

The Deloitte logo is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The word "Deloitte" is followed by a small green dot. The logo is positioned in the upper left corner of a white rectangular area that serves as a text box. The background of the entire page is a dynamic, blurred image of a red car driving on a road towards a bright sun, creating a sense of speed and forward motion. The car's side mirror and window are visible, and the road lines are blurred into streaks of light and color.

**Deloitte.**

## L'assurance de dommages réinventée : 2025

Comment les consommateurs, la technologie et la concurrence transformeront radicalement le secteur canadien de l'assurance de dommages au cours des 10 prochaines années.

# Table des matières

<b>La tempête parfaite</b> .....	<b>1</b>
Les facteurs à l'origine de la transformation de l'assurance de dommages	
<b>Après la tempête</b> .....	<b>8</b>
Ce que l'avenir réserve au secteur canadien de l'assurance de dommages	
<b>Se préparer pour l'avenir</b> .....	<b>22</b>

# La tempête parfaite

## Les facteurs à l'origine de la transformation de l'assurances de dommages

Pendant des décennies, le secteur canadien de l'assurances de dommages a suivi un modèle et des pratiques d'affaires qui ont très peu changé et qui reflètent un monde révolu.

Aujourd'hui, les assureurs de dommages se retrouvent devant une combinaison parfaite de changements. D'une part, l'évolution du comportement des consommateurs, l'intensification de la concurrence et l'arrivée de technologies révolutionnaires créent de nouvelles pressions commerciales. D'autre part, les changements climatiques perturbent la capacité des assureurs à prédire les pertes découlant de catastrophes, et la surveillance des autorités de réglementation et les exigences réglementaires augmentent. Tous ces facteurs obligent les assureurs de dommages à revoir la façon dont ils se dotent d'un avantage concurrentiel et d'une valeur durable pour les années à venir. D'ici 10 ans, le paysage canadien de l'assurances de dommages aura profondément changé.

## Une occasion à saisir?

16%

des jeunes consommateurs (de 18 à 24 ans) jugent plus pratique de recevoir des textos de leur assureur; c'est près du double de la proportion de consommateurs de 40 à 54 ans<sup>1</sup>.

70%

des consommateurs pratiquent au moins une forme de recherche sur Internet (p. ex., comparaisons des prix ou analyses des médias sociaux) avant de souscrire une assurance.

Plus de 25%

de ces consommateurs ont souscrit leur police d'assurance en ligne (sur Internet ou à l'aide d'un appareil mobile).

Près de 70%

seraient disposés à télécharger et à utiliser une application de leur fournisseur d'assurance<sup>2</sup>.

58%

des utilisateurs de téléphone intelligent suivent des sites d'entreprise sur les médias sociaux<sup>3</sup>.

## Le nouveau consommateur s'impose

Les consommateurs d'aujourd'hui sont « branchés », informés, impatients et très exigeants. Ils passent de plus en plus de temps en ligne, sur leur tablette, leur téléphone intelligent ou leur ordinateur pour effectuer des recherches, magasiner et socialiser. Les conseils et les directives sur la complexité des assurances ne doivent plus se limiter aux conversations traditionnelles – les consommateurs sont plus nombreux à s'attendre à la simplicité dans les interactions numériques – et d'autres secteurs ont déjà défini la norme relative aux conseils en matière de numérique. Constamment à la recherche de la meilleure valeur et du meilleur service, ils étudient les données sur les produits, comparent les prix et les caractéristiques en ligne, consultent les commentaires de clients, et sollicitent l'avis de leur famille et de leurs amis avant de prendre une décision d'achat. De 2008 à 2013, la proportion de consommateurs canadiens qui ont obtenu une soumission d'assurance en ligne est passée de 23 % à 40 %. Les consommateurs s'attendent à ce que les assureurs leur fournissent des produits, des services et des conseils.

Les consommateurs branchés, exigeants et conscients de la valeur forcent les assureurs de dommages à faire davantage attention à leur image de marque et à l'expérience qu'ils offrent aux clients. Ils ont bien raison de le faire, car 40 % des clients actuels d'assurances dommages sont susceptibles de changer de fournisseur d'assurance automobile et habitation au cours des 12 prochains mois. Les consommateurs sont friands d'innovation numérique et les intervenants

du secteur qui arriveront les premiers obtiendront un avantage concurrentiel.

L'évolution du mode de vie des consommateurs crée également de nouveaux défis pour les assureurs dans d'autres domaines. À titre d'exemple, désireux de maximiser à la fois leur espace de vie et la valeur de leur maison, les propriétaires de maison investissent dans l'aménagement du sous-sol et le rendent aussi élégant et fonctionnel que le reste de leur domicile. Pour les assureurs de dommages, cette tendance a fait grimper les coûts des refoulements d'égout et des autres sinistres causés par des intempéries. Comprendre l'évolution des modes de vie, prévoir leur incidence sur les activités et apporter les correctifs nécessaires pour s'adapter seront des impératifs absolus pour les assureurs de dommages au cours des prochaines années.



## Une concurrence sans cesse croissante

Comme les conditions actuelles de faible croissance du secteur de l'assurance de dommages ne semblent pas près de changer – et au vu de la concurrence accrue de la part d'acteurs américains et internationaux, qui souscrivent déjà 31 % des primes d'assurances de dommages –, les assureurs et les courtiers canadiens se tournent vers d'autres stratégies pour garantir leurs revenus et accroître leur part de marché. Pour beaucoup, une fusion ou une acquisition sera la solution.

Les activités de fusion et acquisition dans le secteur canadien de l'assurance ont été relativement modérées en 2013 : 12 opérations totalisant une valeur déclarée d'environ 1,9 milliard de dollars. Pourtant, avec les quelque 164 assureurs de dommages canadiens sous réglementation fédérale qui ont déclaré des résultats en 2013, il reste encore de nombreuses occasions de regroupement<sup>4</sup>. Un récent sondage de Towers Watson révèle que 86 % des dirigeants de sociétés d'assurance nord-américaines s'attendent à une augmentation du nombre de fusions et acquisitions dans le secteur de l'assurance d'ici un à trois ans, et 78 % disent envisager sérieusement une acquisition<sup>5</sup>.

Même si le marché canadien du courtage demeure considérablement fragmenté, l'intérêt pour les fusions et acquisitions augmente, les courtiers étant désireux d'accroître leurs profits et leur part de marché. En tout 21 opérations de fusion et acquisition ont été annoncées dans le secteur de la distribution d'assurances de dommages en 2013<sup>6</sup>, et la vente par RSA de sa participation dans

le courtier canadien Noraxis Capital Corporation à Arthur J. Gallagher & Co. a été l'une des opérations les plus importantes en 2014.

Les changements démographiques entraîneront également une augmentation des activités de fusion et acquisition parmi les courtiers. De nombreux dirigeants de sociétés de courtage d'assurance sont des baby-boomers qui approchent de l'âge de la retraite et qui sont sans plan de relève. Nous croyons que beaucoup de ces dirigeants vendront leur société à des courtiers ou à des sociétés de capital-investissement d'ici quelques années. Il reste à déterminer comment les taux d'intérêt vont affecter la vitesse des activités de F&A des courtiers, mais même si les hausses de taux d'intérêt devaient ralentir le rythme des activités de F&A, la tendance est là pour se maintenir.

Bien sûr, l'une des grandes inquiétudes des assureurs ces temps-ci est que de nouveaux acteurs fassent leur apparition sur le marché canadien des assurances de dommages et causent d'innombrables bouleversements. Déjà, la société d'assurances Berkshire Hathaway Specialty Insurance de Warren Buffett investit au Canada et pourrait ébranler le secteur avec son important taux de couverture. Des acteurs non traditionnels – comme Google, Walmart, Home Depot et Samsung – sont impatients de profiter de leur énorme clientèle et de sa vaste quantité de données pour s'emparer d'une part du marché de l'assurance. Leur entrée pourrait provoquer des bouleversements encore plus grands et redéfinir la façon dont le secteur fixe les prix, commercialise

## Travelers

# 1,1 milliard \$

L'acquisition de The Dominion par Travelers et la récente acquisition de State Farm Canada par le Mouvement Desjardins sont des exemples de regroupements de marques prestigieuses qui surviennent tout en haut du marché. Les 10 principaux assureurs canadiens ont compté pour plus des deux tiers des primes directes souscrites en 2013; les trois premiers (Intact, Aviva et Desjardins/State Farm) ont représenté à eux seuls un tiers des primes.

---

et vend ses produits, et sert ses clients. Il n'est donc pas étonnant que, dans un récent sondage mondial annuel mené auprès de chefs de la direction, 50 % des répondants du secteur de l'assurance ont dit considérer les nouveaux entrants sur le marché comme une menace à la croissance, une proportion qui dépasse nettement celle de n'importe quel autre secteur des services financiers<sup>7</sup>.

### **L'ère des perturbations technologiques est arrivée**

Plusieurs technologies sur le point d'être adoptées de façon généralisée perturberont inmanquablement le secteur canadien de l'assurances de dommages et joueront un rôle clé dans son évolution.

Les assureurs réalisent ce que les sociétés de technologie et les détaillants ont compris il y a longtemps : il existe une quantité incroyable de données sur les consommateurs et, en investissant dans l'analytique avancée, les sociétés peuvent obtenir les perspectives fondées sur des données dont elles ont besoin pour offrir aux consommateurs l'expérience qu'ils souhaitent et exigent. L'analytique avancée peut permettre aux assureurs d'améliorer considérablement la sophistication des prix et de la souscription, l'optimisation des processus de réclamation, la prévention et la détection de la fraude, en plus d'améliorer l'acquisition, la pénétration et la rétention de clientèle – tout ça dans le but de produire une croissance rentable.

Des technologies nouvelles et émergentes telles que les micro-senseurs, les technologies prêt-à-porter, les services d'agrégation de données, les applications ludiques, les communications machine-machine, les voitures à conduite assistée ou intelligente créeront des occasions pour les sociétés d'assurance et d'autres acteurs du secteur.

Jusqu'à maintenant, les assureurs canadiens ont été lents à réagir aux progrès technologiques. Les assureurs canadiens se sont surtout concentrés sur les solutions technologiques de base (p. ex., administration des polices, réclamations, facturation, tarification) pour offrir l'adaptabilité et l'agilité permettant d'adopter ces options technologiques stratégiques en cours de route. Ailleurs dans le monde, leurs homologues, comme les assureurs américains, britanniques et australiens, ont fait d'énormes avancées dans ce domaine et utilisent les médias sociaux et des applications mobiles perfectionnées pour mieux comprendre leurs clients et leur offrir une expérience conviviale. L'application mobile Digital Locker d'Allstate permet aux clients de créer et de stocker l'inventaire de leur maison – qu'ils peuvent accompagner de photos, de notes et de prix – sur leur téléphone intelligent. L'application Steer Clear de State Farm est conçue pour renforcer les bonnes habitudes de conduite des conducteurs de moins de 25 ans; ceux qui suivent le programme de l'application sont admissibles à un rabais sur leur police d'assurance. Hollar Insurance d'Australie offre une assurance « payez selon votre conduite » (en anglais, pay-as-you-drive), permettant une tarification de l'assurance selon l'utilisation réelle du véhicule, qui est suivi par GPS.

## Macrofacteurs : les changements climatiques et la réglementation

Les consommateurs exigeants, l'intensité de la concurrence et les technologies révolutionnaires entraîneront une période de changements profonds dans tout le secteur canadien de l'assurance de dommages. Mais les assureurs canadiens – et leurs homologues internationaux – doivent aussi relever des défis mondiaux, qui ajoutent à l'urgence d'agir.

### Les changements climatiques : un monde imprévisible

En raison des changements climatiques, les assureurs ont plus de difficulté à élaborer des modèles pour bien évaluer les risques de catastrophes et fixer les prix des produits d'assurance. La hausse des températures, l'augmentation de la vitesse du vent et la transformation des modèles de précipitation établis depuis longtemps contribueront tous à une augmentation des événements météorologiques exceptionnels au Canada. À mesure que les événements météorologiques exceptionnels deviendront plus fréquents, les coûts de l'assurance grimperont, ce qui amènera les assureurs à revoir la façon dont ils assurent ces risques et le prix de cette protection. Les assureurs auront besoin de meilleurs modèles et de meilleures données, et certains choisiront de former de nouveaux partenariats pour les obtenir.

- En 2013, les pertes assurées totales causées par des catastrophes naturelles ont été les plus élevées de toute l'histoire du Canada, totalisant 3,2 milliards de dollars<sup>8</sup>
- La température de la Terre devrait augmenter d'encore 1,5°C d'ici 2050<sup>9</sup>
- D'ici 2030, on prévoit que le coût du réchauffement climatique pour l'économie mondiale s'élèvera à 700 milliards de dollars par année<sup>10</sup>

## Les organismes de réglementation s'adaptent à un monde en mutation

Les organismes de réglementation sont bien conscients des forces qui sont en train de transformer le paysage de l'assurance au Canada et ailleurs dans le monde. Pour y faire face, ils augmentent leur surveillance et les exigences

réglementaires, ainsi que la surveillance des courtiers et des agents généraux, d'autant plus que le rythme des changements s'accélère. Les assureurs devront déployer un effort concerté pour gérer ce changement tout en tenant compte des exigences réglementaires et des besoins du marché.

## Défis et possibilités pour le contexte réglementaire canadien<sup>11</sup>

### Défis

- Répondre aux demandes d'information additionnelle dans des délais plus serrés.
- Mieux comprendre les risques et les attentes actuels.
- Fixer des limites appropriées en matière d'appétit pour le risque et de tolérance au risque.
- Améliorer les données et l'efficacité du processus à l'égard des nouvelles exigences liées à l'évaluation interne des risques et de la solvabilité et des nouvelles normes de présentation de l'information financière.
- Acquérir des compétences en analyse du capital intégré et créer des modèles de capitalisation interne.
- Améliorer l'efficacité et le déploiement du capital.

### Occasions

- Tirer profit de l'information obtenue auprès de la gestion des risques et des déclarations réglementaires pour accroître la valeur commerciale.
- Processus de conformité réglementaire et de gestion des risques et méthodologie entièrement normalisés et intégrés pour plus d'efficacité.
- Plus grande uniformité entre la prise de décisions internes et les exigences réglementaires concernant les risques et le capital.
- Optimiser l'utilisation du capital dans l'ensemble des branches d'activité ou des entités.
- Améliorer la transparence et la tranquillité d'esprit pour le conseil d'administration en ce qui concerne la gestion du risque et l'efficacité du capital.
- Communiquer efficacement avec tous les intervenants dans un contexte de complexité croissante

Les assureurs ne pourront faire fi de certaines tendances dans la réglementation mondiale, qui risquent d'avoir des répercussions notables sur les coûts : le resserrement des exigences de capital de solvabilité, les nouvelles normes IFRS (International Financial Reporting Standards), les procédures de gestion du risque plus rigoureuses et plus envahissantes, et les contrôles du risque d'entreprise supplémentaires. À l'échelle nationale, les assureurs attendront que les organismes de réglementation se prononcent sur des questions comme l'assurance inondation, la surveillance des titres liés à l'assurance auto en Ontario et les nouvelles technologies comme la télématique (et les produits que ces technologies permettent d'offrir).

Tandis que nous regardons vers l'avenir, les organismes de réglementation provinciaux dans le domaine de l'automobile seront probablement les premiers à effectuer une nouvelle série d'exams pour inclure les technologies révolutionnaires et pour déterminer l'intégration de nouveaux cadres et variables de tarification pour les assureurs, et bien d'autres éléments de réglementation suivront.

---

Les sociétés d'assurance de dommages du Canada devront surmonter des conditions de marché intenses et incertaines pendant une décennie. À quoi ressemblera l'industrie une fois la tempête passée?

### Les assureurs sauront-ils affronter la tempête?

Les assureurs de dommages du Canada entament une décennie de turbulences commerciales : la combinaison d'une évolution du comportement des consommateurs, d'une intensification de la concurrence et d'une innovation rapide, le tout sur fond de changements climatiques et de resserrement de la réglementation.

Les assureurs de dommages du Canada sauront-ils affronter la tempête? Absolument. Mais leurs activités – et le secteur lui-même – présenteront un visage très différent en 2025.



# Après la tempête

## Ce que l'avenir réserve au secteur canadien de l'assurances de dommages

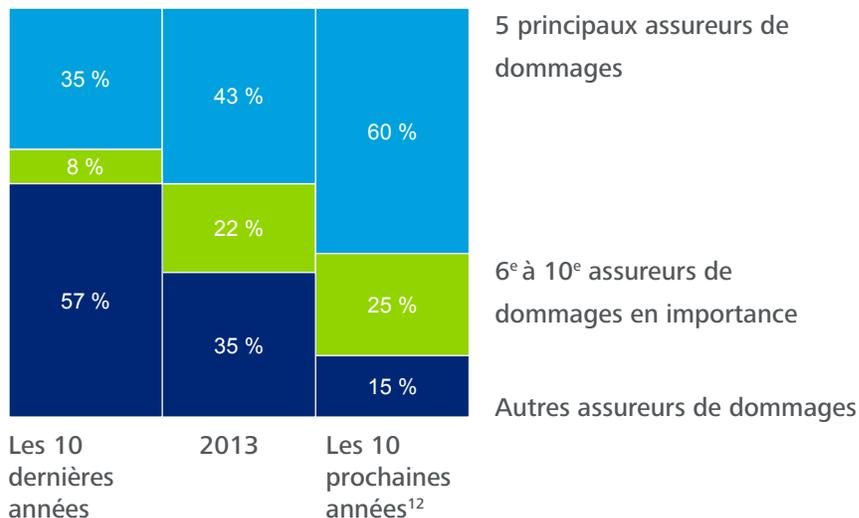
De nombreuses forces modifieront le paysage canadien de l'assurances de dommages. Lorsque la tempête s'apaisera enfin, voici à quoi devrait ressembler le secteur.

### Un ordre nouveau : un marché dominé par quelques géants

Sous l'effet de la concurrence accrue, des activités de fusion et acquisition et de l'inlassable quête de croissance, le secteur canadien de l'assurance de dommages se divisera en deux camps d'ici 2025.

Le marché canadien sera dominé par la poignée de grands assureurs qui seront restés debout après des années de regroupements. Ces géants continueront de se concentrer sur l'assurance des particuliers et des entreprises et d'élargir leurs capacités de canaux directs. Le processus est déjà amorcé : depuis une dizaine d'années, la propriété d'environ 12 % des primes directes souscrites d'assurance automobile et de 15 % des primes directes souscrites d'assurance de biens personnels a été transférée à la suite de regroupements. Les nouveaux venus obligeront les grands acteurs à faire concurrence sur les canaux directs. Les assureurs de dommages n'ont qu'à regarder leurs homologues de l'assurance vie et santé pour voir où s'en va le secteur : les trois principaux acteurs de l'assurance vie et santé se partagent 77 % du marché.

Pour survivre, les petites sociétés d'assurance se seront taillée une place dans un créneau précis; elles auront quitté les marchés ou les activités non rentables et se seront tournées vers des produits spécialisés, des régions précises et des marchés mal servis ou négligés.



Les prédictions sur la disparition des courtiers d'assurance ne se réaliseront pas, mais le réseau de distribution de courtage est tout de même appelé à changer. Les courtiers adopteront de plus en plus un modèle à paliers. Ceux qui souhaitent fournir de l'assurance aux particuliers et aux entreprises se rangeront derrière les grandes sociétés d'assurance, tandis que les courtiers indépendants se concentreront dans des créneaux spécialisés. Cette approche sera essentielle pour préserver

la croissance des courtiers : de 2008 à 2012, les agents de filiales d'assurance ont dégagé une croissance annuelle composée de 3,9 %, comparativement à 0,6 % pour les courtiers indépendants<sup>13</sup>. Compte tenu de ces mouvements de marché, la concentration de grandes sociétés de courtage d'assurance augmentera, par rapport à l'acquisition d'activités provenant des principales sociétés d'assurance.

		Le secteur canadien des assurances de dommages : aujourd'hui et demain	
		Aujourd'hui	Demain (d'ici 10 ans, en 2025)
Sociétés d'assurance (traditionnelles, non traditionnelles, créneaux)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les 10 principales sociétés d'assurance de dommages au Canada se partagent près des deux tiers du marché.</li> <li>Les assureurs disposent de beaucoup de souplesse dans leur offre de produits.</li> <li>Les assureurs font concurrence à d'autres assureurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les cinq principales sociétés d'assurance de dommages se partageront près des deux tiers du marché.</li> <li>Les assureurs se spécialiseront dans des créneaux précis (p. ex., l'assurance de personnes ou l'assurance d'entreprises) et offriront des produits personnalisés.</li> <li>Les assureurs feront concurrence à des sociétés comme Google et Walmart, qui utiliseront les données sur leurs clients et offriront des produits personnalisés.</li> <li>Les courtiers avant-gardistes auront de nouveaux moyens pour joindre les consommateurs et offrir leurs services en tirant parti de leurs propres aptitudes numériques et de marketing, ou celles d'un fournisseur.</li> </ul>
	Distribution (courtiers directs, liés et indirects)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les 10 principaux courtiers représentent 40 % des primes souscrites sur le marché des courtiers (données de 2009).</li> <li>Les courtiers représentent 65 % des primes canadiennes.</li> <li>Les courtiers liés ne représentent que 26 % du marché canadien (données de 2009).</li> <li>Les grands courtiers ciblent traditionnellement le segment supérieur du marché des PME et les clients de grande taille/complexes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les 10 principaux courtiers représenteront deux tiers des primes souscrites sur le marché des courtiers.</li> <li>Les courtiers représenteront moins du tiers des primes canadiennes.</li> <li>Les courtiers liés devraient représenter environ la moitié du marché canadien.</li> <li>Les grands courtiers continueront de consolider et d'intensifier leurs activités, de demander des commissions moins élevées notamment dans le secteur de l'assurance de particuliers, de diversifier les produits qu'ils offrent dans le secteur des services financiers, d'offrir des occasions particulières par l'intermédiaire d'agents généraux principaux ou des occasions encore inexploitées pour les sociétés d'assurance qui sont dans des marchés à créneaux précis.</li> </ul>
Canaux (Web, mobile, médias sociaux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les compagnies d'assurance empruntent différents canaux pour rejoindre les consommateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les fournisseurs d'assurance adopteront une approche omnicanal globale pour s'adapter au nouveau parcours d'achat dynamique du consommateur.</li> <li>La majeure partie, sinon la totalité, des ventes des compagnies d'assurance se fera sur les canaux numériques.</li> </ul>	



### **Qu'est-ce que cela signifie concrètement pour les assureurs?**

La concentration accrue du marché forcera les sociétés d'assurance à prendre des décisions stratégiques et à emprunter de nouvelles voies, parfois méconnues.

### **Voici certains points à examiner :**

- **Comment mieux gérer la menace posée par les nouveaux venus et trouver de nouvelles avenues stratégiques.** La pression est forte pour que les sociétés d'assurance, surtout les plus grandes, évaluent leur position sur le marché et les occasions de partenariat. Cette évaluation aidera les sociétés à déterminer comment concurrencer les nouveaux venus et garantir leur avantage stratégique.
- **Comment tirer parti de l'évolution du rôle du courtier.** À mesure que les courtiers se tournent vers un modèle à paliers, les assureurs devraient déterminer comment travailler en collaboration afin de redéfinir le rôle du courtier, pour s'adapter à un monde où les consommateurs empruntent un chemin très différent vers la découverte et l'achat.
- **Nouveaux produits ou segments d'activité.** Les grandes sociétés d'assurance et les acteurs spécialisés devront explorer de nouveaux débouchés en matière de produits et de segments d'activité dans un contexte où les consommateurs considèrent l'assurance comme une marchandise.

## L'assurance s'inspirera du commerce de détail

Les assureurs de dommages s'intéresseront au secteur du commerce de détail pour guider leur processus de transformation de leurs activités et leur façon d'interagir avec leurs clients. Les forces à l'origine des changements dans le secteur de l'assurance modifient déjà le monde du commerce de détail, et les leçons apprises s'avéreront précieuses – et d'une grande influence – dans la façon dont les assureurs réagiront aux défis qu'ils affrontent.

D'ici 2025, l'expérience du client supplantera le prix comme principal différenciateur de marque<sup>14</sup>. Les assureurs investiront donc dans l'établissement de leur marque pour attirer les consommateurs. Les sociétés d'assurance investiront dans l'amélioration de l'expérience client, l'offre d'outils conviviaux permettant aux clients d'effectuer des recherches et de personnaliser et d'acheter des produits où, quand et comme ils le veulent, une voie ouverte par les détaillants de l'omnicanal.



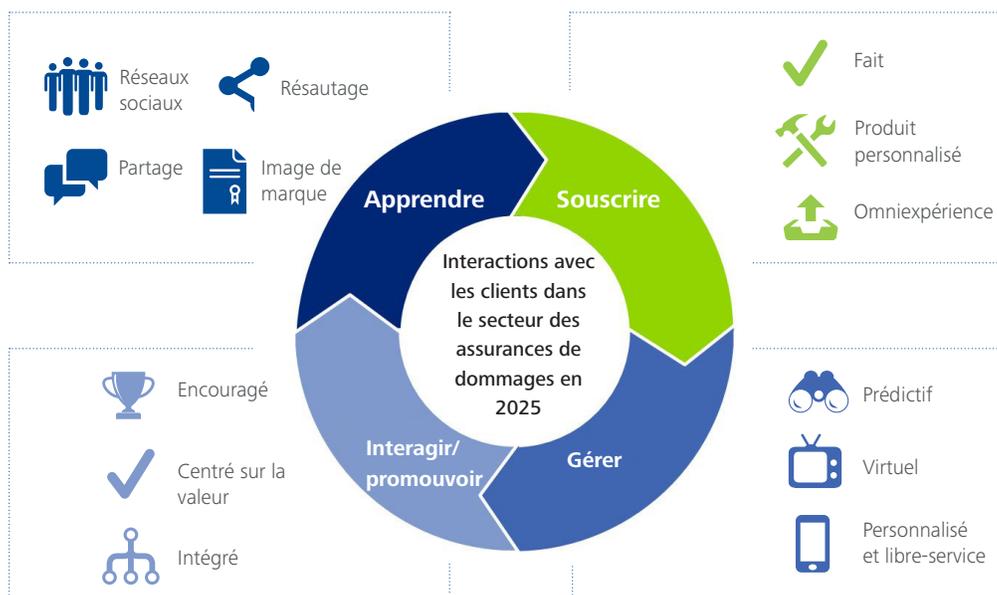


## L'assurance s'inspire du commerce de détail

Les investissements continus dans l'analytique avancée permettront aux assureurs d'atteindre un nouveau degré de sensibilité aux clients. Les produits et les prix de l'assurance seront davantage adaptés à la situation de chaque client. L'analytique aidera les assureurs à prévoir les besoins de leurs clients et à leur recommander des produits en temps opportun; certaines sociétés d'assurance offrent déjà une « microprotection » contre les tempêtes ou les activités liées aux voyages.

L'un des changements les plus profonds touche la place occupée par les assureurs dans le processus d'achat. Les assureurs resteront en contact avec les clients potentiels à toutes les étapes du processus d'achat, pour établir la relation et accroître la probabilité d'achat.

L'assurance imitera le modèle du commerce de détail centré sur le consommateur et l'appliquera à toutes les étapes du parcours du client

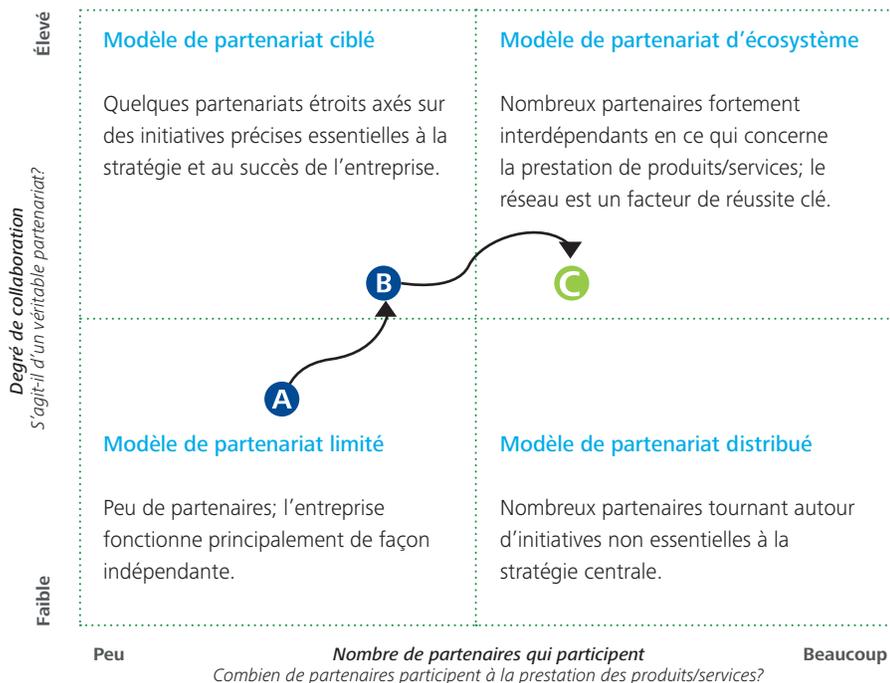


## **Qu'est-ce que cela signifie concrètement pour les assureurs?**

Les assureurs devront élaborer et gérer activement une image de marque moderne qui suscite l'intérêt des clients, et offrir aux clients l'expérience qu'ils exigent.

### **Voici certains points à examiner :**

- **Comment gérer les nouveaux canaux de communication.** Les assureurs devront abandonner les communications unidirectionnelles traditionnelles avec les clients et engager un dialogue continu dans les deux sens, et ce, sur plusieurs canaux, des bureaux aux centres d'appels, en passant par les médias sociaux. C'est là un changement important. Les assureurs devraient déterminer les ressources dont ils auront besoin pour surveiller, gérer et interpréter les sentiments des clients. Ils devraient également repérer les entreprises centrées sur le consommateur d'autres secteurs qui peuvent les aider à améliorer l'expérience client.
- **De nouvelles méthodes de recherche, de compréhension et d'analytique liées aux clients.** Les assureurs voudront investir dans le renforcement de leur capacité à effectuer des recherches exceptionnellement approfondies sur les clients. De nouvelles méthodes et de nouveaux outils, comme la recherche ethnographique et l'analytique avancée, peuvent fournir aux assureurs les perspectives dont ils ont besoin pour prendre de meilleures décisions commerciales et innover plus vite et plus efficacement.
- **Comment devenir agile pour s'adapter rapidement aux changements du marché.** Pour survivre et prospérer dans le nouvel ordre mondial que nous prédisons, il faut un leadership et des talents bien différents. Les dirigeants et le personnel actuels des sociétés d'assurance n'ont pas eu à affronter ce genre de défis jusqu'à présent, et ils n'ont pas été appelés à faire preuve de souplesse, de rapidité et d'audace. Les implications sont claires en ce qui a trait au type d'embauches requis pour modifier la composition des ressources, les types de comportement évalués et récompensés, et même l'organisation de leur lieu de travail afin de stimuler l'innovation et l'initiative au sein de leurs équipes.



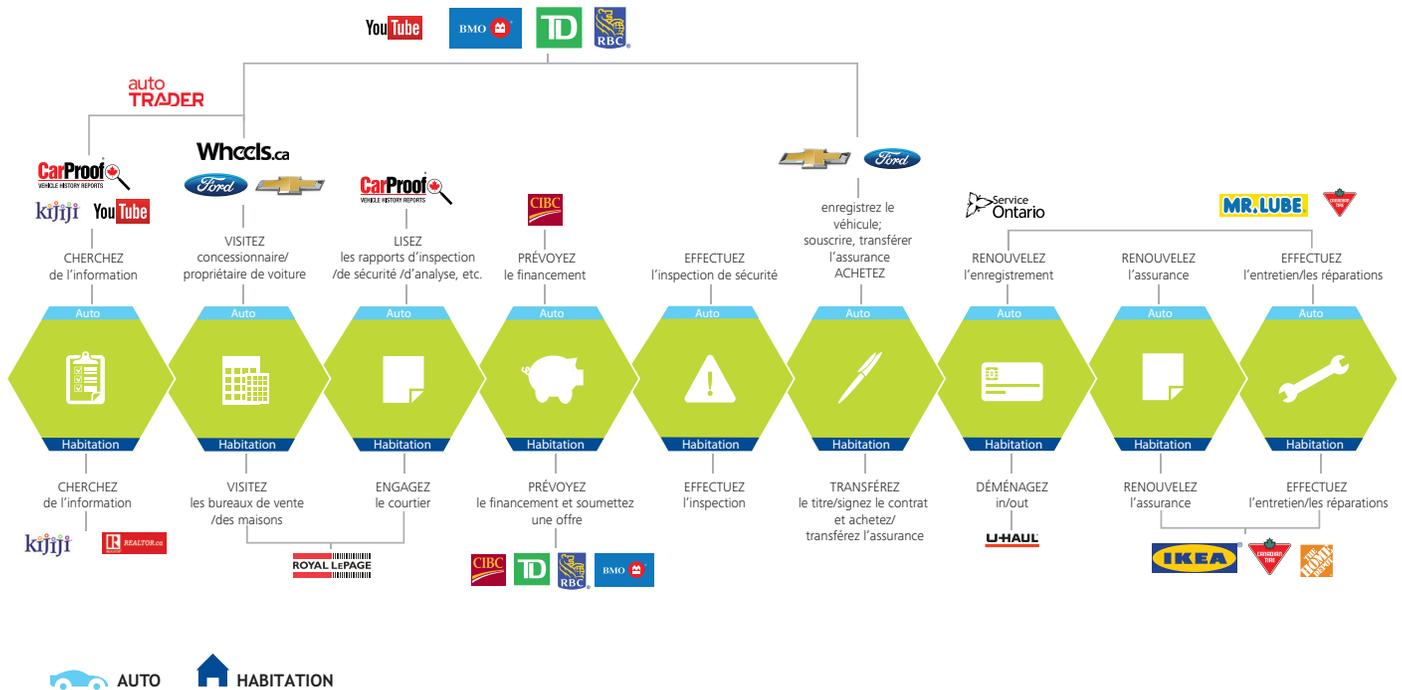
## Les écosystèmes de partenariats deviendront essentiels

Les grands assureurs pourront se doter d'un important avantage concurrentiel en établissant des écosystèmes de partenariats intégrés, qui leur permettront d'offrir aux consommateurs des outils et des services à valeur ajoutée par des interactions fréquentes avec les clients.

Bien sûr, les sociétés d'assurance offrent depuis longtemps des relations de fournisseur privilégié à leurs clients. Plutôt que de simplement fournir des produits et des polices d'assurance de base, les assureurs offriront des services à valeur ajoutée à l'aide d'un réseau de partenariats axés sur la collaboration. Aider les titulaires de police à faire l'achat ou l'entretien de leur automobile ou de leur habitation n'est pas seulement utile, ce sera aussi un moyen judicieux et moins coûteux pour les assureurs de gagner des clients et de les fidéliser au lieu des stratégies traditionnelles d'intégration verticale/horizontale.

Les écosystèmes partageront leurs précieuses données sur les clients de façon à obtenir une vision globale des besoins et des comportements des clients. Toutes les composantes de la chaîne de valeur de l'assurance en profiteront, du marketing aux ventes, en passant par la distribution, la souscription et les demandes d'indemnisation, et la qualité de l'analytique des assureurs s'en trouvera également améliorée. Les recherches de Deloitte indiquent que 50 % des consommateurs seraient prêts à fournir à leur assureur plus de renseignements personnels et sur leur mode de vie en échange de meilleurs prix sur des services pertinents<sup>15</sup>.

## Écosystème de partenariats en assurance de dommages de Deloitte



Nota :

Toutes les marques et tous les logos dans cette présentation sont à titre indicatif seulement et ne suggèrent en rien quelque préférence ou promotion que ce soit en tant que partenaires appropriés pour les compagnies d'assurance.

Contrairement aux grandes sociétés d'assurance, qui formeront des écosystèmes d'affaires de grande portée, les petites sociétés d'assurance opteront pour des modes de partenariat limité cadrant davantage avec leur concentration dans des produits et des créneaux spécialisés.

Quelle que soit leur taille, ces nouveaux partenariats et écosystèmes seront fortement centrés sur les clients et la compréhension de leurs besoins et l'établissement avec eux d'un dialogue selon leurs conditions, souvent avant même qu'ils aient commencé à penser à souscrire une assurance.

### **Qu'est-ce que cela signifie concrètement pour les assureurs?**

Aucun assureur ne vit en vase clos. Dans un monde « branché » et hautement concurrentiel, les assureurs et les autres sociétés constateront que l'établissement de partenariats stratégiques mutuellement avantageux constitue le moyen le plus efficace de rester pertinents.

### **Voici certains points à examiner :**

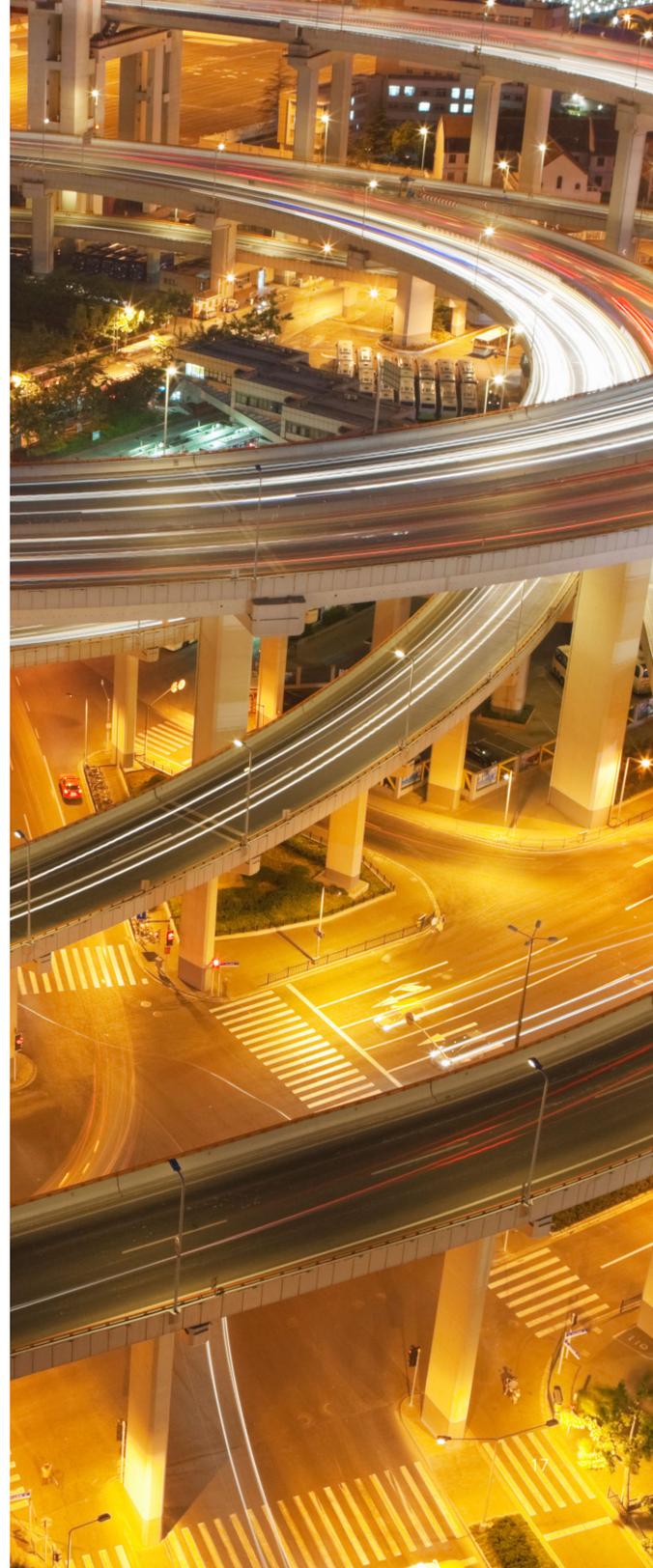
- **Les partenaires idéaux – non liés à l'assurance – du nouvel écosystème.** L'établissement de partenariats avec des acteurs non traditionnels pourrait permettre aux assureurs de faire connaître leur marque et leurs produits et de toucher d'autres aspects de la vie des clients.
- **Des partenariats avec des entreprises en démarrage et d'autres entreprises perturbatrices du secteur.** De plus en plus d'entreprises cherchent des moyens d'utiliser la technologie pour perturber le secteur traditionnel de l'assurance. Les assureurs devraient repérer ces entreprises et former avec elles des partenariats afin de transformer ces menaces en occasions.
- **Promouvoir des changements réglementaires visant l'échange de données entre les écosystèmes.** Étant donné la rigueur actuelle du contexte réglementaire entourant les données d'assurance, les assureurs doivent réfléchir aux changements qui seront nécessaires pour que leurs écosystèmes d'affaires prospèrent et travailler avec les organismes de réglementation pour mettre en œuvre ces changements.

### **Les données sur le mode de vie**

## changent le jeu

Grâce à l'analytique avancée – et aux immenses quantités de données sur les clients –, les assureurs pourront acquérir une compréhension approfondie des comportements et des modes de vie de leurs clients dans tous les domaines de la vie. Cela leur permettra d'établir le risque et le prix des produits en fonction de chaque client, offrant ainsi une expérience personnalisée qui n'aurait jamais été possible auparavant.

L'analytique permettra également aux assureurs de mieux prévoir la valeur de chaque client, ce qui leur permettra d'offrir à de jeunes clients prometteurs une valeur supplémentaire afin de nouer une relation fructueuse et durable. Des changements de primes plus fréquents constitueront l'un des nombreux moyens utilisés par les assureurs pour produire des flux de trésorerie, car les assureurs pourront ajuster les primes à la volée en fonction des choix des clients : l'achat d'une voiture autonome plus sécuritaire, par exemple, fera instantanément baisser le coût de l'assurance auto.

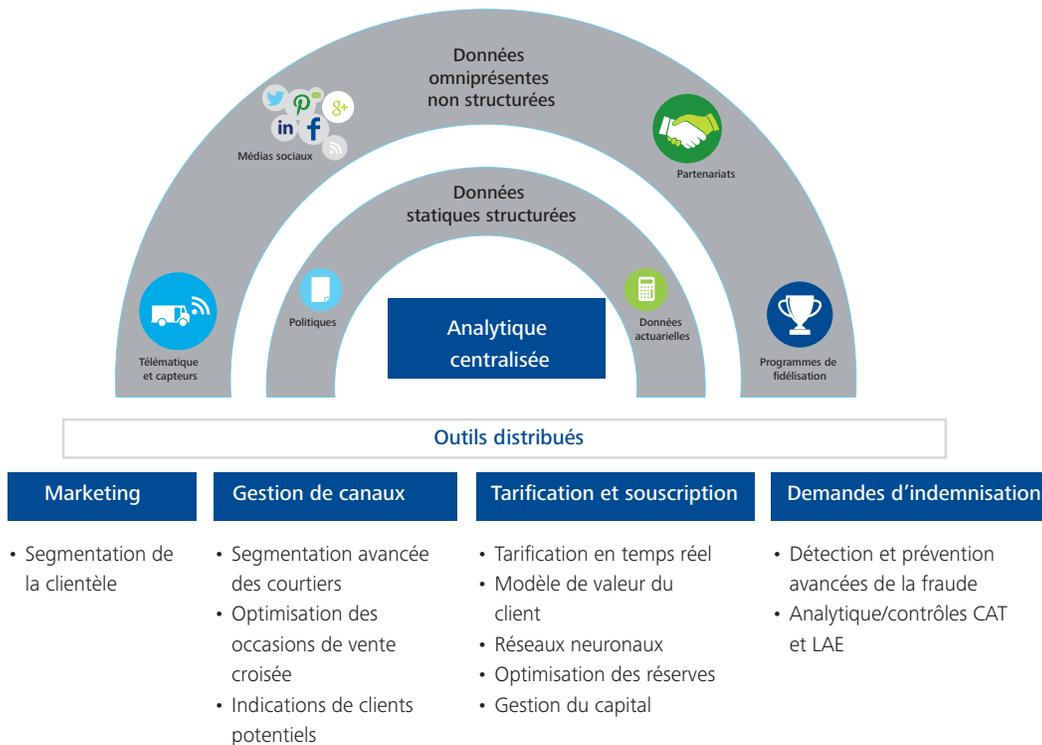


La sophistication des prix atteindra de nouveaux niveaux au cours des 10 prochaines années : l'exécution de la sélection des risques et la segmentation/optimisation des prix en temps réel pour chaque interaction avec un client demandant un prix permettront aux assureurs de maximiser la rentabilité. Ces nouveaux modèles de tarification qui utilisent des variables détaillées applicables en temps réel vont, en définitive, éliminer le besoin de la fonction traditionnelle de souscription en ce qui a trait aux assurances de particuliers et aux assurances commerciales de petites entreprises; les règles de renvoi ne seront plus nécessaires pour ces domaines d'assurance et la fonction de souscription deviendra un domaine de spécialisation réservé aux segments d'assurance commerciale de plus grande envergure.

De plus, la souscription d'assurance commerciale sera rendue plus facile grâce aux modèles analytiques de souscription plus perfectionnés qui transformeront l'« art » de la souscription en « science ». Les règles de souscription relatives aux domaines d'assurance d'entreprise se normalisent davantage et pourraient ouvrir la voie à l'automatisation dans les années qui viennent.

Source d'avantage concurrentiel

Initiatives individuelles



D'ici 2025, l'Internet des objets fera partie intégrante de notre vie de tous les jours, car tout le monde disposera d'un nombre incalculable d'appareils branchés – des thermostats aux appareils ménagers, en passant par les technologies prêt-à-porter et les automobiles –, ce qui générera un flux inépuisable de données. D'ici 2020 seulement, il y aura 50 milliards d'appareils branchés sur la planète pour 8 milliards de personnes<sup>16</sup>.

Les assureurs et leurs partenaires d'écosystème pourront utiliser ces données pour comprendre le comportement de leurs clients à un niveau très précis et leur proposer des offres personnalisées à un degré impossible à atteindre aujourd'hui. L'assurance en fonction des habitudes de conduite prendra une toute nouvelle signification, car la compréhension des assureurs fondée sur les données sur les habitudes de conduite changera la façon dont ils assurent le risque associé aux voitures et aux camions. L'Internet des objets transformera aussi l'assurance habitation : USAA vient de breveter un enregistreur de données sur la maison qui peut suivre la température, le taux d'humidité, la vitesse du vent et les vibrations mécaniques, qui ont tous un effet sur l'état d'une maison.

### **Qu'est-ce que cela signifie concrètement pour les assureurs?**

Les assureurs auront bientôt accès à une mine de données. Pour réaliser la valeur de ces données, ils devront les comprendre et s'en servir pour prendre de meilleures décisions commerciales.

#### **Voici certains points à examiner :**

- **Comment recueillir et stocker des données structurées – et surtout des données non**

**structurées –, et agir en fonction de ces données.** Même si une grande partie des données des assureurs devront être très organisées, cohérentes et structurées, beaucoup seront « non structurées » et formeront une collection anarchique d'affichages sur les réseaux sociaux, de microbillets, de photos de sinistres et autres. Les sociétés d'assurance devront trouver une façon de suivre cette information et de lui donner un sens.

- **La volonté d'une entreprise de tirer parti des nouveaux outils et des nouvelles technologies et sources de données.** L'utilisation des nouvelles technologies et le rôle accru des données dans la prise de décisions pourraient entraîner des changements considérables dans les pratiques commerciales traditionnelles. State Farm, par exemple, se sert maintenant de drones pour survoler des zones sinistrées, recueillir des données et évaluer les dommages. Les nouvelles technologies pourraient transformer les pratiques exemplaires associées à certaines parties des activités, à condition que les assureurs soient disposés à les utiliser. Votre entreprise est-elle prête à s'ouvrir à de nouvelles idées et à apporter les changements nécessaires à leur réalisation?
- **Les personnes, les habiletés, les connaissances et les compétences requises pour mettre à profit la révolution des données.** Pour utiliser les nouvelles technologies et comprendre les données qu'elles produisent, les assureurs devront recruter des gens talentueux ayant des compétences radicalement différentes. Votre entreprise a-t-elle défini ces compétences et sait-elle comment attirer et retenir les gens qui les possèdent?

Le Mouvement Desjardins, principal fournisseur d'assurance en fonction des habitudes de conduite au Canada, suit déjà plus de 50 000 personnes dans le cadre de son programme. Il a récemment mené un sondage auprès de ses clients qui utilisent un dispositif télématique et constaté que 50 % d'entre eux admettaient être devenus de meilleurs conducteurs depuis l'installation des dispositifs dans leur véhicule. Ces titulaires de police obtiennent en moyenne un rabais de 12 % sur les taux standard, la réduction pouvant parfois atteindre 25 %.

---

Tokyo Marine a établi des partenariats au Japon afin d'offrir des polices d'assurance à prix modique par téléphone cellulaire pour assurer les risques à court terme associés à des voyages ou à des activités sportives. Le système recueille des renseignements contextuels sur les clients, puis propose une police au client lorsque la situation semble le justifier.

---



## Un coup d'œil sur l'avenir : les véhicules autonomes

- Les voitures sans conducteur ou « véhicules autonomes » devraient arriver sur le marché d'ici une dizaine d'années (le constructeur japonais Nissan est encore plus audacieux et prévoit mettre en marché une voiture sans conducteur d'ici 2020).
- Un véhicule autonome est un véhicule capable de rouler sans l'intervention d'un être humain grâce à des technologies comme des radars, la télédétection, la géolocalisation et la vision artificielle; ces technologies auront d'importantes incidences sur les assureurs en 2025.
- Plusieurs constructeurs automobiles et centres de recherche ont déjà mis au point des prototypes de véhicule autonome qui fonctionnent, comme Mercedes-Benz, GM, Continental Automotive Systems, Autoliv Inc., Bosch, Nissan, Toyota, Audi, Volvo, Google.

### L'adoption généralisée des véhicules autonomes transformera le modèle de l'assurance automobile traditionnelle des façons suivantes :



En remplaçant les facteurs de risque humain par des risques externes/contextuels et des risques liés à la fabrication du véhicule ou du logiciel qui y est intégré.



En transférant la responsabilité du propriétaire du véhicule au fabricant et au développeur de logiciels, ce qui réduirait le nombre de demandes de règlement, mais aussi les revenus d'assurance auto traditionnels (très faible risque à assurer).



En attirant de nouveaux venus sur le marché, comme des fabricants de véhicules autonomes, qui pourraient décider d'assurer leurs propres produits ou d'offrir une garantie qui comprend une assurance (Robotics Business Review).

### Qu'est-ce que cela signifie concrètement pour les assureurs?



Ils devront être proactifs dans leur recherche de partenariats avec des fabricants d'équipement d'origine, des entreprises en démarrage et d'autres partenaires.



Ils devront élargir leur gamme de produits et déterminer comment offrir la couverture (p. ex., fabricants ou développeurs de logiciels?).



Ils devront comprendre que les véhicules autonomes ne sont que le début, et que les comportements commencent à changer.



## Un coup d'œil sur l'avenir : l'Internet de la vie

- L'Internet des objets est vanté depuis longtemps, et s'il est vrai que les objets seront de plus en plus intégrés au monde numérique, c'est la manière dont nous interagissons avec la technologie qui compte vraiment; grâce à l'Internet des objets, nous pouvons obtenir de l'information sur les comportements comme jamais auparavant, essentiellement en créant un Internet de la vie. L'Internet des objets devient très intéressant pour les assureurs généralistes qui couvrent les secteurs vie, santé et dommages, car ils peuvent tirer parti de la technologie pour offrir au client une expérience hautement intégrée.
- Actuellement, l'Internet des objets est l'interconnexion d'appareils informatiques intégrés et identifiables de façon unique dans l'infrastructure Internet existante. En fait, l'Internet des objets peut faire référence à une panoplie d'appareils, comme des implants de surveillance cardiaque, des transpondeurs à micropuce sur des animaux de ferme, des automobiles équipées de capteurs intégrés, des appareils qui aident les pompiers dans les opérations de recherche et sauvetage ou encore des alarmes à capteur pour la maison.

L'Internet de la vie changera les règles du jeu pour les assureurs et transformera le modèle d'affaires de l'assurance des façons suivantes :



En améliorant l'exactitude de l'évaluation du risque grâce à l'utilisation des données structurées et non structurées.



En offrant de nouveaux services proactifs, par une gestion précoce des risques.



En permettant l'établissement de micropolices ciblées, les assureurs ayant une compréhension de plus en plus précise des risques.



En offrant du soutien pour un meilleur mode de vie aux consommateurs d'assurance, qui va au-delà des services d'assurance.

Qu'est-ce que cela signifie concrètement pour les assureurs?



Ils devront établir des relations avec les fabricants de capteurs, de détecteurs et de dispositifs de domotique.



Ils devront revoir les types de polices et de services fournis aux consommateurs.



Ils devront respecter les nouvelles exigences réglementaires.



Ils devront prendre part à la révolution en cours.

# Se préparer pour l'avenir

L'avenir de l'assurance de dommages est à nos portes. Les sociétés d'assurance de dommages du Canada doivent agir maintenant si elles souhaitent rester pertinentes et concurrentielles au cours des prochaines années. Voici quatre mesures à prendre dès aujourd'hui pour amorcer cette révolution.

- **S'adapter à l'évolution du consommateur.** Les entreprises doivent comprendre la façon dont les consommateurs ont évolué, la façon dont ils font leurs achats dans le monde connecté d'aujourd'hui, puis investir dans les canaux numériques pour répondre aux besoins des consommateurs à leurs conditions.
- **Investir dans l'analytique avancée.** L'inépuisable flux de données sur les consommateurs sera d'une importance cruciale pour les entreprises au cours des années à venir, du moins pour celles qui sauront les interpréter.
- **Nouer des liens et former des partenariats.** Les compagnies d'assurance ont intérêt à former des partenariats pour rehausser leur image de marque auprès des consommateurs. L'établissement de partenariats pourrait même réduire le risque d'être rattrapé par un concurrent ou un nouveau venu.
- **Élaborer une stratégie pour un monde en consolidation.** Les assureurs et les courtiers devront explorer les possibilités qui s'offrent à eux afin de conserver leur part de marché et de poursuivre une croissance rentable dans une conjoncture obstinément morose.

# Deloitte peut vous aider

Pour en savoir plus sur nos perspectives quant à l'avenir du secteur canadien de l'assurance de dommages – et sur la façon dont Deloitte peut vous aider à y réagir et à définir la voie à suivre – communiquez avec l'un de nos professionnels.

## Personnes-ressources :

### Daniel Shum

Associé, Consultation  
416-874-4248  
[DaShum@deloitte.ca](mailto:DaShum@deloitte.ca)

### Jessica Goldberg

Associée, Consultation  
416-874-4477  
[jgoldberg@deloitte.ca](mailto:jgoldberg@deloitte.ca)

### Mark Patterson

Associé, Consultation  
416-643-8405  
[markpatterson@deloitte.ca](mailto:markpatterson@deloitte.ca)

### Ross Kerr

Associé, Consultation  
416-643-8995  
[kerr@deloitte.ca](mailto:kerr@deloitte.ca)

### Soula Courlas

Directrice de service, Consultation  
416-601-5267  
[scourlas@deloitte.ca](mailto:scourlas@deloitte.ca)

### Mukul Ahuja

Directeur principal, Consultation  
416-874-4284  
[mukulahuja@deloitte.ca](mailto:mukulahuja@deloitte.ca)

### James Colaço

Directeur principal, Consultation  
416-874-3152  
[jacolaco@deloitte.ca](mailto:jacolaco@deloitte.ca)

### Keith Walter

Conseiller principal, Consultation  
416-775-8837  
[kewalter@deloitte.ca](mailto:kewalter@deloitte.ca)

Merci tout spécialement à **Norman Gao**, **Stefano Combi** and **Shawn McTigue** pour leur collaboration.



## Notes en fin de texte

- 1 FICO
- 2 Monitor Deloitte Industry Research
- 3 Jennifer T. Lee, Unlocking the Power of the Connected Consumer: The Direct to Consumer Opportunity
- 4 2014 Canadian M&A Insurance Outlook: the momentum continues to build.
- 5 Insurance M&A activity on the rise: survey, March 27, 2014, <http://www.citopbroker.com/news/insurance-ma-activity-on-the-rise-6514>
- 6 Toronto Star, 28 janvier 2015.
- 7 17<sup>e</sup> sondage annuel auprès des chefs de direction; 74 chefs de la direction de compagnies d'assurance interrogés.
- 8 Bureau de l'assurance du Canada, [http://www.abc.ca/en/Need\\_More\\_Info/Facts\\_Book/documents/2014/IBC\\_2014\\_Factbook\\_English\\_Section1.pdf](http://www.abc.ca/en/Need_More_Info/Facts_Book/documents/2014/IBC_2014_Factbook_English_Section1.pdf).
- 9 Bureau de l'assurance du Canada, [http://www.abc.ca/en/natural\\_disasters/documents/mcbean\\_report.pdf](http://www.abc.ca/en/natural_disasters/documents/mcbean_report.pdf).
- 10 Climate Vulnerability Monitor, <http://www.businessinsider.com/terrible-effects-of-climate-change-2014-10#ixzz3KTd6iFFH>.
- 11 Colloque de Deloitte sur les placements 2013 : ORSA Framework: Implementation Issues and Challenges.
- 12 MSA et analyse de Deloitte
- 13 Données du FMI, analyse de Deloitte.
- 14 Totalcustomer.org
- 15 Deloitte Industry Research
- 16 Insurance-Canada.ca

## **www.deloitte.ca**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).