

7 étapes vers la  
transformation numérique :  
une feuille de route  
pour les cabinets  
d'assurance indépendants



# Vers l'avant

Depuis des années, nous parlons de la transformation numérique imminente de l'assurance. Eh bien, elle n'est plus imminente, elle est là. Un certain nombre de facteurs nous ont conduits à ce point d'inflexion. Et bien que la transformation numérique de votre entreprise ait pu paraître un choix seulement pour les utilisateurs précoces, elle est désormais essentielle pour nous tous.

## **Le nouveau dialogue s'est ouvert : Maintenant que la transformation numérique de l'assurance est là, comment les cabinets réussissent-ils à devenir des entreprises numériques?**

Pour les organisations qui ne sont pas encore sur la voie de la transformation numérique, le simple fait de penser aux implications de la transformation de leurs organisations peut être paralysant. Bien que la transformation numérique soit essentielle au cabinet moderne, elle pose un éventail de problèmes concernant la planification, l'allocation des ressources et la gestion du changement. Cependant, ces problèmes ne sont nullement insurmontables et il faut les attaquer de front pour assurer une entreprise prospère et durable aujourd'hui et à l'avenir.

Repenser numériquement les activités d'assurance exige une stratégie de transformation claire basée sur les meilleures pratiques. Le présent document a pour objet de fournir justement cet outil : une feuille de route pour les cabinets d'assurance en voie de passer à la transformation numérique, y compris 7 étapes cruciales menant au succès.

J'espère que vous trouverez les informations contenues dans ce guide utiles à mesure que vous transformerez numériquement votre cabinet pour mieux tenir la promesse essentielle de l'assurance : sauvegarder et protéger ce qui importe le plus.



Sincèrement vôtre dans la transformation numérique,



Reid French

Ancien Président-directeur général, Applied Systems

## Table des matières

<b>Les facteurs de la transformation numérique : ce qui a changé notre industrie</b>	<b>5</b>
<b>La transformation numérique : établir le bien-fondé</b>	<b>13</b>
<b>Les avantages de la transformation numérique</b>	<b>14</b>
<b>Les principes clés de la transformation numérique</b>	<b>16</b>
<b>7 étapes vers la réussite de la transformation numérique</b>	<b>18</b>





# Les facteurs de la transformation numérique : ce qui a changé notre industrie

**La transformation numérique a touché réellement chaque industrie et il en va de même pour l'assurance. La seule différence est que l'industrie des assurances a été plus lente que d'autres à s'adapter à cette nouvelle réalité.**

Maintenant que la transformation numérique de l'assurance est là, les occasions abondent pour les cabinets qui sont prêts à prendre les mesures nécessaires pour assurer leur avenir à l'ère numérique. Pourtant, afin de se préparer adéquatement à la transformation numérique, il est important de comprendre les facteurs qui ont conduit l'industrie des assurances à ce point d'inflexion crucial, notamment :

- Une demande concernant l'exécution quasi-instantanée
- L'évolution des attentes des clients
- Un accès illimité aux informations
- De nouveaux concurrents qui sont passés en premier au numérique
- Un taux de changement exponentiel
- Les compromis entre le prix, l'efficacité et l'innovation ont disparu

« Plus vous en savez au sujet du passé, mieux vous serez préparé à l'avenir. »

Teddy Roosevelt

## L'ère de la gratification instantanée

Les entreprises comme Uber et Amazon ont tellement facilité l'appel d'un taxi ou le magasinage que les consommateurs se sont habitués à obtenir tout ce qu'ils veulent, quand ils le veulent, depuis n'importe quel appareil. Par conséquent, les consommateurs s'attendent à ce type de service de toutes les entreprises avec lesquelles ils font affaire. Selon le rapport Salesforce intitulé *State of the Connected Customer*, 64 % des consommateurs s'attendent à ce que les entreprises leur répondent et interagissent avec eux en temps réel.<sup>1</sup>

Si les entreprises ne livrent pas la marchandise, les consommateurs exigeants d'aujourd'hui chercheront résolument une pléthore d'autres fournisseurs.

« Le résultat naturel de cette réalité en temps réel pour les gens est l'attente d'une gratification instantanée. Nous nous approchons à grands pas du point d'inflexion sur la gratification instantanée, du moment où les consommateurs exigeront que les produits et les services soient livrés partout et en tout temps. Déjà, les spécialistes du marketing s'empressent de satisfaire ces exigences croissantes (regardez seulement l'offre d'Amazon 'livraison le jour même par drone'). La nécessité d'aller vite augmentera seulement à mesure que la technologie permettra et fera progresser une telle économie de tous les accès. »<sup>2</sup> – Simon Pugh, chef de la planification des stratégies et des communications chez PHD West.

# 64 %

---

**des consommateurs  
s'attendent à ce que les  
entreprises leur répondent  
et interagissent avec eux  
en temps réel.**

## Le changement générationnel : des natifs du numérique à tout le monde

Au cours des 30 dernières années, l'innovation technologique rapide et croissante a changé considérablement le comportement et les attentes des générations qui suivent les *baby boomers*, notamment les milléniaux et la génération Z. Pour ces « natifs du numérique », l'utilisation de la technologie et le réseautage social sont inhérents à leur nature. Ils s'attendent aux expériences omnicanaux axées sur le client auxquelles ils sont habitués dans d'autres industries.

Pourtant, alors que ces deux générations de natifs du numérique sont le moteur derrière la demande concernant les services numériques, les expériences omnicanaux trouvent un écho dans presque toutes les tranches de populations. Les gens de toutes les générations utilisent la technologie numérique comme la lentille principale à travers laquelle ils travaillent, jouent et interagissent, ce qui entraîne la disparition de la distinction entre vie professionnelle et personnelle. Tel qu'il est mentionné dans le rapport *TrendWatching* intitulé *Post-Demographic Consumerism*, « les personnes, de tous âges et sur de nombreux marchés, construisent leur propre identité plus librement que jamais. Par conséquent, les habitudes de consommation ne sont plus définies par les segments démographiques 'traditionnels' tels que l'âge, le sexe, l'emplacement, le revenu, la situation de famille, etc. »<sup>3</sup>

« Le groupe démographique ayant connu la croissance la plus rapide sur Twitter entre 2012 et 2013 était la tranche d'âge de 55 à 64 ans, en hausse de 79 % »<sup>4</sup>

Buffer

## Les consommateurs prennent les rênes

Une accessibilité accrue à l'information et la capacité de créer et de partager facilement des informations en ligne ont fait passer le pouvoir des spécialistes du marketing aux consommateurs. Les consommateurs n'ont plus besoin d'attendre passivement que les marques soient annoncées et commercialisées auprès d'eux. Au lieu de cela, la technologie numérique a permis aux individus de consommer des informations contextuelles personnalisées, de faire des achats et de fournir des commentaires sur leurs propres expériences de marques immédiatement en ligne à des milliers sinon des millions de personnes. Ainsi, comme le fait remarquer Salesforce, « à l'ère du client, la technologie change fondamentalement la façon dont les clients interagissent avec des entreprises. 70 % des consommateurs reconnaissent que la technologie leur permet plus facilement que jamais de faire affaires ailleurs, et 61 % affirment que la technologie redéfinit leur comportement en tant que clients. »<sup>5</sup>

« Les nouvelles technologies ont contribué à ce que les consommateurs prennent les rênes du marché, leur donnant le pouvoir sur les marques qui se développent ou qui disparaissent à l'ère du numérique. »<sup>6</sup>

*State of the Connected Customer,*  
Salesforce



## De nouveaux concurrents numériques intégrés

La réussite dans une industrie amène de nouveaux entrants. Les investisseurs, les sociétés de capital-risque et même les assureurs eux-mêmes ont pris sérieusement en considération l'industrie des assurances. En réalité, le financement total dans l'espace de l'InsurTech a augmenté, passant de 128 millions de dollars entre 18 transactions en 2010 à 1,7 milliard de dollars entre 174 transactions en 2016.<sup>7</sup> Le marché est imposant et possiblement très lucratif. L'évolution des attentes des consommateurs a alimenté la concurrence et pavé la voie aux premières compagnies d'assurance numériques qui peuvent ne pas toujours revêtir la même forme que les fournisseurs actuels.

Ces jeunes entreprises de l'InsurTech ont prétendu que les cabinets indépendants n'ont pas ce qu'il faut pour évoluer et se développer au cours des cinq à dix prochaines années. Elles s'introduisent dans un créneau laissé inoccupé sur le marché qui s'élargit chaque jour. Par exemple, une société basée sur l'application Lemonade de l'InsurTech a fait irruption sur la scène en 2016 après avoir recueilli 13 millions de dollars d'investisseurs et a accru sa part de marché parmi les acheteurs d'une première maison de 27 %, se plaçant au premier rang par rapport aux géants de l'industrie.<sup>8</sup> L'application mobile Lemonade saisit l'occasion d'optimiser un processus, et les consommateurs réagissent à la commodité offerte.

# 1,7 milliard \$

---

**augmentation du capital des investissements de l'InsurTech en 2016, une hausse par rapport à 128 millions \$ en 2010.**<sup>7</sup>

## Un rythme du changement sans précédent

Nous n'avons jamais connu auparavant un rythme du changement plus rapide. Selon un article publié dans le magazine *Time* de 2011, la technologie informatique à cette époque progressait davantage à chaque heure qu'au cours des 90 premières années de son existence. Imaginez à quel point elle progresse plus rapidement aujourd'hui, en minutes, sinon en secondes.

### Rythme du changement de la technologie



La quête constante pour offrir encore plus de commodité aux consommateurs à « l'ère de la gratification instantanée » a augmenté le rythme technologique. Alors que des applications, des plateformes sociales et des modèles de gestion nouveaux sont lancés presque tous les jours, les consommateurs se sont habitués au rythme rapide du changement. Le rapport intitulé *Meaningful Brands* de Havas Group indique que les gens ne s'en soucieraient pas si 74 % des marques qu'ils utilisent disparaissaient de leur vie.<sup>9</sup> Cela devrait servir d'avertissement aux entreprises qui refusent de reconnaître le rythme rapide du changement parce qu'elles courent le risque de devenir inutiles pour les consommateurs modernes. Les offres révolutionnaires datant seulement d'un an seront rendues caduques si elles ne s'adaptent pas aux changements du marché assez rapidement.

« Si le rythme du changement à l'extérieur dépasse le rythme du changement à l'intérieur, la fin est proche. »

Jack Welch, ancien président et PDG, General Electric

## La disparition des compromis entre le prix, l'efficacité et l'innovation

Elle est révolue l'époque où vous différenciez votre entreprise par le prix, l'efficacité ou l'innovation. Aujourd'hui, les entreprises numériques peuvent alterner simultanément entre tous les trois : réduire les prix, être plus efficaces et investir dans une technologie durable. Avec la bonne structure technologique en place, parvenir à l'équilibre entre ces facteurs devient plus gérable et rend une entreprise plus concurrentielle à une époque de déplacement des populations, d'évolution des attitudes et des modèles de gestion.

Une étude menée entre Capgemini Consulting et MIT intitulée *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry*<sup>10</sup> a fait observer que les entreprises transformées numériquement tirent parti d'avantages économiques importants, y compris la croissance du revenu, la rentabilité et l'évaluation du marché. Précisément, l'étude a montré :

>9 %

**génération de revenus pour le segment principal par rapport à d'autres.**

>26 %

**différence de rentabilité.**

12 %

**augmentation des évaluations au prix du marché.**



# La transformation numérique : établir le bien-fondé

**En évaluant ce que la transformation numérique signifie pour l'assurance, il est utile de tirer des leçons du passé pour orienter notre avenir et la façon dont les cabinets doivent réagir pour réussir. Historiquement, les industries existantes ont ignoré la transformation numérique, le plus souvent à leurs risques, ou elles l'ont soutenue, le plus souvent en remportant un grand succès.**

Pensez à Blockbuster, une entreprise qui enregistrait jadis des revenus de plus de 4,8 milliards de dollars et employait 84 000 personnes dans le monde. Dans le cadre de ses activités, l'entreprise n'a pas réagi ou amélioré son modèle d'exploitation lorsque la transformation numérique, exploitée par des sociétés comme Netflix, a eu lieu.

Netflix a utilisé trois attributs pour entraîner la faillite de Blockbuster :

- Une expérience en ligne rationalisée pour commander des DVD (plus besoin de conduire pour se rendre au magasin)
- Un modèle tarifaire plus convivial pour les clients (un modèle par abonnement sans frais de retard)
- Une nouvelle technologie (diffusion en continu) pour la livraison du contenu

Si les cabinets ne font pas place à la transformation numérique et ne s'adaptent pas aux attentes actuelles des consommateurs, d'autres concurrents le feront simplement pour eux.



# Les avantages de la transformation numérique

**La transformation numérique renforce la valeur fondamentale d'un courtier indépendant comme conseiller de confiance et assure une longévité au moyen d'une position plus concurrentielle et plus durable sur le marché. Précisément, les entreprises transformées numériquement ont la chance de bénéficier des récompenses liées à la fidélisation des clients et des employés et au rendement du capital investi.**

## Fidélisation des clients

L'expérience client est le nouveau terrain d'affrontement dans le domaine de la fidélisation des clients. Les consommateurs d'aujourd'hui s'attendent à un service omnicanal en temps réel sur le canal de leur choix, que ce soit en personne, au téléphone et sur des applications mobiles. Selon une étude menée par Walker, d'ici l'an 2020, l'expérience client dépassera le prix et le produit comme différenciateur clé de la marque.<sup>11</sup>

Une étude réalisée par Bain & Company indique que même une augmentation de 5 % de la fidélisation des clients peut mener à une hausse des profits entre 25 % et 95 %.<sup>12</sup> En offrant les excellentes expériences clients auxquelles les consommateurs s'attendent, tant physiques que numériques, les entreprises augmentent la satisfaction des clients, ce qui produit finalement des rendements pour l'entreprise grâce à une meilleure fidélisation. Autrement, les clients insatisfaits peuvent avoir de lourdes répercussions financières sur toute entreprise.

5x

---

**Il en coûte 5 fois plus pour acquérir un nouveau client qu'il en coûte pour en conserver un.**

9 versus 22

---

**Les clients satisfaits disent à 9 personnes combien ils sont satisfaits. Les clients insatisfaits le disent à 22 personnes.**

60 %

---

**Les organisations qui privilégient l'expérience client réalisent des profits 60 % plus élevés que leurs concurrents.**

80 %

---

**80 % de vos profits futurs proviendront de 20 % de vos clients actuels.**

## Fidélisation des employés

Bien qu'attirer et conserver les talents les plus prometteurs constitue un défi pour toute entreprise, c'est particulièrement le cas dans l'industrie des assurances. Selon l'Insurance Journal, « presque la moitié des professionnels de l'industrie des assurances sont âgés de plus de 45 ans, alors qu'on prévoit que 25 % de ces professionnels de l'industrie prendront leur retraite d'ici 2018. » Pour attirer et conserver les talents maintenant et à l'avenir, les courtiers doivent rendre leurs entreprises plus attrayantes pour une main-d'œuvre qui s'attend à des expériences instantanées axées sur le client en adoptant une stratégie de transformation numérique qui permet :

- L'innovation : l'utilisation de la technologie numérique pour transformer les opérations commerciales
- La flexibilité : l'offre d'applications mobiles conviviales et d'options de travail à distance
- La sécurité et la durabilité : assurer l'avenir du cabinet pour assurer la longévité commerciale

## Rendement du capital investi

La technologie numérique permet aux employés de concentrer leur temps et leurs efforts à vendre de l'assurance et à fournir des services aux titulaires de polices en réduisant les tâches et les processus manuels. Avant que les technologies numériques fassent leur entrée sur le milieu de travail, les courtiers devaient être au bureau pour terminer le travail et la majorité des affaires se faisaient par téléphone. Aujourd'hui, les applications mobiles permettent aux courtiers de faire des affaires en dehors du bureau et d'offrir un meilleur service. La plus grande efficacité que la technologie procure peut avoir une incidence importante sur le bénéfice net.

---

# 400 000

**Le nombre de postes qui devront être dotés par la prochaine génération d'ici 2020.<sup>13</sup>**

---

# 144 %

**L'augmentation du revenu par employé que les cabinets numériques enregistrent comparativement aux cabinets non numériques.**

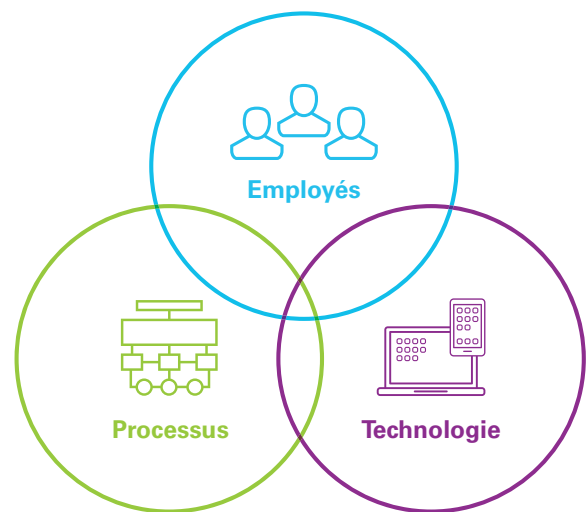
*Rapport annuel sur le cabinet numérique d'Applied 2018, Applied Systems*

# Les principes clés de la transformation numérique

**La réussite de la transformation numérique exige de mettre clairement l'accent sur les employés, le processus et la technologie.**

## Employés

Les employés qui composent votre organisation sont l'un des éléments les plus importants pour réussir la transformation numérique. Ils doivent reconnaître et accepter la nécessité de changer au niveau le plus fondamental. Une fois l'acceptation obtenue, l'engagement des employés à chaque étape doit être suivi de près pour surmonter toute résistance et créer un sentiment partagé d'urgence en faveur du changement. Des communications continues et transparentes favoriseront l'écoute et offriront un groupe de rétroaction pour les problèmes et les préoccupations. Pour aider à créer un environnement plus réceptif, il convient d'inclure les employés dans le processus de planification, puis de définir clairement les objectifs, les rôles et les processus.





## Processus

Les processus décrivent en détail comment le travail est effectué, en fournissant un plan pour présenter et systématiser votre stratégie technologique. Bien qu'ils soient adaptés aux nuances propres à la mise en œuvre de la technologie, les processus devraient être suffisamment souples pour s'adapter si/lorsque les exigences ou les conditions changent. Le risque peut être géré en mettant en place une structure de gouvernance solide, où les processus sont documentés pour établir les bases d'une croissance continue. Enfin, les processus devraient être mis à jour continuellement en fonction des meilleures pratiques et des leçons tirées.

## Technologie

L'investissement technologique doit englober tous les aspects de votre entreprise, de la gestion du personnel interne à la communication aux clients et aux partenaires assureurs. Il doit intégrer toutes les applications pour offrir une expérience utilisateur homogène et créer une vue unique de vos activités. Les cabinets ne réussiront pas à gérer des systèmes distincts et disparates qui créent plusieurs sources de données. Lors du choix de la technologie qui convient à l'entreprise, elle doit également être suffisamment souple et évolutive pour soutenir la croissance actuelle et future.

## La transformation est complexe.

**Posez ces questions clés avant de commencer et tout au long du processus pour mettre votre entreprise sur la voie du succès :**

- **Quelle est notre situation actuelle?**
- **Où devons-nous être?**
- **Avons-nous une stratégie pour y arriver?**
- **Quelles initiatives stratégiques sont les meilleures pour nous?**
- **Quelles mesures devrions-nous prendre pour gérer la transformation?**
- **Comment faisons-nous pour garder le contrôle, évaluer et optimiser?**

# 7 étapes vers la réussite de la transformation numérique

**Avant de plonger dans une initiative de transformation, il est important de prendre en compte les objectifs de croissance et le changement opérationnel. En adoptant cette vision, les cabinets peuvent mieux élaborer des stratégies pour des initiatives de productivité qui apportent de la valeur.**

## **Voici les 7 étapes pour aider les courtiers à tracer un parcours numérique réussi :**

### **Étape 1 : Commencez le parcours avec le but en tête.**

Votre organisation doit d'abord déterminer l'aboutissement idéal et créer un plan de match pour atteindre les objectifs. Alors que vous envisagez l'aboutissement, tenez compte des comportements et des attentes des clients et des occasions d'affaires possibles à saisir. Préparez le terrain pour réussir en communiquant clairement les changements à venir à votre organisation, en précisant les avantages à retirer afin que chacun soit aligné dans une seule direction.

### **Étape 2 : Adoptez les technologies numériques.**

Une fois que vous aurez fixé votre objectif final, commencez à déterminer les domaines déficients dans la stratégie technologique actuelle du cabinet. Repensez à la façon dont l'entreprise tire profit de son investissement dans les TI, en intégrant la technologie numérique dans la structure des activités quotidiennes pour devenir un cabinet numérique. Lorsque vous envisagez la technologie à adopter, assurez-vous d'investir dans une technologie à laquelle vos clients et votre personnel s'attendent à l'ère numérique d'aujourd'hui. Garder à l'esprit l'expérience client tout au long de cette étape vous garantira d'assurer la pérennité de votre cabinet pour qu'il soit prospère au cours des années à venir.



### **Étape 3 : Favorisez la mentalité du numérique.**

Lorsque la technologie est choisie, tirez parti de vos partenaires technologiques stratégiques pour appuyer ce changement et commencez le processus de transformation en aidant les principaux intervenants à comprendre le paysage numérique. Obtenez l'appui des dirigeants internes pour soutenir cette première et nouvelle mentalité du numérique ainsi que pour prévoir les jalons et élaborer un échéancier pour évaluer les progrès. Continuez à informer tous les membres de votre organisation de la façon dont le changement leur sera profitable et améliorera l'efficacité de l'entreprise.

### **Étape 4 : Tirez parti des données existantes et nouvelles.**

Veillez à ce que votre partenaire technologique vous fournisse les outils nécessaires pour saisir et convertir les données dans vos nouveaux systèmes. Concentrez-vous sur les données existantes et sur les données nouvellement saisies et fixez des normes de données pour vos nouveaux systèmes pour assurer l'exactitude de la gestion des clients et des rapports. Définissez des indicateurs de rendement clé (IRC) au début du processus afin que votre entreprise puisse faire le suivi facilement par rapport aux objectifs commerciaux et commencer à prévoir les exigences des clients.

### **Étape 5 : Attirez et conservez des talents numériques.**

Instaurer la bonne mentalité avec vos employés actuels favorise la conservation et rend votre organisation plus attrayante pour les embauchés éventuels. Créez une vision claire de ce qu'est véritablement un cabinet numérique et élaborer une stratégie de recrutement qui présente un avantage concurrentiel pour recruter et embaucher des talents. Rencontrez-vous à l'interne pour planifier et déterminer la bonne personne qui fera progresser votre transformation numérique. Motivez tout le monde grâce à un dialogue et à une rétroaction continus.

### **Étape 6 : Faites évoluer les opérations et les processus.**

À mesure que vous devenez un cabinet numérique, adoptez un modèle opérationnel sans papier et normalisez les flux d'activités entourant la nouvelle technologie numérique. Concevez, élaboriez, déployez, gérez et faites évoluer constamment les processus pour profiter de toutes vos capacités technologiques numériques et bénéficier du meilleur rendement du capital investi. En réduisant le temps consacré au travail auparavant manuel, vous pouvez consacrer plus de temps aux ventes pour créer un avantage concurrentiel durable grâce à des processus efficaces.

### **Étape 7 : Innovez au niveau des produits et des services.**

Exploitez votre nouvelle technologie numérique pour que votre cabinet se démarque en créant de nouveaux modèles de service à la clientèle et de gestion. Utilisez les nouveaux canaux et les nouvelles technologies pour ouvrir d'autres possibilités permettant d'offrir de nouveaux produits et services. Tirez continuellement parti de l'élan de votre transformation numérique pour offrir une proposition de valeur novatrice et différencier votre entreprise.

## **Le résultat final**

Les perturbations numériques ont laissé pivoter de nombreuses organisations, mais elles ont également ouvert de nouvelles possibilités concernant des niveaux plus élevés d'engagement des clients. Le temps est maintenant venu pour les cabinets d'assurance de profiter de ces possibilités et d'offrir des expériences clients connectées de premier ordre. Lorsque les cabinets d'assurance comprennent tout le parcours des clients, ils peuvent utiliser de façon créative la bonne technologie au bon moment pour renforcer l'engagement des clients.

# À propos d'Applied Systems

**Applied Systems est le chef de file mondial en matière de logiciels dans le nuage qui propulse les activités d'assurance.**

Reconnu comme un pionnier de l'automatisation de l'assurance et le chef de file de l'innovation, Applied est le premier fournisseur mondial des systèmes de gestion de cabinets et de courtage, desservant des clients partout aux États-Unis, au Canada, en République d'Irlande et au Royaume-Uni. En automatisant le cycle de vie de l'assurance, les employés et les produits d'Applied permettent à des millions de personnes partout dans le monde de sauvegarder et de protéger ce qui importe le plus.



Références:

- <sup>1</sup> *State of the Connected Customer*. Salesforce. 2016.
- <sup>2</sup> Pugh, Simon. *The Future Belongs to Brands That Can Give Consumers Instant Gratification: Real-time personalized messages are key for marketers*. Adweek. January 25, 2017.
- <sup>3</sup> *Post-Demographic Consumerism: Time to throw out the traditional (and tried) demographic models of consumer behavior!* TrendWatching. 2014.
- <sup>4</sup> *10 Surprising Social Media Statistics That Might Make You Rethink Your Social Strategy*. Buffer. March 9, 2016.
- <sup>5</sup> *State of the Connected Customer*. Salesforce. 2016.
- <sup>6</sup> *State of the Connected Customer*. Salesforce. 2016.
- <sup>7</sup> FT Partners' Proprietary Transactions Database.
- <sup>8</sup> Schreiber, Daniel. *Lemonade's Crazy Market Share*. Medium. June 20, 2017.
- <sup>9</sup> Delport, Dominique, global managing director. *Meaningful Brands Report*. Havas Group. 2017.
- <sup>10</sup> *The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. Capgemini Consulting and MIT. July 2017.
- <sup>11</sup> *Customers 2020: A Progress Report*. Walker. 2017.
- <sup>12</sup> Reichheld, Fred. *Loyalty: Prescription for Cutting Costs*. Bain & Company. 2003.
- <sup>13</sup> *How to Interest Millennials in Insurance Careers*. Insurance Journal. May 1, 2015.

Le présent rapport a été préparé par Applied Systems, Inc.

Le présent document est fourni à titre informatif uniquement. Il vise à donner des renseignements opportuns mais généraux sur le sujet traité dans les présentes, et le contenu du présent document peut être modifié sans préavis. Les résultats et les études de cas antérieurs mentionnés dans le présent document ne garantissent pas un résultat similaire concernant une situation particulière à l'avenir. Vous devriez consulter un avocat ou un autre fournisseur de services professionnels par rapport à la façon dont les sujets traités dans le présent document ont une incidence sur vos propres affaires commerciales et s'y rapportent. Le présent document peut contenir des erreurs, il ne fait l'objet d'aucune garantie et n'est soumis à aucune condition, qu'elle soit expresse ou implicite. Applied Systems et ses sociétés affiliées rejettent expressément toute responsabilité à l'égard du présent document et aucune obligation contractuelle ne saurait être formée directement ou indirectement par le présent document.

Toute déclaration figurant dans le présent document ne constitue pas un engagement à livrer tout matériel, tout code ou toute fonctionnalité, et on ne devrait pas s'y fier pour prendre des décisions d'achat, sous réserve des dispositions stipulées dans un contrat de licence logicielle distinct. Le développement, la mise en marché, le calendrier et la disponibilité des produits, caractéristiques ou fonctionnalités décrits dans le présent document restent à la seule discrétion d'Applied Systems et de ses sociétés affiliées.

Tous les autres noms de produits et de travaux publiés indiqués dans le présent document peuvent.



Applied Systems Canada  
6865 Century Avenue  
Suite 3000  
Mississauga, ON L5N2E2

[www.appliedsystems.ca](http://www.appliedsystems.ca)

© Droit d'auteur 2018 Applied Systems, Inc.