

Les défis de l'assurance I.A.R.D

Claude Dussault

Volume 55, Number 2, 1987

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1104562ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1104562ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Dussault, C. (1987). Les défis de l'assurance I.A.R.D. *Assurances*, 55(2), 163–172.
<https://doi.org/10.7202/1104562ar>

Article abstract

In his article on the challenges of the property and casualty insurance industry, Mr. Claude Dussault exposes both the difficulties that lie ahead and the solutions. We are certain that the following text will prove most interesting.

Les défis de l'assurance I.A.R.D.⁽¹⁾

par Claude Dussault⁽²⁾

In his article on the challenges of the property and casualty insurance industry, Mr. Claude Dussault exposes both the difficulties that lie ahead and the solutions. We are certain that the following text will prove most interesting.

163



Comme vous avez pu le constater, les défis de l'assurance I.A.R.D. sont multiples. J'aimerais examiner avec vous deux éléments qui transforment présentement notre industrie et qui continueront à la transformer dans les années à venir :

I – le décloisonnement des services financiers ;

II – le nouveau consommateur québécois.

I – Le décloisonnement des services financiers

D'où provient donc cette vague de décloisonnement des services financiers ?

Ce mouvement a été amorcé aux États-Unis par les banques qui étaient soumises à une réglementation mal adaptée à un environnement inflationniste. Ainsi, les banques qui étaient limitées dans le taux d'intérêt qu'elles pouvaient payer aux déposants ont vu une partie de leur marché se déplacer vers des fonds mutuels et des formules, comme le *cash management account* de Merrill Lynch. Ce déplacement du marché a incité à d'autres innovations et fut à l'origine du mouvement de déréglementation des banques aux États-Unis.

Au même moment, Sears, qui anticipait des marges de profit de plus en plus minces dans son secteur traditionnel, a redéfini sa mis-

⁽¹⁾ Conférence donnée devant les membres de la Société des Fellows, Chapitre de Québec, le 26 septembre 1986.

⁽²⁾ M. Dussault est vice-président administratif, marketing du Groupe Commerce, Compagnie d'Assurances.

sion pour viser une position prédominante dans les services financiers.

Au Canada, le mouvement de diversification a été amorcé par des assureurs-vie ou par des conglomérats qui avaient l'assurance-vie comme pierre angulaire dans les services financiers. Je pense, par exemple, à Trilon avec London Life, Power Financial avec Great West Life, Crown-Extendicare avec Crown Life et, ici au Québec, à la Laurentienne et l'Alliance-Industrielle.

164 Il est remarquable que l'assurance-vie au Canada détienne une part du revenu disponible de moins en moins grande. Ainsi, en 1970, elle représentait 2,7% du revenu disponible des Canadiens, alors qu'elle en représente maintenant moins de 1,5%. Au même moment, nous avons assisté à l'éclatement des produits traditionnels d'assurance-vie, qui cèdent de plus en plus de place à des produits où les pourcentages de profit sont de plus en plus faibles.

Le point commun entre les banques américaines, Sears, les compagnies d'assurance-vie au Canada, et je pourrais ajouter une série d'autres intervenants, est la pression qui s'exerce sur leurs marchés traditionnels. Les marges de profit sont plus minces et le marché global semble être à maturité. Ces contraintes de profit et de marché à maturité semblent être l'environnement anticipé par l'ensemble des secteurs des services financiers, et la diversification ne pourra qu'accélérer l'érosion des profits, en augmentant le nombre de concurrents dans chacun des secteurs.

Dans un tel contexte, pour augmenter ses revenus et ses profits, chacun doit examiner ses ressources et chercher des moyens de les mieux exploiter. Mais quelles sont donc ces ressources ?

- a) Une clientèle qui a des besoins plus larges que ceux auxquels nous avons répondu jusqu'à maintenant ;
- b) Une technologie en développement qui facilitera la mise en marché des produits ;
- c) Un système de distribution qui représente une partie importante des frais d'opération.

Ces trois éléments (clientèle, technologie et système de distribution) sont communs aux banques, aux compagnies de fiducie, aux courtiers en valeurs mobilières et à l'assurance. Ayant établi ses res-

sources, chacun doit se poser des questions fondamentales qui lui permettront de progresser dans un environnement plus concurrentiel :

1. Quel est le potentiel de notre marché et la demande pour nos produits et services ?
2. Quelles sont les opportunités de répondre à de nouveaux besoins de notre clientèle ? Ou à des besoins qui sont présentement comblés par d'autres types d'institutions ?
3. Comment peut-on segmenter le marché ? Comment doit-on segmenter le marché ?

165

Face à ces interrogations, chaque organisation cherche à se positionner et à développer une stratégie de croissance qui saura capitaliser sur ses ressources de clientèle, technologie et système de distribution et ce, dans un environnement en transformation.

Trois scénarios semblent se dégager de ces interrogations. Un premier scénario est de chercher à augmenter sa part de marché dans son secteur traditionnel d'activités. On peut le faire en intensifiant l'activité dans l'ensemble du marché ou en identifiant des segments de marché qui offrent un potentiel plus grand.

Un deuxième scénario est d'ajouter les produits d'autres secteurs financiers à sa gamme de produits, pour satisfaire les besoins des clients qu'on sert déjà dans notre propre secteur. Tout cela est facilité par la technologie et par un réseau de distribution déjà en place, qui est susceptible de devenir plus efficace par l'augmentation du nombre de transactions par client.

Un troisième scénario est de faire l'acquisition ou de fusionner des entreprises de différents secteurs des services financiers, ce qui permettra de mieux combler les besoins des clients, d'élargir la clientèle pour chacun des produits et d'élargir le réseau de distribution.

On peut constater que la diversification est l'une des réponses logiques à l'environnement dans lequel opèrent les institutions financières. Elle n'est pas la seule et elle n'est pas nécessairement la plus facile.

Tom Peters, dans *In search of excellence*, où il analyse les principes fondamentaux suivis par les entreprises qui ont eu du succès,

écrivait : “*Stick to the knitting*” ou, si vous préférez, concentrez-vous dans les secteurs que vous connaissez. Les problèmes qu’American Express a connus avec Fireman’s Fund illustrent bien, à mon avis, les dangers que Tom Peters avait identifiés dans son livre. D’autre part, Theodore Levitt, dans *Marketing myopia*, expliquait que les industries qui n’ont pas su identifier le secteur dans lequel elles opéraient ont décliné dans le passé. Ainsi, expliquait-il, les sociétés de chemin de fer américaines n’ont pas compris qu’elles étaient passées du secteur du chemin de fer au secteur du transport. Assistons-nous à une pareille transition, en assurance ? Passons-nous du secteur des assurances au secteur des services financiers ?

Que ce soit à tort ou à raison, que ce soit souhaitable ou non, il n’en demeure pas moins que le mouvement de diversification des services financiers, au niveau de ce que j’appellerais les fournisseurs de produits, est en pleine croissance au Canada et aux États-Unis. La formule choisie par ceux qui ont opté pour la voie de diversification a été généralement l’acquisition ou la fusion d’entreprises opérant dans divers secteurs des services financiers.

Distribution de services diversifiés

Si la stratégie des fournisseurs de produits semble relativement claire, l’approche, au niveau de la distribution, est beaucoup moins évidente. Deux concepts bien différents semblent être dominants chez les groupes qui croient à la diversification, au niveau de la distribution :

1. le concept d’un regroupement de boutiques sous un même toit ;
2. le concept de l’intégration des produits et des services.

Le concept des boutiques de services financiers est un regroupement dans un même lieu physique de conseillers des divers secteurs financiers. Ainsi, on prétend que le client trouvera avantageux de pouvoir effectuer ses transactions financières à un seul endroit et que, conséquemment, la clientèle de chacun des services sera transférable aux autres services offerts. D’autres prétendent que, même si le client ne recherche pas à centraliser tous ses besoins financiers, le simple fait que les services soient là et qu’ils soient accessibles ne pourra qu’augmenter les ventes de chacun des services présents.

On cite l'exemple de Sears-Roebuck aux États-Unis qui, depuis quelques années, a regroupé dans un grand nombre de ses magasins des centres financiers. Ainsi, on y retrouve des agents d'Allstate, vendant de l'assurance-vie et de l'assurance I.A.R.D., voisins de courtiers en valeurs mobilières de Dean Witter, de courtiers immobiliers de Coldwell Banker et de succursales de Sears Savings Bank. Il est très peu probable qu'un tel concept ne fonctionne pas. Trois Américains sur quatre magasinent au moins une fois, dans une année, chez Sears. Avec un tel achalandage, il serait très difficile, pour les services financiers Sears, de ne pas développer une clientèle. Mais je ne crois pas que l'on puisse évaluer la valeur des centres financiers à partir de cette expérience. Je ne crois pas que de tels centres auraient le même succès, s'ils étaient autonomes.

167

Le succès des centres financiers reposera sur la capacité de transférer les clients d'un service à l'autre, d'inciter les conseillers à se référer les clients. Une relation de confiance doit s'établir entre les différents distributeurs pour lesquels les clients-cible ne sont pas nécessairement les mêmes. La crainte de perdre un client, suite à un problème de service d'un partenaire, va souvent l'emporter sur les avantages perçus d'avoir un meilleur contrôle, si on répond à l'ensemble des besoins d'un client. À mon avis, cette étape est loin d'être franchie. Et si on la franchit, il n'en demeure pas moins qu'un client référé n'est pas un client vendu. La grande majorité des courtiers d'assurance I.A.R.D. ont offert des services d'assurance-vie dans leur bureau, et je ne crains pas de me tromper en disant que le fait d'être le courtier I.A.R.D. d'un client, lorsqu'on veut lui vendre de l'assurance-vie, n'est pas un atout majeur. Bien sûr que certains courtiers ont eu du succès en assurance-vie, mais, comme dans le cas de Sears, l'avantage est au niveau de la visibilité et de l'accessibilité et non pas de la centralisation des besoins.

Je lisais récemment qu'une nouvelle forme de culte religieux s'était développée au Japon. On écrivait que le golf était reconnu par cette religion comme étant un moment idéal pour rendre grâce à Dieu. À cause de la concentration qu'il exige, le golf était recommandé pour se recueillir. La nouvelle disait que des sites de pratique avec filets avaient été érigés au-dessus des églises.

Je ne sais pas ce que vous en pensez, mais je sais que, sur le plan marketing, si j'avais à combiner des services, je tenterais de m'asso-

cier à une activité qui m'offrirait une opportunité de toucher à ma clientèle-cible. Dans le cas de cette religion, quoi de mieux que le golf, lorsqu'on vise la clientèle du dimanche matin. Bien que farfelu, cet exemple illustre bien qu'il y a plus d'une façon de regrouper les activités pour avoir accès à une clientèle plus grande.

Pour un distributeur de produits I.A.R.D., la proximité d'un bureau de notaire, d'un centre d'achats ou d'un grand magasin peut offrir des opportunités toutes aussi intéressantes.

168

L'impact des centres financiers sur la distribution de l'assurance ne sera pas négligeable, mais, à mon avis, ne transformera pas de façon radicale le monde de l'assurance. L'approche demeure un marketing de produit et maintient une distinction entre les services.

D'autre part, le deuxième concept, soit celui de l'intégration des services et des produits, transformera de façon majeure, s'il se concrétise, l'ensemble des services financiers. Ce concept s'appuie sur l'approche du conseiller financier spécialisé dans chacun des secteurs financiers, qui guide le client dans l'évaluation de ses besoins en produits financiers. Il agit également comme intermédiaire dans la vente de ces produits.

Des expériences de ce genre se font, par exemple, chez Investors Group. Investors a un groupe de près de 1,500 conseillers en finances personnelles qui offrent un service personnalisé chez le client. Leurs produits incluent un grand choix de fonds mutuels, des produits de fiducie, des rentes, des certificats de dépôt, des régimes enregistrés d'épargne-retraite, des régimes de rente individuels ou de groupe et des produits d'assurance-vie et d'assurance-invalidité de la Great West Life.

Merrill Lynch, pour sa part, a investi beaucoup d'argent, dit-on, pour faire de ses courtiers en valeurs mobilières des conseillers financiers plus diversifiés et cela, sans grand succès.

Le point d'interrogation d'une telle démarche est quel éventail de produits peut être vendu de façon compétente par un même individu.

Nous pourrions sûrement engager un long débat sur cette question. Il y a une chose, cependant, qui est certaine, c'est que si le con-

cept d'intégration des services devenait important, il transformerait énormément la distribution des produits d'assurance I.A.R.D.

L'approche actuelle de marketing de produit deviendrait une approche de marketing de client. On offrirait à des segments restreints de clientèle un large éventail de produits plutôt que d'offrir, comme c'est le cas maintenant, des groupes restreints de produits à un large éventail de clients. La clientèle actuelle des courtiers d'assurances provient généralement de groupes très hétérogènes. Elle inclut des assurés de tous les âges et de toutes occupations ; des entreprises allant de la petite à la moyenne ou à la grande entreprise. Il est difficilement imaginable qu'un distributeur de produits diversifiés puisse englober les besoins de tous ces groupes et offrir tous les services financiers complémentaires nécessaires. Une spécialisation au niveau de la clientèle remplacerait la spécialisation au niveau du produit.

169

Si on ajoute à l'impact de l'intégration des services celui de l'intégration des produits, par exemple une assurance automobile faisant partie d'un prêt automobile, on a devant nous un scénario qui devrait nous faire réfléchir.

II – Le nouveau consommateur québécois

Mais les réponses à nos interrogations, on ne les trouvera pas chez les planificateurs d'institutions financières ou auprès des associations professionnelles, mais plutôt chez le consommateur. Nous devons mieux connaître le nouveau consommateur québécois et ses valeurs, car c'est lui qui sera déterminant.

Ce nouveau consommateur québécois est plus instruit. Le nombre de diplômés universitaires a augmenté de plus de 60% au Québec, de 1971 à 1981, alors que, durant la même période, le nombre d'adultes n'ayant pas dépassé le niveau primaire a diminué de plus de 40%. Cette éducation a des conséquences sur ses exigences de qualité du service et du produit.

Le consommateur est critique et mieux informé, conséquence de la publicité, de son expérience et de son éducation.

Il est plus autonome. Après avoir été désillusionné par les institutions, l'individu se replie sur lui-même et se fie à ses propres capa-

cités. Il a retrouvé le goût de faire lui-même un travail de ses propres mains.

L'individu a développé une aptitude à accepter le changement. Il a également découvert l'importance de la qualité de la nourriture, de la condition physique et l'importance d'être bien dans sa peau.

Le consommateur s'affirme dans ses façons d'acheter, de vivre et de manger. Il achètera des produits sans marque, en surveillant l'addition, et finira ses courses dans des boutiques spécialisées : poissonnerie, pâtisserie et charcuterie.

170

Ces changements, qui s'opèrent au niveau du consommateur, seront déterminants dans la façon de développer et de vendre les produits de demain.

On anticipe une polarisation de la consommation vers le haut et le bas de gamme. Il y aura de moins en moins de place pour les produits intermédiaires à prix moyen.

Le produit *sur mesure* et le service personnalisé seront en demande, de même que les spéciaux et les prix très bas pour les produits de base.

Les entreprises devront segmenter ; elles devront identifier les groupes de consommateurs et leurs caractéristiques. Elles devront développer des produits et des services adaptés à chacun de ces groupes.

La bataille est déjà engagée, en assurance, pour la distribution à bas prix. Le marketing direct, soit la vente par la poste, est déjà sérieusement amorcé chez les assureurs-vie. Une vente qui se fait sans intermédiaire. La proposition est complétée par le client, la prime est payée mensuellement par cartes de crédit ou prélèvements bancaires et cela, à un prix qui reflète les économies de frais. Ce n'est qu'une question de temps avant qu'une telle approche s'implante, en assurance I.A.R.D. On dit que la sollicitation par la poste au Canada représente le tiers de ce qu'elle est aux États-Unis. Il y a donc de l'espace pour l'expansion.

De plus, dans la distribution à bas prix, on doit s'attendre à une compétition intensifiée en provenance du marketing de groupe ou collectif d'associations et d'entreprises, ainsi que de la vente au comptoir et possiblement du guichet automatique.

De l'autre côté du spectrum, il y a les clients qui recherchent le *sur mesure*, le service personnalisé. Ce groupe est appelé à augmenter, mais ce mouvement se fera, en assurance, que dans la mesure où la valeur ajoutée du service justifie, dans l'esprit du client, les différences de prix.

La solution, à mon avis, inclut deux volets :

1. minimiser l'écart de prix avec les distributeurs à bas prix, en contrôlant les frais d'opération ;
2. se servir de la technologie comme outil pour personnaliser le service et adapter le produit au client.

171

La technologie nous offre des moyens de réduire nos frais d'opération, mais elle offre aussi des opportunités fort intéressantes, au niveau du service. L'accès instantané du dossier du client permet, lors de chaque contact-client, de personnaliser la discussion, de déterminer si on a son portefeuille complet d'assurances, depuis combien d'années, la façon dont il règle ses comptes, son expérience de sinistres. . . Si on combine à cela une bonne discipline d'écoute du client, une bonne connaissance des produits et un désir de satisfaire le client, on a de bonnes chances de réussir.

Nous devons apprendre, dans le secteur de l'assurance I.A.R.D., que la segmentation du marché peut se faire par d'autres moyens que par les taux. Notre tendance à standardiser les produits et le service ne répond plus au consommateur d'aujourd'hui. Nous devons accepter de répondre aux besoins du client, d'avoir les structures en place pour s'adapter aux exigences du consommateur et de prendre le temps d'écouter le client.

Le consommateur nous émet constamment des signaux de ce qu'il veut ; nous devons être prêts à les capter. Dans un environnement où le prix nous semble parfois le seul élément qui importe, nous constatons que plus de 85% des gens acceptent de payer de 20% à 30% plus cher pour inclure la valeur à neuf sur les biens meubles. Il suffit de se rappeler combien il y avait de clients mécontents, suite à un sinistre, lorsqu'on réglait à partir de la valeur dépréciée des biens. Il y a encore des clients mécontents, et c'est en les écoutant qu'on pourra découvrir d'autres opportunités.

Le secteur des services financiers est en transformation et le découisonnement aura pour effet d'intensifier une compétition qui est déjà très forte. La distribution de l'assurance sera affectée par ce mouvement, et ce n'est qu'en développant leurs relations avec le client que les gens déjà en place pourront améliorer leur part de marché.