'apprentissage pour industrialiser dans un second temps l'approche et les processus internes facilitant cette collaboration. Un effort de formation des forces commerciales et des équipes de téléconseillers est nécessaire. Les éléments de conformité et de risque prendront également une autre dimension. Intégrer des produits d'épargne aussi diversifiés et de provenances multiples doit aussi se faire avec le souci permanent de protéger le chef de file et l'épargnant.





→ Un parcours phygital sans couture

Mettre en place une plateforme de produits d'épargne sous forme d'écosystème ne doit pas se faire au détriment de l'expérience utilisateur. C'est donc bien une vision de bout en bout du processus, intégrant l'ensemble des acteurs qui doit servir de base de travail.

L'attente du client est de pouvoir gérer son épargne sans accroc depuis un point d'entrée donné, et ce quelles que soient les parties impliquées. Le même besoin existe pour les collaborateurs internes et externes : savoir ce qui a été entamé en terme de processus, où, par qui et quel est le statut de la demande.

Si l'on prend l'exemple des nouveaux dispositifs introduits par la loi PACTE, l'épargnant doit pouvoir souscrire, choisir ses supports, faire ses versements libres, opérer des transferts, consolider PER Collectif, PER obligatoire et PERIN afin d'avoir une vision globale, connaître les impacts fiscaux de ses actions, et débloquer son épargne en ligne. Il doit aussi pouvoir s'appuyer sur un chatbot ou un conseiller physique ou en ligne afin d'obtenir des conseils. Ceux-ci doivent disposer de toute l'information nécessaire pour comprendre quelles sont les actions en cours et leur statut. Les mêmes logiques s'appliquent aux autres produits. Intégrer l'écosystème sur des actifs tangibles sera également un défi mais il peut être source de relais de croissance importants.

La complexité pour les assureurs augmente encore lorsqu'il faut adresser avec le même niveau de qualité les besoins des partenaires (courtiers, CGP...), assurés et bénéficiaires.

La réponse de nombreux acteurs est de lancer d'importants programmes de refonte de leurs systèmes d'information. Ces programmes ont souvent eu tendance à privilégier une approche dans laquelle de lourds investissements ont été réalisés sur les frontaux (partenaires/assurés) et dans la modernisation des *back office* afin de sécuriser les processus et remplacer des systèmes vieillissants.

L'enjeu pour réussir cette transformation est de garantir un bon alignement entre ces initiatives afin d'assurer *by design* la fluidité des processus de bout en bout. C'est bien la bonne communication entre les *front* et les outils de gestion, un pilotage fin des données dans les référentiels qui garantissent in fine une expérience client de qualité.

L'expérience collaborateur est une garantie incontournable de l'expérience client. L'investissement dans ce domaine doit également être important afin que la promesse client se reflète dans ses interactions avec les équipes. L'implication des équipes gestionnaires dans la conception de leur futur outil de travail ainsi que leur formation sont des leviers importants pour favoriser une réponse à la hauteur des attentes du marché.

Nous ne nous posons plus la question de savoir qui fabrique, qui stocke, qui expédie et qui assure le service après-vente lorsque nous accomplissons un acte d'achat sur un site de e-commerce. Any Time, Any Where, Any Device... and Anybody c'est ce que tout consommateur attend aujourd'hui. Ce que nous souhaitons c'est bien une expérience du même type en matière de gestion de notre épargne.

Se tourner vers les attentes du client c'est espérer l'accompagner dans un projet de vie. Les produits d'épargne favorisent des points de contacts réguliers et hors sinistre. C'est un aspect intéressant pour les assureurs pour lesquels cet objectif est à l'agenda mais dont les promesses ne semblent pas aujourd'hui totalement atteintes.

Planifier son patrimoine et sa retraite peut se faire aujourd'hui de façon modernisée, plus simple et plus attractive. Disposer d'une large palette de produits répondant à des besoins est un bon début : expliquer et conseiller pour mobiliser de l'épargne, au bon moment, ouvrir le panel des propositions, anticiper ses besoins grâce à la technologie ne peut se faire sans une confiance importante.



→ Un environnement sécurisant

Ces possibilités offertes doivent s'appuyer sur un environnement sécurisant pour le client. Deux axes majeurs sont aujourd'hui à renforcer.

D'une part, presque au même titre que la santé, l'épargne appartient à la sphère privée voire intime. Tout investissement pour hisser l'expérience du « consommateur uberisé » à la hauteur de ses attentes doit s'accompagner d'investissements pour renforcer la cybersécurité. Les processus d'authentification forte et la sécurisation contre les attaques informatiques doivent être au cœur du processus de transformation. Des acteurs de poids comme les assureurs doivent être des catalyseurs afin de sécuriser les écosystèmes. La multiplicité des flux de données transitant entre plusieurs acteurs (par exemple via des API) nécessite une sécurisation accrue.

D'autre part, dans son rapport avec un écosystème basé sur la donnée, le consommateur hésite entre méfiance et attrait pour la promesse de l'automatisation et de la facilité d'utilisation. Les initiatives ayant pour but de valoriser la donnée doivent absolument prendre en compte ce paradigme. Si les acteurs veulent pouvoir proposer une personnalisation accrue et tirer parti de la donnée, ils devront renforcer leur approche éthique de celle-ci. Nous sommes convaincus que sans une réelle proposition éthique (consultation des données, objectif de la collecte, champs d'utilisation, etc.), il y a un risque fort de voir augmenter la défiance des clients. On peut aussi imaginer qu'après l'adoption du RGPD le législateur ira au-delà en forçant les acteurs à rendre consultables certaines des données détenues, les processus d'exploitation de celles-ci et les conclusions qui en sont tirées.

Les assureurs doivent se saisir sans tarder de ces défis et être force de proposition pour rassurer leurs clients et devancer les futures exigences réglementaires afin d'en maîtriser les effets de rupture.



03



ANTICIPER LES PRÉOCCUPATIONS SOCIALES ET LA RECHERCHE DE SENS

Les notions de risques et de performance sont, et resteront, au centre des préoccupations des épargnants. Ils ne pourront pas accepter encore bien longtemps que leur expérience d'épargnants soit dégradée par rapport à leur expérience de consommateurs digitaux. Un élément de plus en plus prégnant apparaît désormais : la quête de sens.

Les Millenials et la génération Z sont les épargnants de demain. Les préoccupations sociétales impacteront fortement leurs stratégies patrimoniales.

Sous le double effet de recherche de sens et des effets à venir du dérèglement climatique, dont les conséquences financières et sociales impacteront fortement la valorisation de certains actifs, le routage de l'épargne vers des produits socialement responsables paraît incontournable. Ce point fait consensus et il ne se passe pas une semaine sans que des acteurs annoncent la classification ISR d'un fond ou une allocation d'actifs sur ce type de produits.

Cette recherche de sens vise en priorité les préoccupations environnementales mais elles pourraient aussi s'orienter sur d'autres questions telles que l'égalité femmes/hommes et la préservation de l'emploi pour n'en citer que deux. Une partie des épargnants va très certainement développer une sensibilité forte autour de ces questions. Investir sur des sociétés dirigées par des femmes ou choisir une action positive sur les bassins d'emploi doit faire partie de la proposition d'épargne.

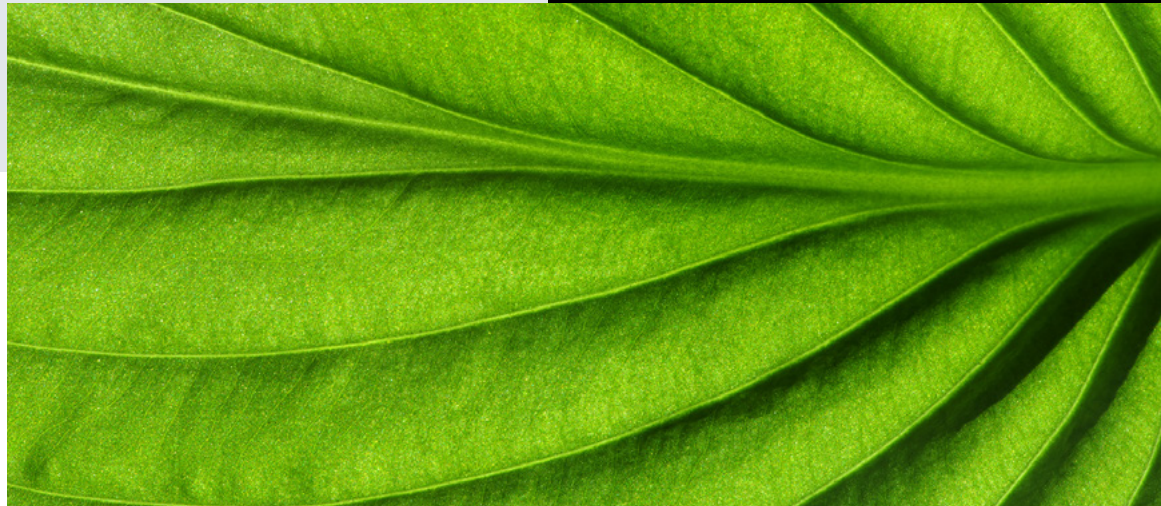
Au-delà des préoccupations de l'épargnant

Le routage de l'épargne vers des fonds ISR semble être nécessaire pour des raisons environnementales et sociétales. Il apparaît surtout aujourd'hui nécessaire afin de sécuriser les investissements en ne les exposant pas à des secteurs rendus instables par les changements à l'œuvre. Certains actifs sont voués à une dévalorisation dont le rythme ne peut être aujourd'hui évalué. On ne peut par ailleurs pas totalement exclure certains scénarios de perte de valeur brutale.

Un consensus trop optimiste de la communauté financière sur les dérèglements climatiques en cours et leurs potentielles répercussions économiques et financières semble encore être d'actualité. Il y a cependant une vraie difficulté d'appréhension et de quantification du risque. Les modèles intègrent aujourd'hui encore mal ces éléments. Il semble y avoir un effet cascade sur le sujet. Les entreprises les plus exposées semblent manquer d'outils d'évaluation

fiables et de visibilité sur les règles de provisionnements pour prendre en compte ce risque à sa juste mesure. Le secteur financier ne reflète pas suffisamment ces risques dans les évaluations de moyen et long terme des entreprises et dans son propre bilan. Proposer des investissements responsables est également une réponse aux besoins de diversification des portefeuilles. Les risques aujourd'hui non évalués et les potentielles ruptures de valeur des actifs qu'ils pourraient engendrer forcent à adopter une stratégie. Il y a donc bien pour les assureurs une forme d'urgence à proposer des produits adressant les risques portés par d'autres, sensibiliser les épargnants en leur fournissant l'information nécessaire et les accompagner dans ces mutations.

La résilience des investissements de type ISR semble avoir été supérieure aux indices de référence pendant la période du COVID-19. La nature exceptionnelle du choc ne permet pas d'en tirer des conclusions sur le long terme. L'ISR au-delà de l'effet bénéfique sur nos sociétés, de la recherche de sens, semble montrer aussi une capacité de résilience intéressante.



→ Un défi aux effets encore non appréhendés

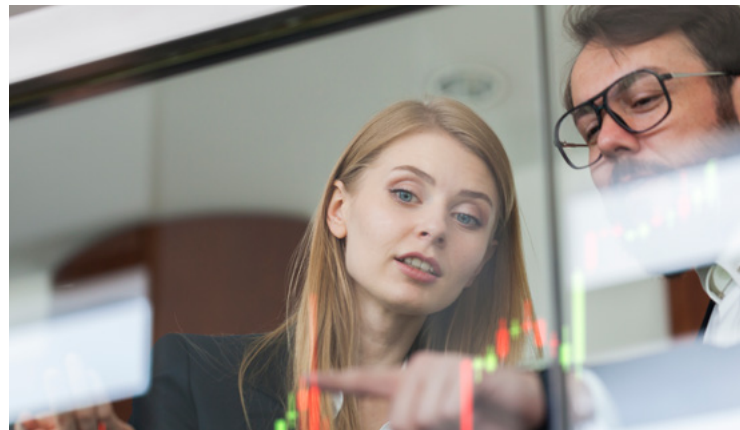
Apporter de la valeur et avoir une véritable approche ISR va nécessiter de mettre en place des critères fins d'analyse des actifs en fonction de leur empreinte sociale et environnementale, ainsi que leur tendance d'évolution. C'est bien l'appétence des investisseurs individuels pour ce type de produits qui peut avoir un rôle moteur de premier plan.

La taxonomie européenne crée un cadre permettant de labéliser les actifs durables. Les épargnants et les citoyens pourraient dans un second temps réclamer des indicateurs de ce type sur les autres actifs. Il faudra alors être en mesure de répondre aux questions énoncées notamment en matière d'engagement sociétal. Ces questions se poseront inexorablement et elles doivent être anticipées dans l'information fournie et le conseil apporté en cohérence avec la connaissance du client.

Cette tendance pourrait donc susciter une demande pour une classification plus large et des indicateurs normalisés. Tant qu'ils n'existent pas, une zone grise persistera et requerra donc un conseil accru sur ces questions.

En matière d'image et pour faire écho à ce changement de proposition de valeur autour de l'épargne (RSE, finance verte, etc.), les groupes de protection sociale actifs dans l'épargne et les assureurs mutualistes ont naturellement, du fait de leur ADN, une légitimité à entamer ce virage.

Si l'engagement sociétal devient un critère de choix prioritaire pour le consommateur, l'avenir nous enseignera si le même phénomène est à l'œuvre pour une allocation de ressources sur le long terme



Les entreprises doivent maintenant dépasser certains conservatismes ou certaines facilités intellectuelles...

DEMAIN

La crise du COVID-19 a démontré deux choses. D'une part, la quête de sens s'est accrue dans de nombreux domaines, dont l'épargne. D'autre part, ce que nous pensions impossible, très long à mettre en place, risqué s'est fait en quelques jours et s'est révélé possiblement durable. Il y a à apprendre de cette situation pour dépasser certains conservatismes ou certaines facilités intellectuelles qui cherchent à nous convaincre que le changement est impossible à mettre en œuvre ou peut être repoussé.

A l'heure où les besoins en matière d'épargne retraite vont se renforcer, c'est bien sur une offre globale d'accompagnement des clients que les acteurs doivent se concentrer. Pour cela, l'offre de produits doit être étendue et centrée sur les préoccupations des clients et leurs aspirations. Soutenir cette dynamique passera par une confiance accrue au travers de l'information apportée et de parcours clients omni canaux sans couture.

L'automatisation et les promesses technologiques vont porter une partie de l'effort de transformation mais c'est bien sur l'humain qu'il va falloir investir afin de concevoir les modèles et produits de demain, former les équipes commerciales et celles accompagnant les clients dans la gestion de leur patrimoine pour une fidélisation durable.





Olivier LAVIALE, Directeur en charge des activités Assurance



Amina BOUSSURI, Directrice en charge des projets de transformation pour le secteur Assurance

Chez CGI Business Consulting, cabinet de conseil majeur en France, nous sommes audacieux par nature.

Grâce à son intimité sectorielle et à sa capacité à mobiliser des expertises diverses, CGI Business Consulting apporte aux entreprises et aux organisations des solutions de conseil audacieuses et sur mesure, pour une réussite stratégique et opérationnelle de leurs projets de transformation.

Nos 1 000 consultants accompagnent nos clients dans la conduite et la mise en œuvre de leurs projets de transformation, dans une relation franche et de confiance, pour leur permettre de prendre les bonnes décisions.

Fondée en 1976, CGI figure parmi les plus importantes entreprises de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde. Elle aide ses clients à atteindre leurs objectifs, notamment à devenir des organisations numériques axées sur le client.



cgi.fr/conseil

L'audace par nature