Document generated on 08/08/2025 1:09 a.m.

Assurances et gestion des risques
Insurance and Risk Management

LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DE LA DISTRIBUTION EN ASSURANCE DE DOMMAGES

Denis Gobeille

Volume 71, Number 4, 2004

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1106948ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1106948ar

See table of contents

Publisher(s)

Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

ISSN

1705-7299 (print)
2371-4913 (digital)

Explore this journal

Cite this document

Gobeille, D. (2004). LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DE LA DISTRIBUTION EN ASSURANCE DE DOMMAGES. *Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management*, *71*(4), 695–702. https://doi.org/10.7202/1106948ar

Tous droits réservés © Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 2004

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Assurances et gestion des risques

sous la responsabilité de Gilles Bernier

La Chaire en assurance L'Industrielle-Alliance de l'Université Laval partage l'espace qui lui est réservé pour cette chronique avec M. Denis Gobeille. Partenaire de la Chaire en assurance dans le cadre d'un projet de recherche portant sur la rétention des agents de carrière en assurance de personnes, M. Gobeille a aussi étudié la question du positionnement stratégique de la distribution en assurance de dommages. Il nous livre ici le fruit de sa réflexion sur cette question qui intéresse plusieurs intervenants de l'industrie.

LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DE LA DISTRIBUTION EN ASSURANCE DE DOMMAGES

par Denis Gobeille

Depuis la fin des années 1980, le contexte économique, dans lequel les cabinets de courtage évoluent, a considérablement changé. Les Caisses populaires, comme les autres institutions bancaires et les compagnies d'assurances, peuvent vendre directement des produits d'assurances IARD (Indemnisation des accidents et risques divers), sans devoir transiger par les intermédiaires de marché.

Pour faire face à la déréglementation de la distribution, l'industrie de l'assurance de dommages a développé de nouvelles stratégies de distribution. Nous présentons dans cet article une analyse du positionnement stratégique des types de distribution en regard d'une typologie.

L'auteur :

Denis Gobeille est président chez Gobeille Ressources Humaines Inc. à Québec.

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

L'approche méthodologique

Le but de cette étude est d'apporter une nouvelle compréhension des stratégies des divers distributeurs en assurance de dommages. À partir du modèle d'analyse stratégique de l'environnement externe de Mintzberg (1994), une analyse des données secondaires quantitatives et qualitatives reliées à la connaissance de l'industrie de l'assurance de dommages a été entreprise. L'approche adoptée, basée sur l'analyse empirique, comprend trois dimensions :

- la dimension cognitive résultant de la collecte de données;
- la dimension explicative résultant de l'analyse portée par les chercheurs;
- la dimension prospective résultant de l'interprétation des faits.

Les informations recueillies proviennent de diverses sources, notamment des documents corporatifs, des études spécialisées et des enquêtes. De plus, nous avons tenu des forums de discussion régionaux avec des propriétaires de cabinets de courtage en assurance de dommages (Pineault et Daveluy, 1995).

Une classification des stratégies de distribution

La distribution de produits d'assurance IARD consiste essentiellement à offrir un service-conseil aux clients pour les assurer en regard des caractéristiques d'un risque particulier.

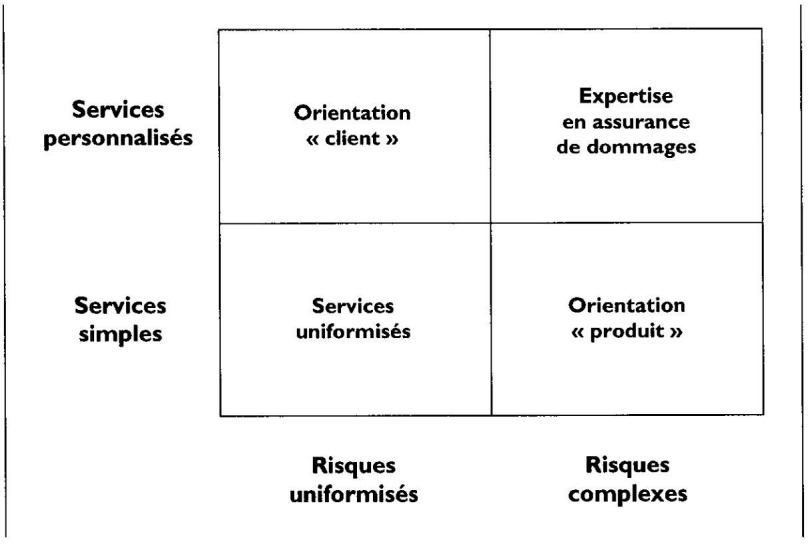
Les services qui leur sont offerts se réduisent à deux types distincts; d'une part, un service simple qui ne commande aucune interaction particulière avec les clients (distribution par Internet et distribution directe) et, d'autre part, un service personnalisé dont l'élément essentiel réside dans l'établissement d'un rapport de confiance avec les clients.

La caractérisation du risque peut aussi se réduire à deux types distincts d'activités conseils soit, d'une part, le risque uniformisé et, d'autre part, le risque complexe. L'élément qui les démarque repose sur la normalisation des procédures d'information et de calcul de la prime d'assurance.

Cette décomposition des fonctions du service-conseil en deux axes, soit les services et les risques, permet de définir une typologie de quatre types de stratégies que nous présentons au Schéma I.

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

SCHÉMA I
LA TYPOLOGIE DES SERVICES-CONSEILS EN ASSURANCE DE DOMMAGES



Services uniformisés : les services uniformisés s'appliquent seulement à la distribution de produits de consommation de masse dont les procédures d'évaluation des risques ont été standardisées.

Services orientation « client » : les services orientation « client » visent essentiellement à offrir un service personnalisé à des clients pour répondre aux demandes.

Service orientation « produit » : les services orientation « produit » consistent à prendre une information complète sur un risque complexe (non standardisé) pour en faire une évaluation.

Expertise en assurance de dommages : l'expertise en assurance de dommages est la fonction développée : il faut relever une information complexe pour évaluer un risque complexe comme, par exemple, les pertes d'exploitation.

La stratégie des assureurs directs

La principale caractéristique de la stratégie d'affaires de tous les assureurs directs repose sur la capacité d'uniformiser les produits d'assurance et de réduire les coûts administratifs en informatisant les opérations techniques (Sawhney, 2000), pour créer des produits de consommation de masse désignés par le terme anglais « *Commodity* ».

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

Le résultat de l'uniformisation des contrats d'assurance de dommages est la simplification du processus d'évaluation du risque et, subséquemment, l'informatisation de la procédure de calcul actuariel, soit la condition essentielle pour développer le marché du courtage direct et de l'Internet (Kim et Mauborgne, 1997).

Pour illustrer l'impact de cette innovation technique et l'avantage concurrentiel qu'elle procure, nous présentons au Tableau I l'évolution des parts de marché des compagnies d'assurances qui privilégient le réseau des cabinets de courtage à celles qui ont opté pour la vente directe.

Nous constatons facilement que, depuis 1994, les assureurs par courtage perdent plusieurs parts du marché au profit des assureurs directs, sauf en ce qui concerne le sous-marché des entreprises. Autrement dit, l'avènement des assureurs directs a provoqué une division du marché en deux blocs, soit les produits de masse (automobile et habitation) et les risques complexes comme l'assurance des entreprises.

TABLEAU I
LES PARTS DE MARCHÉ IARD AU QUÉBEC (1994-2001)

	Assureurs par courtage		Assureurs directs	
Marchés	**1994**	**2001**	**1994**	**2001**
Automobile	64,3 %	54,4 %	35,7 %	45,0 %
Habitation	64,4 %	52,5 %	35,6 %	47,5 %
Entreprise	87,4 %	83,5 %	12,6 %	16,5 %

Source : Le Journal de l'assurance, octobre 2002, p. 37.

Les cabinets de courtage en assurance de dommages

Jusqu'aux années 1990, le réseau de distribution des cabinets de courtage en assurance profitait de la croissance économique, sans devoir se défendre contre des concurrents externes. Composé de plusieurs centaines de cabinets de courtage, le réseau englobait quelques grandes entreprises, mais les cabinets restaient indépendants, distribuant seulement des produits d'assurance de dommages.

La stratégie commune prévalant alors reposait sur le leadership d'un courtier propriétaire qui, avec l'appui de un à trois employés, offrait un service personnalisé à une clientèle pour couvrir les risques reliés à l'automobile et à l'habitation. D'autres cabinets de courtage

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

réussissaient aussi à développer des niches de marché en offrant un service orienté « produit » (l'assurance de dommages des maisons de luxe, des poêles à bois, de la navigation, le cautionnement, etc.) de même qu'une expertise pour caractériser les risques complexes tels que l'assurance des entreprises, soit une stratégie qui définit maintenant la spécificité des cabinets de courtage.

Les nouvelles stratégies d'adaptation

D'une manière générale, quatre principales stratégies ont été mises de l'avant par les gestionnaires de cabinets de courtage en assurance de dommages pour s'adapter aux changements de l'environnement, soit la multidisciplinarité, les fusions et les acquisitions, les regroupements, la concentration des primes et les agents captifs (Gobeille, avril 2001).

La multidisciplinarité

Plus de 85 % des cabinets de courtage[1] ont adopté une stratégie de diversification de l'offre de produits d'assurance, soit la multidisciplinarité. Le premier jalon de cette stratégie consiste à intégrer l'offre de services en assurance de personnes à l'assurance de dommages pour, éventuellement, développer un cabinet de services financiers intégrés qui pourrait mettre en valeur certains avantages comparatifs comme la possession d'informations privilégiées sur la clientèle (profils, actifs, revenus) et la relation de confiance existante.

Les fusions et les acquisitions

Cette stratégie, qui est très souvent préconisée par les gestionnaires, ne vise qu'un objectif : faire augmenter le chiffre d'affaires pour dégager des ressources financières permettant de structurer des organisations compétitives qui pourront éventuellement faire appel à l'épargne publique.

Les regroupements

Le regroupement sous une même bannière commerciale est une autre stratégie de réaction à la nouvelle concurrence des assureurs directs adoptée par plus de 22 % des cabinets de courtage au Québec[2]. Elle permet de mettre en commun des ressources financières pour l'offre de services uniformisés, en plus de réduire les coûts d'exploitation reliés à la formation, à l'actuariat, au marketing, au développement des affaires, etc.

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

La concentration des primes et les agences captives

En 2000, plus de 12 % des cabinets privilégient la concentration de leurs primes d'assurance chez une seule compagnie d'assurances[3]. La formule présente plusieurs avantages majeurs. Les technologies informatiques, de même que les services de facturation que les compagnies d'assurances offrent, permettent aux cabinets de se dégager de certaines charges administratives et de se concentrer sur la vente directe de produits. De plus, plusieurs compagnies d'assurances proposent aussi des services conseils, appuyant techniquement et financièrement le gestionnaire dans ses projets d'expansion (fusion et acquisition) et de diversification de l'offre.

Le positionnement stratégique des distributeurs

La classification des stratégies (voir Schéma II) adoptées par les cabinets de courtage en assurance de dommages, en fonction de la typologie, nous indique clairement que les choix des gestionnaires visent exclusivement à consolider leur position dans le champ des services uniformisés. En effet, il faut ici rappeler que le principal impact de l'avènement de nouveaux concurrents a été de leur faire perdre une partie importante de ce marché.

SCHÉMA II
LA CLASSIFICATION DES STRATÉGIES

Services personnalisés	**Orientation « client »** Approche traditionnelle des cabinets de courtage	**Expertise** Spécificité des cabinets de courtage Entreprises Multidisciplinarité Services financiers
Services simples	**Services uniformisés** Vente directe et Internet Concentration Agences captives Regroupements Fusions et acquisitions	**Orientation « produit »** Niches de marché
	Risques uniformisés	**Risques complexes**

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

Par contre, la multidisciplinarité est une stratégie plutôt axée sur le développement d'une nouvelle expertise, soit une innovation commerciale importante en matière de distribution de produits financiers, qui a le mérite d'ouvrir un nouvel horizon commercial aux cabinets de courtage en assurance de dommages. Cependant, cette stratégie d'affaires reste reliée à l'orientation « produit » dans sa phase initiale d'implantation, avant d'être développée comme une expertise.

Dans l'attente du changement de la Loi sur les banques canadiennes, ces dernières n'ont pas les mêmes avantages que ceux attribués aux institutions financières à chartre québécoise. Des restrictions ne leur permettent pas d'intégrer une orientation « client » en succursale.

Toutefois, avec l'adoption en décembre 2002 de la Loi modifiant la loi sur les assurances et d'autres dispositions législatives, il est à prévoir que les Caisses populaires chercheront à mettre à profit leur réseau de distribution en cherchant à mieux développer l'expertise multidisciplinaire d'un cabinet de services financiers.

CONCLUSION

La croissance de la distribution directe incluant l'Internet s'est faite au détriment de l'approche traditionnelle des cabinets de courtage. En effet, les consommateurs avertis ne perçoivent plus les avantages d'avoir recours aux services d'un cabinet de courtage pour acheter une police d'assurance automobile. En fait, ils préfèrent s'informer chez les assureurs directs ou par l'Internet pour obtenir le meilleur prix.

Ainsi, il n'y a plus que trois stratégies profitables sur le plan de la distribution. Si un distributeur ne veut pas concurrencer les assureurs directs, il doit obligatoirement s'orienter vers le développement d'une expertise en assurance de dommages ou le développement de niches de marché.

Références

Gobeille, Denis, avril 2001, « Évaluation des besoins en formation continue dans les cabinets de courtage en assurance de dommages », Regroupement des cabinets de courtage en assurance de dommages.

Kim, W. Chan et Mauborgne, Renée, January/February 1997, « Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth », Harvard Business Review, 103-112.

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

Mintzberg, Henry, 1995, « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Dunod.

Pinault, Raynald et Daveluy, Carole, 1995, « La planification de la santé : concept, méthode, stratégie », Édition nouvelle.

Sawhney, Mohan et Sawhney, Tia, October 2000, « Breaking Your Boundaries: From Business to eBusiness », Chicago, Illinois, Kellogg Graduate School of Management.

Notes

1. Gobeille, Denis, 2001, « La gestion des ressources humaines dans les cabinets de courtage en assurance de dommages », Regroupement des cabinets de courtage en assurance de dommages.
2. Journal de l'Assurance, février 2001.
3. Journal de l'Assurance, mai 2000.

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.