

Vision sur les grands défis

Mario Myre

Volume 62, Number 1, 1994

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1104985ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1104985ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Myre, M. (1994). Vision sur les grands défis. *Assurances*, 62(1), 35–49.
<https://doi.org/10.7202/1104985ar>

Article abstract

As President and Chief Executive Officer of Dale-Parizeau inc., a subsidiary of Sodarcan inc., the author presents his views on the challenges that lie ahead for the property insurance industry in the wake of the major upheaval and realignment of financial services. After reviewing the features of world reinsurance and property insurance markets, Mr. Myre examines three major challenges: • the need for a customer-focused approach (ex.: valued-added services); • the strategic realignment of insurance companies according to market constraints and their specific strengths and weaknesses (ex.: targetting specific market segments, specialization); • enhanced productivity and cost reduction (precesses and work methods).

Vision sur les grands défis*

par

Mario Myre**

As President and Chief Executive Officer of Dale-Parizeau inc., a subsidiary of Sodarcan inc., the author presents his views on the challenges that lie ahead for the property insurance industry in the wake of the major upheaval and realignment of financial services.

35

After reviewing the features of world reinsurance and property insurance markets, Mr. Myre examines three major challenges:

- *the need for a customer-focused approach (ex.: valued-added services);*
- *the strategic realignment of insurance companies according to market constraints and their specific strengths and weaknesses (ex.: targetting specific market segments, specialization);*
- *enhanced productivity and cost reduction (precesses and work methods).*



Introduction

J'ai le plaisir de pouvoir partager avec vous mes réflexions sur les défis que devra relever une industrie quelque peu méconnue, celle des assurances de dommages.

* Allocution prononcée à l'Hôtel Radisson Gouverneur en décembre dernier lors du Grand sommet des institutions financières.

** M. Mario Myre est président et chef de la Direction de Dale-Parizeau, filiale de Sodarcan.

Les services financiers se sont considérablement transformés au cours des dernières années. Comme vous avez pu l'entendre pendant le sommet, ces transformations sont loin d'être terminées et devraient produire, à terme, un environnement concurrentiel passablement différent de celui qui existe actuellement. Pour bien comprendre les grands défis que devront relever les intervenants de l'industrie des assurances de dommage, il me semble important d'identifier avant tout les principales forces à l'oeuvre à l'extérieur et à l'intérieur de l'industrie des services financiers et de cerner le contexte propre à l'assurance de dommages.

Contexte global

Survolons tout d'abord le contexte global.

Plusieurs forces sont à l'oeuvre telles que :

- la création de grands ensembles économiques (ALENA) et la libéralisation des échanges (GATT) ;
- les progrès technologiques dans le domaine des communications qui contribuent à l'érosion des frontières nationales et facilitent les alliances ; et
- l'accélération des changements technologiques et de la diffusion des innovations qui rendent l'accès à des marchés globaux absolument essentiel.

Ces différentes forces entraînent donc une mondialisation et une déréglementation des marchés et des industries.

Les entreprises canadiennes ne peuvent échapper aux pressions internationales et domestiques qui les obligent à améliorer leur compétitivité, leur productivité et la qualité de leurs produits et services. En somme, l'économie canadienne est en pleine restructuration.

La faiblesse de la reprise économique est une des conséquences de cette restructuration. Plus concrètement, on observe une faible croissance des marchés, des surplus de capacité dans les entreprises manufacturières et dans les

entreprises de service et une intensification marquée de la concurrence.

L'industrie des services financiers est évidemment soumise à ces forces et vit, elle aussi, une « restructuration » majeure.

Restructuration des services financiers

Concrètement, la restructuration des services financiers signifie :

- la disparition des frontières entre les grands « piliers » traditionnels de l'industrie ; plus
- la diversification et l'invasion de certaines institutions financières dans d'autres secteurs d'activité, mais surtout celles des banques qui, bénéficiant de par le passé d'un segment privilégié, font figure de géants à côté des entreprises des autres secteurs de l'industrie.

37

Ces changements ne datent pas d'hier, mais ils se sont accélérés sous l'action des forces mentionnées précédemment. L'abolition des frontières entre les piliers, la diversification et la faible croissance des marchés entraînent une intensification de la concurrence et des pressions énormes sur la rentabilité des entreprises de tous les secteurs des services financiers.

En conséquence, nous assistons à une consolidation de l'industrie dont le but est :

- de profiter d'économies d'échelles ; et
- de disposer d'une masse critique permettant des investissements importants en technologie.

Des efforts considérables sont consacrés à l'amélioration de la productivité et de l'efficacité.

Pour l'industrie des assurances de dommages, ces tendances sont particulièrement inquiétantes compte tenu de sa taille relativement petite mais aussi parce qu'elle évolue encore à l'écart du reste des services financiers.

Contexte de l'industrie des assurances de dommages

Penchons-nous maintenant sur le contexte de l'industrie des assurances de dommages.

Bien que les conditions économiques et les pressions concurrentielles y provoquent des transformations très semblables à celles des autres secteurs, l'industrie des assurances de dommages possède de très nombreuses particularités.

38

Le rôle essentiel des assurances de dommages est de permettre à des entreprises et à des particuliers de se protéger contre les conséquences négatives d'un événement fortuit en transférant ce risque à un assureur. L'évaluation, la prise en charge et la répartition des risques sont les principales fonctions de notre industrie. Parmi les mécanismes de répartition des risques, la réassurance occupe une place importante et mérite qu'on s'y attarde quelques instants étant donné qu'elle est peu connue des non-initiés.

a) **Marché mondial de la réassurance**

1. Caractéristiques du marché

Le marché de la réassurance fait partie intégrante de l'industrie des assurances de dommages. En effet, grâce à leurs capitaux et à leurs réserves accumulées, les assureurs peuvent s'exposer à un niveau de risque « normal » ou disons « à leur taille ». Mais en cas de grands sinistres et plus particulièrement de catastrophes ou de phénomènes exceptionnels, la plupart des assureurs ne seraient pas en mesure de faire face « ponctuellement » à leurs obligations financières. Les assureurs doivent donc transférer l'excédent de risque à des réassureurs. La réassurance est en quelque sorte l'assurance des assureurs.

Le marché de la réassurance est donc d'une importance vitale pour les assureurs. Il permet la répartition des risques à l'échelle mondiale et par conséquent la possibilité d'assurer des risques qu'aucun assureur pris isolément ne pourrait assumer.

Jusqu'à tout récemment, le marché de la réassurance se caractérisait par une sous-tarifcation quasi endémique des grands risques d'entreprise et des grandes « expositions » aux catastrophes. Cette situation était principalement attribuable à un surplus de capacité dans le marché de la réassurance.

2. Forces externes

Plusieurs forces externes sont à l'oeuvre actuellement et provoquent un resserrement du marché.

D'abord, il y a l'augmentation marquée de la fréquence des très grandes catastrophes au cours des cinq dernières années. À titre d'illustration, mentionnons :

- en 1989, le naufrage du pétrolier *Exxon Valdez*, l'ouragan *Hugo* et le tremblement de terre de San Francisco ;
- en 1990, les tempêtes hivernales qui ont frappé l'Europe ;
- en 1992, l'ouragan *Andrew* aux États-Unis, le cyclone *Iniki* au Japon et les émeutes de Los Angeles ;
- plus récemment, l'explosion du World Trade Center, l'attentat terroriste dans la City à Londres et les feux de Californie.¹

Rien que pour l'année 1992, le montant total des catastrophes aux États-Unis s'élève à quelque 23 milliards de dollars US. Les sinistres de cette seule année auront coûté plus que le montant total des sinistres survenus entre 1960 et 1986 inclusivement.

Clairement, les réassureurs qui ont eu à supporter de 50 à 60 % des coûts entraînés par ces catastrophes ne peuvent continuer à absorber de tels chocs sans broncher.

¹Notes de l'éditeur. Les dommages causés par le tremblement de terre de San Francisco, survenu le 17 janvier 1994 (5 semaines après que cette allocution fut prononcée) ont entraîné des coûts encore inégaux. Voir les détails dans la chronique « Faits d'actualité », par R.M.

Autre épée de Damoclès suspendue au dessus des têtes des assureurs et des réassureurs : pensons aux sinistres latents en matière d'asbestose et de pollution aux États-Unis. Ces sinistres dont on ignore toujours les coûts exacts ont entraîné et vont continuer à entraîner des procès en cascade entre assureurs et réassureurs, et sur le marché de Londres entre les *Names* et leurs mandataires.

40

Enfin, à l'échelle nationale, les risques réels de tremblements de terre importants au Québec et en Colombie-Britannique créent pour les réassureurs une pression additionnelle et ce, sans compter l'incertitude occasionnée, dans le très important marché ontarien de l'assurance-automobile, par la récente Loi 164 qui modifie le règlement des dommages corporels.

3. Conséquences

Ces forces ont comme conséquences d'entraîner une réduction de l'offre de réassurance à l'échelle mondiale. Quelque 150 réassureurs se sont retirés du marché au cours des 18 derniers mois. De plus, le marché de Londres a vu sa capacité diminuer de façon importante. On estime que la capacité totale en réassurance a été réduite de 10 milliards de dollars par rapport à une demande de quelque 80 milliards.

Cette diminution importante de la capacité a commencé à entraîner un resserrement du marché avec comme conséquence immédiate des augmentations de primes fort importantes et une rareté de capacité de souscription dans certains secteurs d'activités. Les assureurs font donc face à une augmentation de leur coût d'opération qui va les obliger à augmenter leurs propres primes. De plus, ils peuvent aussi choisir ou même être forcés de conserver une partie plus importante de leurs risques.

b) Marchés canadien des assurances de dommages

Passons maintenant au marché canadien des assurances de dommages.

1. Caractéristiques du marché

L'industrie canadienne des assurances de dommages est extrêmement fragmentée. Elle compte au-delà de 300 assureurs dans un marché de 17 milliards de primes.

Il s'agit d'une industrie cyclique souffrant d'un surplus de capacité quasi permanent. La concurrence y est très intense et porte principalement sur le prix. Le rendement global de l'industrie est donc modeste, c'est-à-dire de l'ordre de 10 % en moyenne au cours des dix dernières années.

La distribution pour sa part y est dominée par plusieurs milliers d'intermédiaires indépendants de toute taille, les courtiers d'assurance, dont la part de marché totale est supérieure à 70 %. Les assureurs directs qui sont propriétaires de leur réseau de distribution occupent le reste du marché.

2. Forces externes

Comme dans le cas du marché de la réassurance, de nombreuses forces sont à l'oeuvre et entraînent des changements dans l'industrie. Considérons d'abord les forces qui ont des conséquences à court terme.

Comme je l'ai mentionné précédemment, le marché de la réassurance a un impact considérable sur les assureurs de dommages. Essentiellement, les assureurs doivent faire face depuis un an à des augmentations de prix de la réassurance ce qui exerce une pression directe sur leur coût et donc sur leur rentabilité. De même, la conservation accrue des risques par les assureurs peut s'avérer une stratégie hasardeuse si elle ne s'accompagne pas d'une évaluation réaliste des risques assumés et d'une augmentation appropriée de la tarification.

Parallèlement, la faible croissance de l'économie se traduit par une faible croissance de la demande d'assurance aussi bien au niveau des particuliers que des entreprises, ce qui n'aide en rien à réduire l'intensité de la concurrence.

De plus, les assureurs subissent une réduction importante de leurs revenus de placement sur les réserves techniques attribuable à la baisse des taux d'intérêt, ce qui exerce aussi des pressions additionnelles sur leur rentabilité.

L'industrie anticipe une hausse des primes d'assurances des entreprises depuis plusieurs années. Compte tenu de la nature cyclique de l'industrie et des tendances observées par le passé, on s'attendait à ce que la baisse de prix se termine à la fin de 1989 et que les primes recommencent à augmenter vers la mi-1990. Ce scénario ne s'est pas réalisé puisque le redressement n'est en cours que depuis quelques mois et la sous-tarifcation des assurances des entreprises reste bien réelle.

42

Finalement, la Loi 164 sur l'assurance-auto en Ontario, adoptée récemment, modifie les règles du jeu en matière de règlement des dommages corporels et va entraîner une augmentation des coûts des assureurs et des primes. Compte tenu de l'importance du marché ontarien de l'assurance-auto dans les affaires des assureurs (30 % du marché total canadien), la bonne ou la mauvaise fortune des assureurs dans ce marché hautement contrôlé et susceptible d'être nationalisé influence considérablement leurs comportements dans les autres marchés. L'actuelle guerre des tarifs en assurance des entreprises est d'ailleurs le résultat du repli des assureurs vers ces marchés lorsque le gouvernement NPD, nouvellement élu en Ontario, annonçait en 1989 son intention de nationaliser l'assurance-automobile. Le projet de nationalisation fut par la suite reporté de façon indéfinie.

Trois autres facteurs produiront leurs effets surtout à moyen et long termes. Il s'agit :

- de l'arrivée des institutions financières et plus particulièrement des banques dans le marché des assurances de personnes et de dommages ;
- de la croissance de la part de marché des assureurs directs en assurance de dommages ; et
- de nouvelles lois sur les intermédiaires de marché.

L'industrie des assurances de dommages a réussi à retarder l'entrée des banques dans le marché des assurances en convaincant le gouvernement fédéral de ne pas leur permettre de distribuer de l'assurance par le biais de leur réseau de succursales. Par contre, le législateur a permis aux banques de posséder des sociétés d'assurances de dommages et certaines en ont tiré partie. En effet, certaines banques ne se sont pas laissées arrêter par la restriction en matière de distribution puisqu'elles ont créé leur propre société d'assurance et choisi d'utiliser d'autres modes de distribution. En somme, l'arrivée des banques que certains espéraient pouvoir arrêter est déjà en cours. Bien que les banques font un lobbying considérable pour que la restriction en matière de distribution soit éliminée lors de la prochaine révision de la *Loi sur les banques*, le marché des assurances de dommages ne leur concède pas pour autant la victoire.

43

Au sein même de notre industrie, les assureurs par intermédiaires ont commencé à voir leur part de marché en assurance des particuliers diminuer au profit de certains assureurs directs. Au Québec particulièrement, Desjardins qui jouit d'une situation fort privilégiée a réussi à s'emparer de 10 % du marché en un temps relativement court. Aux États-Unis, les assureurs directs ont supplanté depuis de nombreuses années les courtiers en assurance des particuliers. Leur part de marché pour ce type d'assurance s'élève à 65 % et leur progression semble vouloir se poursuivre. Les assureurs directs constituent donc plus que jamais une menace très sérieuse pour les courtiers dans le marché des assurances des particuliers au Canada, marché qui représente plus de 60 % des primes totales souscrites.

En contrepartie, la *Loi sur les intermédiaires de marché* du Québec et un projet de loi similaire en Ontario veulent permettre à tous les intermédiaires de marché de se diversifier. Par exemple, un courtier d'assurance du Québec peut maintenant offrir de l'assurance de dommages, de l'assurance de personnes, des REÉR, des prêts hypothécaires et d'autres services financiers à ses clients à condition de remplir les exigences en matière de permis. Les partages de commission étant maintenant autorisés,

il peut aussi choisir de conclure des ententes avec d'autres types d'intermédiaire dans le but de se référer mutuellement de la clientèle. Les courtiers doivent déterminer comment ils peuvent tirer partie de ces nouvelles armes.

3. Conséquences

44

À court terme, les pressions exercées par le marché de la réassurance, la faible croissance de la demande d'assurance et la diminution des revenus de placement ont pour conséquence de rendre une hausse des primes d'assurance des entreprises inévitable au cours des deux prochaines années. Cette hausse sera modérée par l'intensité de la concurrence. En fait, les caractéristiques de base de l'industrie, c'est-à-dire la fragmentation, l'intensité de la concurrence, la surcapacité et les rendements modestes ne devraient pas changer au cours des deux prochaines années.

Toutefois, ces difficultés, combinées à l'impact de la croissance des assureurs directs et à l'arrivée des institutions financières, ont commencé à provoquer une transformation radicale de l'industrie des assurances de dommages.

Dans une perspective à plus long terme, on doit donc s'attendre à ce que se poursuivent la consolidation et la rationalisation de l'industrie avec des acquisitions et des fusions d'assureurs. Également, la situation concurrentielle va se modifier considérablement puisque les assureurs directs et les institutions financières, plus particulièrement les banques, vont accroître leur part de marché dans les marchés des particuliers. Ces gains se feront surtout au dépens des petits courtiers dont le volume d'affaires est fortement concentré dans les risques de particuliers.

Une réorientation de la distribution est déjà amorcée. Les phénomènes de consolidation et de rationalisation qui ont également commencé à se manifester dans le courtage vont se poursuivre. Dans le marché des assurances de particuliers, la présence des assureurs directs et des institutions financières devraient surtout se faire sentir dans le segment inférieur

caractérisé par des besoins simples et facilement assurables à l'aide de produits standards. Efficacité, économie d'échelle, recours à la technologie, innovation en matière de produits/services et bas prix seront des atouts concurrentiels majeurs dans ce segment.

Toujours dans le marché des particuliers, le segment supérieur caractérisé par des besoins plus complexes et plus diversifiés (l'assurance des mieux nantis) devrait être encore dominé par le courtage. Service à la clientèle et valeur ajoutée devraient être les clés du succès dans ces segments.

45

En assurance des entreprises, les risques des petits commerces sont généralement simples et plus facilement assurables à l'aide de produits standards. Ces risques pourraient donc subir un sort comparable à celui des segments inférieurs du marché des particuliers. Par contre, les risques de moyennes et grandes entreprises resteront le domaine de prédilection des courtiers.

Évidemment, ces changements affecteront très sérieusement la plupart des assureurs. L'industrie des assurances de dommages est très conservatrice. L'arrivée de nouveaux joueurs dotés d'une autre vision du marché devrait se traduire par de nombreuses innovations sur le plan des produits et des services. Les assureurs traditionnels vont devoir réagir et, en fait, le processus est déjà amorcé.

Ces changements posent des défis énormes à l'industrie de dommages.

Grands défis de l'Industrie des assurances de dommages

Il ne fait aucun doute que les assureurs traditionnels et les courtiers doivent relever des défis importants. Mais ce sont avant tout des défis internes en ce sens que leur avenir dépend en bonne partie de la qualité de leurs décisions stratégiques et de leur capacité d'adaptation. Il y a de la place et des occasions pour les courtiers et les assureurs dans les différents marchés à condition qu'ils les prennent.

Quels sont donc ces grands défis de l'industrie ?

- Premièrement, il est indispensable que l'industrie adopte une véritable orientation-client.
- Deuxièmement, il est essentiel que chaque entreprise se positionne stratégiquement dans le marché en tenant compte des contraintes de l'environnement externe et de ses propres forces et faiblesses.
- Troisièmement, il faut que les assureurs traditionnels et les courtiers améliorent leur productivité et réduisent leurs coûts collectivement et individuellement.

a) Adopter une orientation-client

Les assureurs et les courtiers vont devoir changer d'attitude et placer le client au centre de leurs préoccupations s'ils veulent vaincre la concurrence. Concrètement cela signifie qu'il nous faut :

- améliorer notre connaissance des besoins et des attentes des particuliers et des entreprises ;
- offrir un service à la clientèle de qualité supérieure ; et
- s'assurer de rendre un service à valeur ajoutée qui soit perçu comme tel.

L'industrie des assurances de dommages ne s'est jamais distinguée par une attitude marketing très prononcée. En fait, l'industrie est plutôt conservatrice et, par le passé, s'est souvent préoccupée plus de technique d'assurance que des besoins de ses clients en matière de protection. Ce comportement n'est plus acceptable car les nouveaux concurrents vont proposer aux consommateurs des produits différents et innovateurs. En s'appuyant sur une connaissance plus intime du consommateur et sur sa propre spécialité, l'industrie est en mesure de répondre beaucoup plus efficacement aux attentes des assurés et donc de distancer la concurrence. Certaines entreprises ont d'ailleurs commencé à innover et offrent des produits qui répondent à des besoins plus larges de protection.

Les courtiers ne peuvent continuer à prétendre qu'ils détiennent un avantage définitif en matière de service par rapport aux assureurs directs et aux institutions financières. Nous savons que les banques investissent des sommes importantes dans la formation de leurs employés dans le but, entre autres choses, d'améliorer leur service à la clientèle. Certains prétendent que leur grande taille constitue un obstacle important à l'amélioration du service. Mais les courtiers auraient tort de rester inactifs. Ils doivent eux aussi investir dans la formation du personnel en contact avec la clientèle et repenser les normes de qualité.

47

Plus fondamentalement, les courtiers et les assureurs traditionnels vont devoir appliquer une stratégie de service à valeur ajoutée et s'assurer que les consommateurs perçoivent des avantages réels à faire affaires avec eux. En tant que spécialistes de la protection et de la tranquillité d'esprit, assureurs et courtiers sont parfaitement en mesure de lancer des produits et des services à valeur ajoutée et reconnus comme tels par les consommateurs.

b) Se positionner stratégiquement

La plupart des assureurs et des courtiers n'ont jamais eu de positionnement bien précis. En fait, on essayait d'être « all things to all people », c'est-à-dire qu'on faisait un peu de tout au gré des circonstances et des opportunités. On assurait des particuliers et des entreprises sans avoir de cibles ou de plans de développement précis. Il suffisait d'attendre que les clients potentiels frappent à la porte. Il faut admettre que c'est une stratégie qui a donné de bons résultats par le passé grâce au cloisonnement des industries. Mais cette époque est bel et bien terminée !

Comme je l'ai indiqué précédemment, les pressions concurrentielles provoquent des évolutions très différentes du marché des particuliers, du marché des entreprises et de certains segments à l'intérieur de ces marchés. La première étape consiste donc à reconnaître cette réalité et à approfondir la segmentation

du marché en vue d'isoler des segments intéressants et exploitables.

Compte tenu de leurs ressources limitées, surtout quand on les compare à celles de certains nouveaux joueurs, la plupart des assureurs et des courtiers n'ont pas d'autres choix que de se concentrer sur des segments précis de marché et de ne plus se disperser comme par le passé.

48

Dans les segments visés, les courtiers devront choisir la spécialisation et la diversification vers d'autres services financiers et devront envisager des associations avec d'autres types d'intermédiaires de marché. Les possibilités sont nombreuses mais leur valeur dépend des caractéristiques de chacun et des particularités des segments visés.

Finalement, beaucoup d'attention devra être accordée à l'élaboration et la mise en place d'une stratégie opérationnelle qui soit totalement cohérente avec le positionnement. L'entreprise entière doit être organisée en fonction de ses marchés-cibles pour répondre à ses besoins d'une façon efficace et rentable.

c) Améliorer la productivité et réduire les coûts

L'amélioration de la productivité et la réduction des coûts sont des objectifs prioritaires et vitaux pour les assureurs et les courtiers. Leur capacité à résister à la percée des assureurs directs et des institutions financières en dépend largement.

Les principaux gains devront être réalisés au niveau du partage des tâches entre l'assureur et le courtier. Actuellement, il existe de nombreux dédoublements de tâches et de nombreuses inefficacités qui non seulement gonflent les coûts mais nuisent à la livraison d'un service de la qualité souhaitée.

L'industrie des assurances de dommages est parfaitement consciente de ce problème et elle a commencé à mettre en place des technologies d'échange électronique de données pour éliminer certains dédoublements. Plus que les difficultés techniques, le travail le plus difficile et le plus important est la

remise en question des méthodes de travail et la définition d'un nouveau partage des tâches. Ce travail incombe aussi bien aux assureurs qu'aux courtiers.

De façon plus globale, chaque entreprise doit remettre en question ses propres procédés et méthodes de travail dans le but de devenir plus performante.

Conclusion

En conclusion, l'industrie des assurances de dommages devrait connaître des bouleversements considérables au cours des prochaines années. Les entreprises qui auront su répondre aux vrais besoins du consommateur, analyser leur environnement, évaluer correctement leurs forces et leurs faiblesses et définir un positionnement et des stratégies appropriées réussiront assurément à traverser cette période délicate. Je suis personnellement convaincu que l'industrie des assurances de dommages a la capacité de relever l'ensemble de ces défis. Elle en sortira grandie.