

# Deloitte.



## **L'assurance réinventée :**

ouvrir des possibilités auprès des petites entreprises pour favoriser la croissance des compagnies d'assurance canadiennes

# Table des matières

Introduction	1
Définir l'ambition	4
Où les compagnies d'assurance devraient-elles jouer sur le marché?	6
Comment les compagnies d'assurance peuvent-elles se positionner pour gagner?	13
Saisir l'occasion présentée par les petites entreprises : quatre options	18
Réflexions finales	21
Annexe : méthodologie du sondage	22
Personnes-ressources	24

# Introduction

Les petites entreprises sont un marché essentiel pour les compagnies d'assurance, mais le système actuel ne tient pas sa promesse et ne répond pas aux besoins de cette clientèle.

La concurrence entre les compagnies d'assurance canadiennes s'intensifie à mesure que le marché évolue en réaction à la l'évolution des préférences des clients et des forces perturbatrices. Alors que les compagnies d'assurance cherchent à accroître leur part de marché dans ce contexte concurrentiel, Deloitte croit qu'elles devraient saisir une occasion importante de développement de leur portefeuille en mettant l'accent sur le marché des petites entreprises. Mais les compagnies d'assurance devront changer la façon dont elles servent ce marché, ce qui signifie qu'il sera de plus en plus important pour elles de se concentrer sur les petites entreprises et sur la meilleure façon de les servir.

Les petites entreprises représentent une part importante du marché canadien. Parmi l'ensemble

des entreprises canadiennes, 98 % sont des petites entreprises, et ces 1,14 million de petites entreprises emploient plus de 8,2 millions de personnes<sup>1</sup>.

Deloitte a entrepris de mieux comprendre les besoins, les perceptions et les expériences souhaitées des petites entreprises en ce qui a trait à leur assurance commerciale. En 2016, nous avons effectué plus de 30 heures d'entrevues approfondies auprès de petites entreprises et mené un sondage auprès de 550 petites entreprises dans toutes les régions et les principaux secteurs d'activité. Ces résultats alimentent notre discussion sur la façon dont les compagnies d'assurance peuvent saisir l'occasion que représentent les petites entreprises et gagner dans ce segment.



30+

Plus de 30 heures d'entrevues de recherche ont été menées auprès de huit propriétaires de petites entreprises représentant un ensemble diversifié de secteurs et de tailles



550

Petites entreprises canadiennes ont participé au sondage dans toutes les régions et les principaux secteurs

<sup>1</sup> StatCan – Principales statistiques relatives aux petites entreprises – 2016

**Le segment des petites entreprises a été traditionnellement servi par des intermédiaires. Il faut un modèle relativement interactif et peu coûteux pour répondre aux besoins de cette clientèle tout en demeurant attrayant pour les compagnies d'assurance. Par conséquent, les petites entreprises qui souhaitent recevoir un service personnalisé et à fort contenu humain sont mal servies par les courtiers qui ont peu d'incitations à fournir un tel service – et elles doivent trouver elles-mêmes un sens à l'éventail de risques auxquels elles sont exposées.**

Les compagnies d'assurance commerciale ont la possibilité de résoudre ce problème – et de créer une combinaison gagnante pour ce segment – en tirant parti de la distribution et des capacités optimisées par la technologie, comme l'analyse de données avancée, l'automatisation et l'intelligence

artificielle. Ces deux leviers essentiels peuvent être utilisés pour fournir le modèle de prestation personnalisé et à fort contenu humain que les petites entreprises exigent et soutenir les économies opérationnelles requises pour que ce marché soit rentable. Repenser la distribution et créer une combinaison de capacités optimisées par la technologie permettra aux compagnies d'assurance de développer le marché en assurant les non-assurés et en fournissant des conseils personnalisés pour « optimiser » la couverture des clients, et de combler ainsi les lacunes.

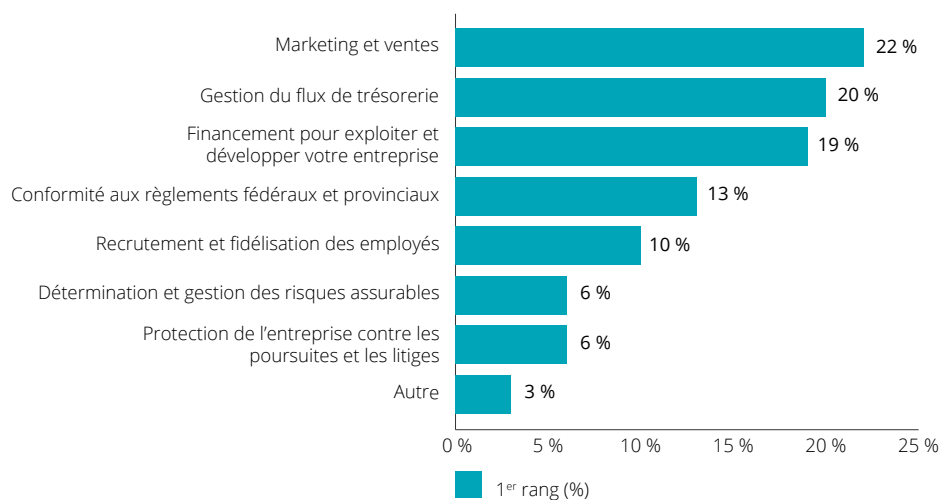
Selon nos recherches, l'assurance commerciale pour les petites entreprises canadiennes représente un marché de 8,8 milliards<sup>2</sup> de dollars canadiens, soit environ 38 % du marché total de l'assurance commerciale au Canada. Pourtant, nous estimons que le marché des petites entreprises est sous-assuré d'au moins

2,2 milliards de dollars canadiens, ce qui signifie que les compagnies d'assurance laissent une valeur considérable sur la table.

La gestion du flux de trésorerie demeure une priorité absolue pour les petites entreprises, ce qui rend l'assurance commerciale essentielle en cas d'accident, de dommages ou de vol (figure 1). Cependant, la recherche de Deloitte a mis au jour des problèmes fondamentaux dans le système actuel, ce qui signifie que les compagnies d'assurance ne répondent pas aux besoins les plus élémentaires de leurs clients du segment des petites entreprises. Répondre à ces besoins de base sera un aspect essentiel de la stratégie de toute compagnie d'assurance dans ce segment de marché.

**Figure 1. Le marketing, la vente et la gestion du flux de trésorerie sont des priorités pour les petites entreprises**

Classement des priorités associées à l'exploitation d'une petite entreprise



<sup>2</sup> Analyse de Deloitte – Par « petites entreprises », on entend les entreprises ayant des revenus annuels inférieurs à 5 millions de dollars canadiens.

**Notez que les thèmes seront signalés tout au long du présent point de vue à l'aide des icônes correspondantes.**



#### **Informier le client :**

Les propriétaires de petites entreprises se soucient profondément de protéger leur entreprise, mais la plupart ne comprennent pas correctement les risques ou la couverture requise (p. ex. assurance en cas d'interruption des activités, de perte d'une personne clé ou de problèmes liés à la cybersécurité ou à la protection des renseignements personnels). Ils recherchent des solutions personnalisées adaptées au caractère unique de leur entreprise. Bien que la raison la plus courante pour la souscription d'une assurance soit de satisfaire à une exigence légale, les petites entreprises désirent avoir l'esprit tranquille et comprendre les risques auxquels leur entreprise est exposée et contre lesquels elle est protégée par leur produit d'assurance.



#### **Valeur d'un intermédiaire :**

Actuellement, quatre petites entreprises sur cinq ont recours aux services d'un courtier ou d'un agent conventionnel pour la recherche et la souscription d'une assurance commerciale au Canada<sup>3</sup>. Cependant, ces intermédiaires ne sont pas incités à investir le temps et les efforts nécessaires pour informer les propriétaires de petites entreprises, en raison de la petite taille habituelle des transactions dans ce segment. Ce modèle de coût élevé a créé une lacune consultative sur le marché, ce qui a mené les petites entreprises à être sous-assurées, mal assurées ou non assurées.



#### **Parler leur langage :**

Les polices d'assurance sont des produits financiers complexes rédigés dans un langage juridique difficilement compréhensible pour les propriétaires de petites entreprises, plus particulièrement de microentreprises (1 à 10 employés). En moyenne, une seule petite entreprise sur quatre comprend bien sa police d'assurance commerciale. Par conséquent, le système de vente de produits complexes à un marché qui ne maîtrise pas l'assurance ne fonctionne pas.



#### **Bâtir la confiance :**

La confiance et la transparence sont les fondements d'une relation solide entre les assureurs et leurs clients. Les propriétaires de petites entreprises croient que la structure incitative du système actuel ne sert pas leurs intérêts. Ils veulent un partenariat qui fonctionne avec eux, pas contre eux.

<< Au moment de définir leur stratégie pour saisir l'occasion qui existe dans ce segment mal servi, les compagnies d'assurance devront explorer et prendre des décisions autour d'un ensemble de choix intégrés. Elles devront définir leurs ambitions pour ce marché, déterminer où elles veulent y jouer et se positionner pour gagner. >>

<sup>3</sup> Cette statistique comprend les répondants qui ont souscrit une assurance en remplissant un formulaire ou une demande en ligne et qui ont ensuite eu une conversation en personne, ainsi que les répondants qui « ne se souviennent pas » ou qui « ne savent pas » comment ils ont obtenu leur assurance.

# Définir l'ambition

Les compagnies d'assurance doivent définir clairement leurs objectifs et leurs aspirations pour le segment des petites entreprises afin de déterminer la voie à suivre.

## Assurances des entreprises : un marché attrayant et difficile à développer

L'industrie de l'assurance du Canada est mûr et consolidé, et les dix premiers acteurs captent la majorité du marché de l'assurance des entreprises<sup>4</sup>. Pourtant, même s'il s'agit d'un marché attrayant, de nombreuses compagnies d'assurance ont du mal à y accroître leur présence. La concurrence intense parmi les plus grandes compagnies d'assurance commerciale multirisques les a laissées avec une croissance des parts de marché quasiment nulle ces

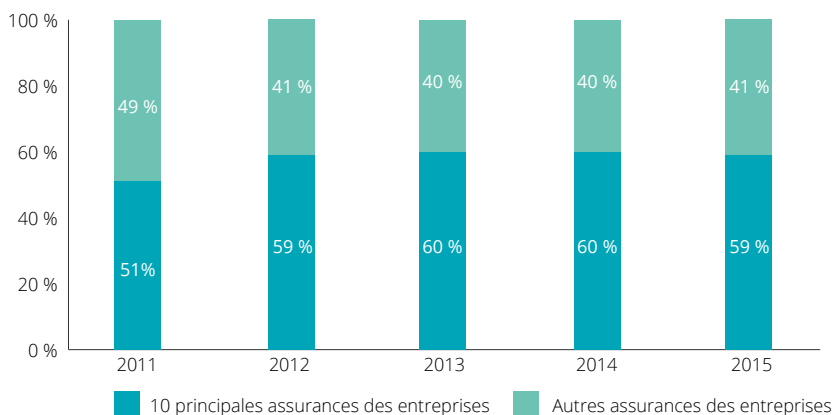
dernières années. En 2011, les dix premières compagnies d'assurance canadiennes par primes commerciales directes souscrites représentaient 51 % du marché (figure 2)<sup>5</sup>, passant à un peu moins de 60 % après l'acquisition d'AXA Canada par Intact pour la somme de 2,6 milliards de dollars plus tard cette même année<sup>6</sup>. C'est demeuré à ce niveau depuis.

L'assurance des entreprises demeure une source attrayante de croissance rentable pour les compagnies d'assurance. Les compagnies d'assurance commerciale ont

signalé des ratios sinistres-primes inférieurs de 6 à 14 % à ceux de l'assurance des particuliers de 2011 à 2015<sup>7</sup>. Au cours de la même période, les primes commerciales directes souscrites ont progressé de 5,4 % par année, dépassant la croissance annuelle de 3,7 % dans l'assurance des particuliers. Enfin, la croissance des canaux directs a dépassé celle des canaux par courtier sur le marché de l'assurance des entreprises, ce qui reflète un changement dans les modes de consommation sous-jacents des clients commerciaux<sup>8</sup>.

**Figure 2. Primes commerciales directes souscrites par des compagnies d'assurance multirisque canadiennes**

Les « dix premières compagnies d'assurance des entreprises » s'entend des dix plus grandes compagnies d'assurance multirisque par primes commerciales directes souscrites; la catégorie « autre » désigne le reste du marché commercial



<sup>4</sup> Source : MSA Research, Analyse de Deloitte.

<sup>5</sup> Les « dix premières compagnies d'assurance des entreprises » s'entend de la part de marché des dix plus grandes compagnies d'assurance par primes commerciales directes souscrites au Canada : Compagnie d'assurance AIG du Canada, Groupe Aviva Canada, Chubb, Groupe Economical, Intact Corporation financière, Lloyd's, Northbridge, RSA, Groupe Co-operators et Zurich Insurance Company. Les « autres assurances des entreprises » s'entend du reste du marché commercial souscrit par les assureurs canadiens. Source : MSA Research, Analyse de Deloitte.

<sup>6</sup> <https://www.intactfc.com/French/medias/communiqués-de-presse/communiqué-de-presse-détails/2011/Intact-Corporation-financière-se-portera-acquéreur-de-AXA-Canada-pour-26-milliards-de-dollars-CAN1125485/default.aspx>

<sup>7</sup> Par « ratio sinistres-primes des dix premières compagnies d'assurance des entreprises », on entend le ratio sinistres-primes cumulatif des dix plus grandes compagnies d'assurance par primes commerciales directes souscrites au Canada : Compagnie d'assurance AIG du Canada, Groupe Aviva Canada, Chubb, Groupe Economical, Intact Corporation financière, Lloyd's, Northbridge, RSA, Groupe Co-operators et Zurich Insurance Company. Par « ratio sinistres-primes des dix premières compagnies d'assurance des particuliers », on entend le ratio sinistres-primes cumulatif des dix plus grandes compagnies d'assurance par primes personnelles directes souscrites au Canada : Allstate, Groupe Aviva Canada, Desjardins, Groupe Economical, Intact Corporation financière, RSA, Groupe TDI, Groupe Co-operators, Groupe Travelers Canada et La Compagnie Mutuelle d'Assurance Wawanesa. Source : MSA Research, Analyse de Deloitte.

<sup>8</sup> Source : MSA Research, Analyse de Deloitte.

**Les petites entreprises forment une partie importante du marché de l'assurance commerciale, mais les compagnies d'assurance doivent explorer des stratégies audacieuses pour les conquérir**

Le Canada est un pays de petites entreprises; il n'est donc pas surprenant qu'elles représentent une grande partie des primes d'assurance commerciale. Deloitte estime que le secteur des petites entreprises représente 8,8 milliards de dollars en demande d'assurance commerciale, plus du tiers (38 %) d'un marché de 23 milliards de dollars. Toutefois, puisque tant de petites entreprises sont sous-assurées ou non assurées, ce marché est probablement beaucoup plus important. Selon nos recherches, jusqu'à 25 % des petites entreprises canadiennes sont

sous-assurées ou n'ont absolument aucune couverture commerciale. Cela suggère que le marché potentiel total est d'au moins 11 milliards de dollars; les compagnies d'assurance commerciale qui peuvent débloquer cette valeur ont une occasion importante d'accroître leur présence.

Mais pour tirer parti de cette occasion, les compagnies d'assurance devront être plus audacieuses et déterminer leurs ambitions en ce qui a trait à la performance financière, à l'expérience client et à l'accroissement de leur présence sur le marché. Les compagnies d'assurance ont traditionnellement mis l'accent sur la croissance de leur chiffre d'affaires et de leur part de marché, mais la dynamique actuelle rend difficile l'atteinte de ces ambitions dans les assurances des entreprises. De plus, le modèle actuel de prestation aux petites

entreprises est à fort contenu humain et, surtout en raison de la distribution et du service, coûte cher. À mesure que la concurrence s'intensifie, la prestation d'un produit d'assurance indifférencié et banalisé au moyen d'un modèle à coût élevé ne sera pas une stratégie durable.

Nous croyons fermement qu'il existe une occasion importante pour les compagnies d'assurance de croître en gagnant une valeur ajoutée auprès des clients du segment des petites entreprises. Pour réussir dans ce segment, elles devront offrir une expérience client améliorée, adopter un modèle de prestation adaptable et peu coûteux et mettre en œuvre de nouvelles stratégies audacieuses pour répondre aux besoins non satisfaits des clients du segment des petites entreprises.



# Où les compagnies d'assurance devraient-elles jouer sur le marché?

Motivées par leurs ambitions, les compagnies d'assurance doivent déterminer les clients qu'elles veulent cibler, les produits qu'elles veulent offrir et les canaux qu'elles veulent utiliser.

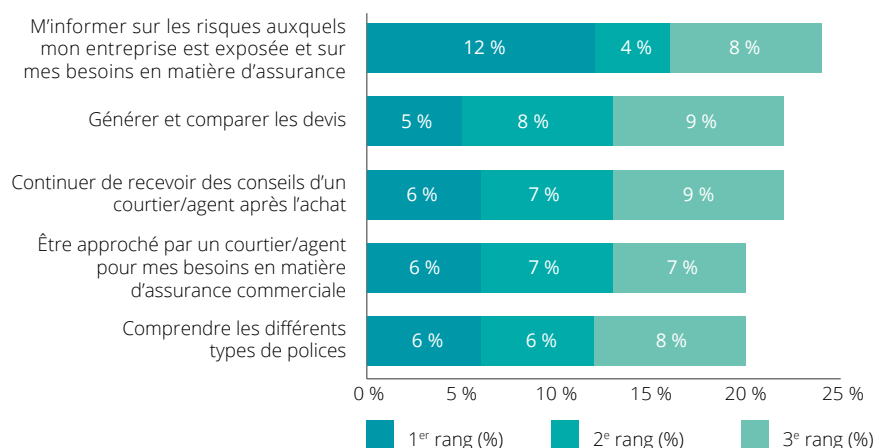
Une fois que les compagnies d'assurance ont déterminé leurs ambitions pour servir le marché des petites entreprises, elles doivent choisir les segments à servir, les produits à offrir et les canaux de distribution à utiliser. Ces décisions orienteront la stratégie de mise en marché afin de créer un avantage concurrentiel distinctif.

## Déterminer les segments de marché des petites entreprises à cibler

Les propriétaires de petites entreprises sont généralement sensibles aux prix et apprécient les conseils propres à leur entreprise et la compréhension des risques auxquels ils sont exposés. Ils souhaitent vivement obtenir la bonne couverture dans les limites d'un certain budget et veulent comprendre les options qui s'offrent à eux et les risques auxquels ils sont exposés.

**Figure 3. Les répondants estiment que leur plus grande difficulté consiste à se renseigner sur les risques commerciaux et leurs besoins en matière d'assurance**

Classement des plus grandes sources d'insatisfaction dans le processus d'assurance



Malgré leur désir d'information au sujet des risques, nous avons constaté que les petites entreprises sont des clients d'assurance très mal informés, notamment sur les risques auxquels ils sont exposés. Il n'est pas surprenant que les clients de ce segment soient souvent laissés pour compte et qu'ils se battent pour obtenir des informations pertinentes sur les risques commerciaux. En fait, ils envisagent de se renseigner à ce sujet, et l'assurance est sans doute l'un des plus grands irritants du processus actuel (figure 3).



En raison d'une compréhension limitée des risques commerciaux et d'un manque de matériel d'information, il existe souvent un déséquilibre entre les risques perçus par les propriétaires de petites entreprises et leur couverture. Par exemple, 70 % des répondants ont indiqué qu'une perte due à l'interruption de leurs activités était pertinente pour leur entreprise; pourtant, 65 % de ces mêmes répondants n'avaient pas de couverture pour ce risque. Notre recherche suggère qu'une proportion importante des petites entreprises ne sont pas suffisamment protégées contre les risques qu'elles jugent les plus pertinents, ce qui peut les exposer à des poursuites judiciaires et à des pertes financières importantes.

Le ciblage des petites entreprises sous-assurées offre une excellente occasion aux compagnies d'assurance canadiennes. Pour tirer parti de cette occasion, elles devront investir pour aider ces petites entreprises à mieux cerner les risques auxquels elles sont exposées et leur vendre des produits qui comblent les lacunes de couverture.

Les compagnies d'assurance désireuses de séduire ce marché devront également déterminer le ou les sous-segments à cibler. Le ciblage de sous-segments précis avec des offres adaptées à leur marché représente un potentiel considérable. Les compagnies d'assurance peuvent segmenter les entreprises en fonction des

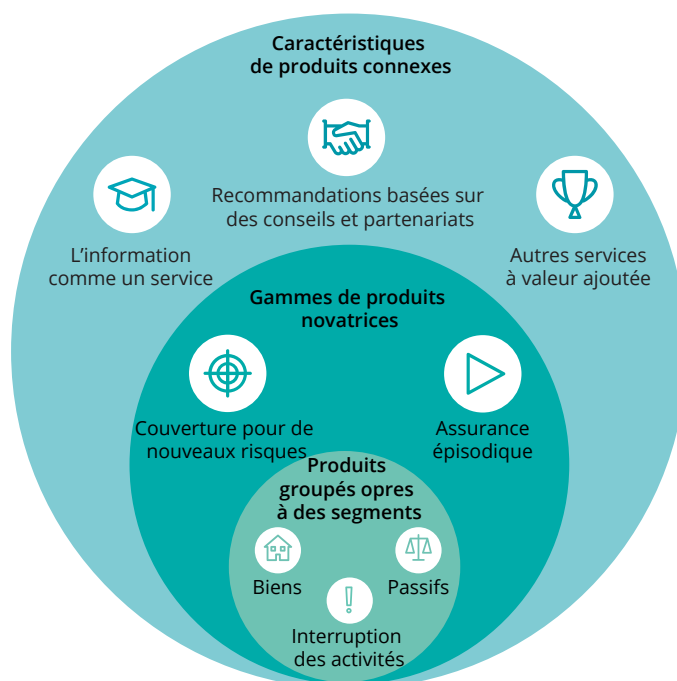
besoins de couverture, de l'historique de sinistres, de la taille, du nombre d'employés ou du secteur. Plus de la moitié des petites entreprises au Canada sont concentrées dans l'immobilier, les services professionnels, scientifiques et techniques, la construction, la santé et le commerce de détail.

### Offrir des produits conventionnels ou innover en matière de produits

Au moment de servir les petites entreprises, les compagnies d'assurance peuvent choisir d'offrir leurs produits existants, d'en développer de nouveaux ou d'intégrer des caractéristiques à valeur ajoutée (figure 4).

Lorsqu'elles choisissent de maintenir leurs gammes de produits existantes, les compagnies d'assurance peuvent grouper leurs produits pour offrir aux petites entreprises des solutions simplifiées et tout-en-un. Les produits groupés peuvent également cibler les entreprises de certains secteurs afin de répondre aux risques les plus courants. Les compagnies d'assurance peuvent s'assurer une mise en marché plus rapide et réduire au minimum leurs investissements dans de nouvelles politiques de souscription en utilisant des gammes de produits existantes.

**Figure 4. Les compagnies d'assurance ont une série de choix à faire au moment de déterminer leur offre de produits pour le marché des petites entreprises**



À mesure que les petites entreprises sont exposées aux nouveaux risques de l'économie numérique, et que les nouveaux venus explorent des modèles innovants pour offrir une assurance, les compagnies d'assurance commerciale traditionnelles subissent des pressions pour développer de nouveaux produits. L'une des options consiste à développer des produits d'assurance sur mesure qui répondent aux nouveaux risques auxquels les petites entreprises sont exposées. Par exemple, à mesure que les entreprises vendent plus de produits et de services en ligne, leurs préoccupations concernant les risques liés à la cybersécurité et à internet augmentent; offrir des produits comme l'assurance responsabilité civile et la protection des renseignements personnels permet aux assureurs de les sensibiliser à ces risques et de renforcer leur confiance envers eux.

Une autre innovation en matière de produits de base est l'assurance épisodique, qui permet aux petites entreprises de souscrire une protection d'assurance sur demande. L'assurance épisodique est devenue populaire en assurance des particuliers pour les produits électroniques et d'autres articles

de grande valeur, mais elle n'a pas été explorée dans une grande mesure par les compagnies d'assurance commerciale. Ce genre de police fournirait une souplesse inégalée aux petites entreprises pour répondre aux besoins temporaires d'assurance propres aux entreprises, tout en libérant un nouveau flux de revenus pour les compagnies d'assurance.

Les compagnies d'assurance peuvent également innover en matière de produits en offrant des caractéristiques à valeur ajoutée avant et après achat, en plus de la couverture de base. La création d'une offre basée sur les conseils avec un vaste réseau de référence en est un exemple : le réseau permettrait aux titulaires de polices de demander des conseils professionnels dans des domaines tels que le marketing en ligne, la cybersécurité et l'assistance juridique auprès de fournisseurs tiers à rabais. D'autres compagnies pourraient choisir d'intégrer ces services dans leur offre aux petites entreprises sans frais supplémentaires. Pour fournir ces services de manière peu coûteuse et adaptable, les compagnies d'assurance devront construire et exploiter un écosystème de partenariat; toutefois,

elles devront pour cela trouver une formule optimale de partage de valeur avec les partenaires qui offre des avantages suffisants à la compagnie d'assurance.

Les compagnies d'assurance peuvent également offrir une formation en matière de détermination et de prévention des risques, et dans d'autres domaines, en tant que services à leurs assurés. De telles solutions pourraient aider à découvrir les risques auxquels la petite entreprise est exposée, évaluer sa couverture et recommander des produits pour combler les lacunes. Cela permettrait de régler un problème important que les petites entreprises ont avec le système d'assurance commerciale existant.

Tout en considérant l'innovation en matière de produits, la clé sera de proposer des produits simples et axés sur le client, conçus pour répondre aux problèmes auxquels les petites entreprises font face au quotidien. De cette façon, l'assurance peut être moins considérée comme une « rançon des affaires » et davantage comme un achat qui offre une valeur continue.





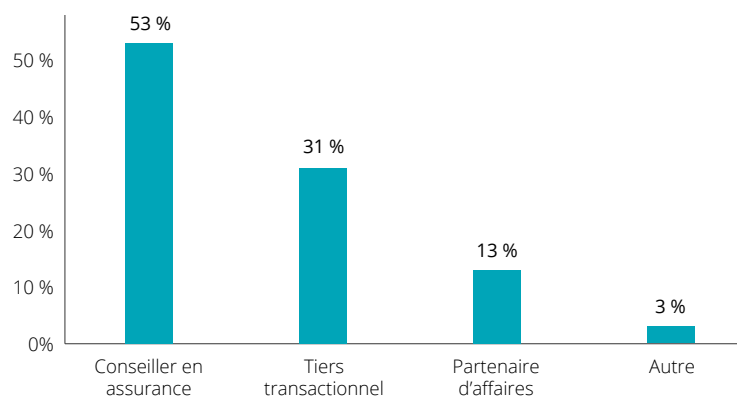
Pour de nombreuses petites entreprises, les interactions avec le courtier ou l'agent sont peu fréquentes et de courte durée. La majorité des petites entreprises voient leur courtier ou agent soit comme une partie transactionnelle ou un conseiller en assurances, agissant comme comparateur de prix pour trouver le coût le plus bas pour la couverture, ou offrant de multiples options de couverture et comparant plusieurs paramètres, tels que les modalités et les limites de la couverture, ainsi que la réputation à l'égard des demandes d'indemnisation. Seulement 13 % voient leur courtier ou agent comme un partenaire d'affaires qui leur fournit des conseils complets non seulement en matière d'assurance commerciale, mais aussi pour la détermination des risques et les demandes d'indemnisation (figure 5).

### Les compagnies d'assurance doivent servir le marché des petites entreprises grâce à des canaux de distribution fiables

La vaste majorité des petites entreprises ont recours aux services d'un courtier ou d'un agent pour souscrire une assurance commerciale. Les courtiers ou agents ne sont pas seulement là pour faciliter la relation entre l'assureur et le client; ils sont également censés fournir une meilleure compréhension des risques et des polices tout en agissant en tant que défenseurs du client au moment de la présentation d'une demande d'indemnisation. Bien que les propriétaires de petites entreprises aiment avoir une relation forte et de confiance avec leur courtier ou agent, ils ne sont pas certains que celui-ci comprend leurs activités et qu'il est incité à les servir correctement.

#### Figure 5. Les répondants sont plus susceptibles de voir leur courtier ou leur agent comme un conseiller en assurances

Comment les répondants voient-ils leur courtier ou agent d'assurance





Passer à la vente directe peut permettre aux compagnies d'assurance de se différencier, de rejoindre plus de clients et de contrôler l'expérience de première ligne pour les petites entreprises.

- présenter leurs produits dans des termes que les petites entreprises comprennent;
- être transparentes sur le coût de chaque type de couverture.

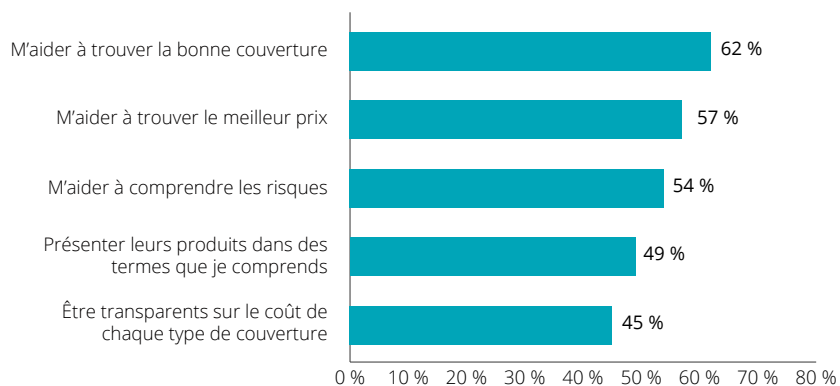
Pour gagner la confiance des petites entreprises, les compagnies d'assurance devront prendre plusieurs mesures (figure 6), notamment :

- aider les petites entreprises à comprendre les risques auxquels elles sont exposées;
- aider les petites entreprises à trouver la bonne couverture;
- aider les petites entreprises à trouver le meilleur prix;

Ce qui ressort clairement de ces résultats, c'est que les petites entreprises ne se contenteront pas des offres d'assurance directes qui fonctionnent comme un canal à faible contenu humain et à prix réduit. Elles s'attendent à ce que les compagnies d'assurance soient des partenaires de confiance dans le processus d'achat – fournissant des conseils ainsi que le meilleur prix pour la bonne couverture.

**Figure 6. Les répondants estiment que la meilleure chose que les assureurs puissent faire pour renforcer leur confiance est de les « aider à trouver la bonne couverture »**

Ce que pourraient faire les assureurs pour renforcer la confiance et fournir de la valeur



Alors que certaines compagnies d'assurance peuvent se concentrer sur l'amélioration du niveau de service offert par les courtiers ou les agents aux petites entreprises, d'autres peuvent choisir de servir directement les petites entreprises, probablement au moyen d'une offre numérique. De plus en plus de propriétaires d'entreprises achètent des produits et services courants en ligne, et notre recherche a révélé que 70 % disent qu'ils sont susceptibles de demander une soumission et d'acheter des produits d'assurance en ligne. Cependant, seulement 6 % l'ont fait, probablement parce qu'il y a relativement peu de canaux numériques directs pour l'assurance commerciale au Canada, et qu'ils sont peu connus.



# Comment les compagnies d'assurance peuvent-elles se positionner pour gagner?

Les compagnies d'assurance doivent trouver un équilibre entre les considérations relatives à l'expérience client, à la marque et au prix.

Une fois que les compagnies d'assurance ont déterminé où elles souhaitent jouer sur le marché en fait de clients, de produits et de canal de distribution, elles doivent construire une proposition de valeur gagnante qui les positionne pour réussir. Pour ce faire, elles doivent réfléchir à la combinaison d'expérience client, de marque et de prix qui sera efficace pour servir les clients du segment des petites entreprises.

## Les petites entreprises s'attendent à une expérience d'assurance commode et personnalisée

Pour mieux servir le marché des petites entreprises, les compagnies d'assurance devront offrir un meilleur niveau de service. Les propriétaires de petites entreprises se sentent souvent marginalisés par le marché actuel de l'assurance commerciale. Ils sont occupés, ils aiment les produits faciles à comprendre et à gérer, de plus ils croient fermement que leur entreprise est unique. Ils veulent donc une expérience d'assurance qui reflète cela. Pour les compagnies d'assurance, offrir

une bonne combinaison de personnalisation et de commodité pourrait être un puissant différenciateur dans le segment des petites entreprises.

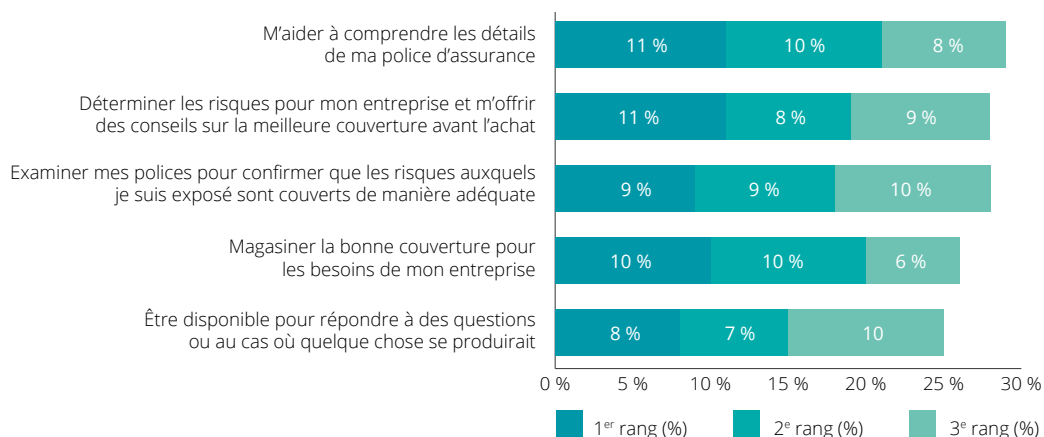
### Personnalisation

Aujourd'hui, lorsqu'elles souscrivent une assurance commerciale, la majorité des petites entreprises recherchent une expérience personnalisée fondée sur des conseils adaptés à leurs activités pour comprendre les politiques, déterminer les risques et obtenir une couverture adéquate (figure 7).

À mesure que les petites entreprises gagnent en taille et en complexité, trouver la couverture d'assurance la moins coûteuse devient moins prioritaire, tandis que déterminer les risques propres à l'entreprise et recevoir un service personnalisé devient plus important. Que les compagnies d'assurance continuent de servir les clients du segment des petites entreprises par l'entremise d'intermédiaires traditionnels ou directement, la personnalisation doit faire partie de l'expérience client.

**Figure 7. Les répondants aiment que les intermédiaires adoptent une approche personnalisée à l'égard de leur police et des risques auxquels ils sont exposés**

Classement des services les plus précieux fournis par un courtier ou un agent



<< Pour les compagnies d'assurance, offrir une bonne combinaison de personnalisation et de commodité pourrait être un puissant différenciateur dans le segment des petites entreprises. >>



**Convenience** La commodité commence par offrir une variété de canaux pour souscrire et gérer des polices d'assurance. Les options du marché actuel se limitent en grande partie aux courtiers et aux agents, et la grande majorité des petites entreprises doivent toujours se tourner vers ces intermédiaires pour combler leurs besoins en matière d'assurance. Certaines compagnies peuvent choisir d'offrir une expérience omnicanal, qui fournit des interactions sans rupture entre les canaux de courtage traditionnels et directs numériques; les clients du segment des petites entreprises seraient en mesure de choisir le canal qu'ils souhaitent en fonction de leurs besoins précis et de leurs préférences en matière d'interaction.



Concevoir une expérience d'achat commode pour les petites entreprises exige également des compagnies d'assurance qu'elles s'assurent que les politiques sont définies en fonction des besoins des clients et exprimées d'une manière facile à comprendre. Près de neuf entreprises sur dix estiment qu'il est important que les polices soient compréhensibles; pourtant, seulement une sur quatre trouve qu'il est facile de comprendre sa police d'assurance. Rédiger les polices dans un langage clair et facile à comprendre n'aide pas seulement les propriétaires de petites entreprises à comprendre rapidement leur police, cela fait également ressortir la valeur du produit.

### **Commodité**

Les petites entreprises veulent également une expérience d'achat et de gestion commode. Aujourd'hui, elles estiment que le système est lourd, et qu'il est difficile de s'y retrouver. Les compagnies d'assurance doivent offrir une expérience commode dans toutes les parties du parcours du client, y compris avant et après l'achat.

Il est également essentiel que les compagnies d'assurance servant les petites entreprises conçoivent une expérience commode en matière de gestion de l'assurance et de l'indemnisation. Parmi les petites entreprises, 87 % estiment qu'il est important de pouvoir modifier ou annuler leur police d'assurance commerciale lorsqu'elles le souhaitent. Une proportion similaire indique qu'il est important de pouvoir présenter facilement des demandes d'indemnisation. Pour les compagnies d'assurance, cela signifie qu'elles devraient envisager de proposer des options commodes qui permettent aux petites entreprises d'effectuer elles-mêmes des modifications simples à leur police et d'être en contrôle de l'expérience client.



<< La confiance et la reconnaissance de la marque constituent des arguments forts pour les compagnies d'assurance afin de commercialiser un produit d'assurance destiné aux petites entreprises sous une marque existante. >>

### **La confiance et la reconnaissance sont des considérations clés de la marque**

Traditionnellement, la marque et le marketing n'ont pas été des compétences essentielles des compagnies d'assurance canadiennes. Toutefois, la construction d'une marque forte constituera une considération stratégique essentielle pour les compagnies d'assurance qui cherchent à mieux servir les petites entreprises – en particulier celles qui ont choisi d'explorer des modèles de distribution directe ou d'autres modèles de distribution.

Lors de l'élaboration d'une stratégie de marque ciblant le marché des petites entreprises, les compagnies d'assurance devront faire un compromis. Certaines peuvent choisir d'exploiter la valeur de leur marque et lancer leur offre sous une marque existante; d'autres peuvent choisir d'établir leur offre sous une nouvelle marque pour éviter tout conflit avec leur canal d'agents et de courtiers. Quelle que soit la voie empruntée, la capacité des compagnies d'assurance à être considérées comme des partenaires de confiance pour les petites entreprises sera un facteur déterminant du succès.

La confiance et la reconnaissance de la marque constituent des arguments forts

pour les compagnies d'assurance afin de commercialiser un produit d'assurance destiné aux petites entreprises sous une marque existante. Cela est particulièrement vrai pour les compagnies d'assurance ayant un canal direct aux consommateurs pour l'assurance des particuliers, car cela leur donne une plus grande visibilité et une plus grande notoriété. De plus, les compagnies d'assurance qui empruntent cette voie ont la possibilité de vendre leurs produits commerciaux directement à leurs clients privés propriétaires d'entreprises.

D'autres compagnies d'assurance, en particulier celles dont la marque jouit d'une notoriété limitée, comme les compagnies d'assurance de taille moyenne ou celles qui dépendent traditionnellement de courtiers, peuvent décider que le lancement d'une marque entièrement nouvelle pour servir le marché des petites entreprises est une stratégie viable pour le marché. Les compagnies d'assurance qui optent pour cette stratégie choisiront probablement de développer une offre numérique pour aller directement aux clients et éliminer le courtier. Cependant, le coût et les besoins en ressources associés à la construction d'une nouvelle marque sont importants et doivent être évalués par rapport aux avantages de tirer parti de la valeur de la marque existante.



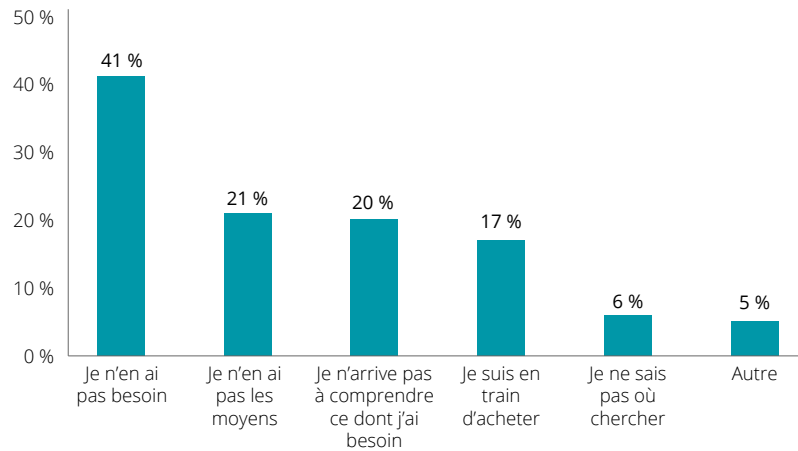
La bonne nouvelle est que les petites entreprises font confiance à leur compagnie d'assurance sur divers aspects du service : par exemple, 79 % des répondants font confiance à leur compagnie d'assurance pour comprendre leurs affaires et leur fournir des conseils avant l'achat. Ce sentiment doit être tempéré par le fait que de nombreuses petites entreprises ont peu d'expérience de traitement direct avec leur compagnie d'assurance, et leur perspective peut changer au point de vente.

### Les attentes des petites entreprises en matière de rabais sur les prix sont modestes

Comme les petites entreprises ont souvent un budget limité, il n'est pas surprenant que le coût soit une considération importante pendant le processus de souscription. Malgré cela, le prix actuel de l'assurance commerciale n'est pas considéré comme un problème majeur pour les petites entreprises. Parmi les petites entreprises qui ont dit qu'elles n'avaient pas d'assurance commerciale, seulement une sur cinq a nommé l'abordabilité comme motif (figure 8). Cela dit, les propriétaires de petites entreprises s'attendent à réaliser des économies si elles souscrivent une assurance commerciale en ligne.

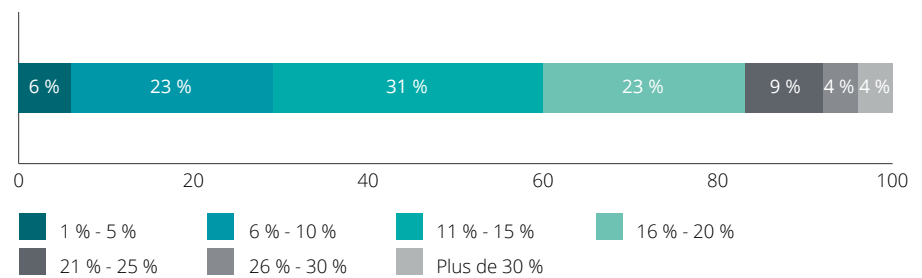
Alors que 30 % croient que l'obtention d'une réduction importante sur leur prime est un facteur important lors de la souscription d'une assurance, leurs attentes réelles de rabais sont modestes. La majorité (60 %) des répondants souhaitent économiser de 1 à 15 % sur leur prime; seulement 4 % s'attendent à économiser plus de 30 % (figure 9). Une tarification concurrentielle est évidemment importante, mais les compagnies d'assurance qui vont en ligne n'ont pas besoin de réduire substantiellement leurs offres existantes pour favoriser la conversion.

**Figure 8. Seulement une petite entreprise sur cinq nomme l'abordabilité comme une raison pour ne pas souscrire une assurance commerciale**  
Raison de ne pas avoir d'assurance commerciale



**Figure 9. Les répondants ont des attentes modestes en matière de rabais lors de la souscription d'une assurance commerciale en ligne**

Réduction de prime attendue lors de la souscription directe auprès d'une compagnie d'assurance en ligne





Comme les courtiers commerciaux facturent souvent un taux de commission allant de 15 à 20 %, les compagnies d'assurance qui vont directement en ligne pourraient offrir une réduction de prime pour augmenter la demande ou maintenir leur modèle de tarification existant et garder les bénéfices. Cette dernière approche permettrait aux compagnies d'assurance d'augmenter leurs investissements dans le marketing et la création de marques pour leurs canaux numériques à court et à moyen terme et d'améliorer leurs résultats à long terme. Les décisions en matière de tarification pourraient également positionner stratégiquement le produit d'une compagnie d'assurance comme une offre supérieure, surtout s'il comprend des services à valeur ajoutée tels que les recommandations basées sur des conseils.

# Saisir l'occasion présentée par les petites entreprises : quatre options

## Stratégies pour aider les compagnies d'assurance à mieux servir les clients du segment des petites entreprises.

La recherche de Deloitte révèle quatre options générales possibles pour tirer profit des nouvelles technologies afin d'offrir une meilleure expérience client aux petites entreprises. Il n'y a pas de choix unique : la ou les stratégies choisies dépendent grandement des ambitions de la compagnie d'assurance. Toutes peuvent être adaptées pour créer une proposition de valeur distinctive.

### Option 1 : permettre aux intermédiaires de mieux servir les clients

Alors que certaines compagnies d'assurance commencent à envisager d'utiliser un canal direct pour servir les petites entreprises, d'autres ont investi massivement dans la construction de vastes réseaux de courtiers et d'agents. Celles du dernier groupe pourraient permettre aux courtiers ou agents de mieux servir les clients en leur fournissant des outils numériques pour faciliter la détermination des risques et l'analyse des polices. Ces importants services à valeur ajoutée contribueraient à augmenter les offres de base des compagnies d'assurance.

Bien que la plupart des petites entreprises déclarent être au moins quelque peu satisfaites de leur relation actuelle avec leur courtier (figure 10), cela ne signifie pas nécessairement qu'elles reçoivent un niveau de service qui leur offre le meilleur accès à l'information sur les risques et les options de couverture. Choisir l'option du direct peut aider les compagnies d'assurance à s'améliorer dans ce domaine, mais celles qui continuent de maintenir les canaux intermédiaires peuvent également réussir.

Les compagnies d'assurance possèdent une abondance de données de souscription, qui donnent une idée approfondie des

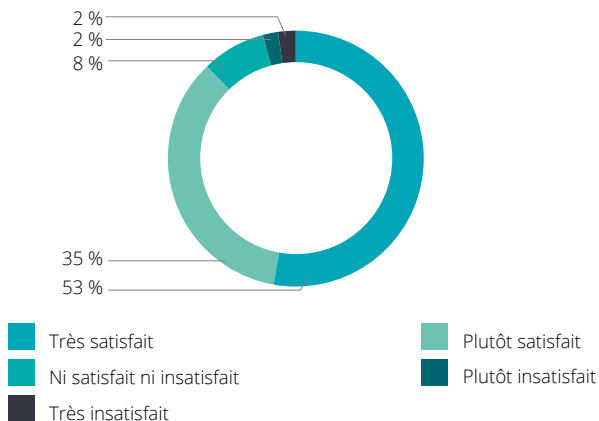
risques et des coûts associés aux petites entreprises. Par conséquent, elles sont bien placées pour utiliser ces renseignements afin d'élaborer des outils et des solutions génériques qui améliorent le service à la clientèle sur plusieurs plans, notamment la détermination des risques et l'information. Ces outils comportent plusieurs avantages pour les compagnies d'assurance, les courtiers et les petites entreprises : comme ils peuvent être conçus pour fournir des renseignements détaillés sur les besoins d'une petite entreprise, les courtiers ou les agents peuvent réduire le temps qu'ils consacrent à la découverte du client et se concentrer plutôt sur le développement de leur clientèle.

Les solutions ci-dessus sont particulièrement bien adaptées aux courtiers de « nouvelle génération », qui visent à différencier leur proposition de valeur en remettant en question les

dogmes du marché, en utilisant activement la technologie pour servir et développer leur clientèle et en exploitant les canaux numériques pour prendre de l'expansion. Les compagnies d'assurance pourraient leur apporter une valeur considérable en intégrant leurs outils et leurs solutions génériques directement dans leurs canaux numériques pour créer une expérience client unique. De tels outils amélioreraient également les processus de vente des courtiers de nouvelle génération en les aidant à rechercher de manière proactive les clients potentiels assurés ailleurs, à gagner leur confiance et à leur présenter une offre incontournable pour combler leurs lacunes en matière de couverture. Au cours de ce processus, les petites entreprises bénéficient d'une compréhension plus approfondie des risques propres à leur entreprise, ce qui contribue à une expérience d'achat personnalisée.

**Figure 10. La majorité des répondants sont satisfaits de leur relation existante avec leur courtier**

Dans quelle mesure les répondants sont-ils satisfaits de leur courtier ou agent



## Option 2 : livrer une concurrence directe aux intermédiaires

Les petites entreprises sont prêtes à faire le saut et à souscrire une assurance directement par les canaux numériques. Bien qu'il y ait eu beaucoup nouveaux venus sur le marché en ligne de l'assurance des entreprises aux États-Unis et au Royaume-Uni, les acteurs canadiens ont tardé à s'adapter à ces tendances. Cela a permis l'acquisition par une grande compagnie d'assurance d'un avantage stratégique puissant sur le marché en étant parmi les premières à passer à la vente directe.

Dans l'ensemble, les petites entreprises sont tout à fait ouvertes à l'idée d'utiliser les services en ligne. Les jeunes propriétaires et ceux qui ont souscrit une assurance habitation personnelle, auto ou voyage en ligne ont tendance à être plus disposés à demander un devis et à souscrire une assurance commerciale de la même manière. De plus, à mesure que les petites entreprises gagnent en taille, leur volonté de demander un devis et d'acheter en ligne augmente considérablement, en particulier parmi celles qui comptent entre 41 et 99 employés.

Servir les petites entreprises au moyen d'une offre en ligne directe comporte deux avantages majeurs pour les compagnies d'assurance. Premièrement, cela leur permet d'éliminer les commissions aux intermédiaires et de réaliser d'importantes économies, d'accroître leur rentabilité ou d'offrir des tarifs plus concurrentiels – même si elles peuvent d'abord choisir d'investir ces économies dans la commercialisation de leur offre numérique pour une meilleure adoption. Deuxièmement, cela leur permet de conserver un contrôle total de l'expérience client, concevant et fournissant une proposition de valeur standardisée pour chaque client.

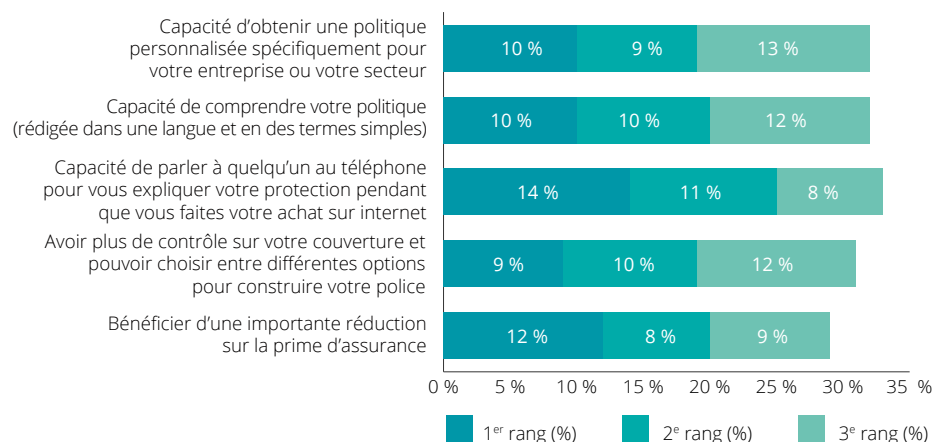
Servir les petites entreprises avec une offre directe numérique met en jeu plusieurs considérations clés. Les petites entreprises s'attendent à pouvoir personnaliser leur couverture, à comprendre clairement leur police et à accéder à un représentant du service à la clientèle par téléphone (figure 11). Les petites entreprises ne sont pas disposées à sacrifier une expérience personnalisée uniquement pour la commodité d'un canal numérique; elles veulent acheter des produits configurés spécifiquement pour les risques auxquels elles sont exposées et aussi avoir accès à un service client de haute qualité.

Pour les compagnies d'assurance, le défi dans la construction d'un canal direct est d'équilibrer un produit intrinsèquement

conçu pour un déploiement à grande échelle avec le désir du segment d'une expérience personnalisée. En réponse, certaines peuvent fournir une détermination complète des risques et des services continus de gestion des risques dans le but de créer un niveau de service plus spécialisé; par exemple, une compagnie d'assurance pourrait offrir un service qui montre aux clients ce que les entreprises similaires achètent pour leur donner confiance qu'ils obtiennent le bon produit. D'autres pourraient essayer de gagner sur le prix seulement en offrant des rabais de primes. Quelle que soit l'approche retenue, il sera essentiel d'offrir aux clients un haut niveau de commodité ainsi qu'un produit d'assurance attrayant.

### Exhibit 11. Respondents still value a human touch when buying insurance online

Ranking of factors most important when buying commercial insurance online



### **Option 3 : construire un modèle de prestation hybride complémentaire**

Les compagnies d'assurance peuvent voir le lancement d'un nouveau produit destiné aux petites entreprises comme une occasion de construire un modèle de distribution hybride, qui met à profit un canal direct aux consommateurs pour soutenir le réseau d'intermédiaires existant. Les courtiers ou agents continueraient d'être le principal point de contact dans la relation pour la vente et les changements majeurs de polices, mais un canal direct maintenu par la compagnie d'assurance serait utilisé pour générer des clients potentiels et offrir le libre-service numérique. Cela permettrait à la compagnie d'assurance d'offrir une plus grande personnalisation dans le cadre de l'expérience client.

Avec ce modèle, une petite entreprise interagirait d'abord avec la compagnie d'assurance par téléphone, en ligne ou par les réseaux sociaux ou un autre canal. La compagnie d'assurance pourrait fournir des outils pour aider les petites entreprises par l'information, la détermination des risques et l'analyse des polices – contournant la nécessité de consulter d'abord un courtier ou un agent. Les propriétaires de petites entreprises sont très occupés et peu susceptibles de souscrire une assurance après une seule interaction avec une compagnie d'assurance. L'utilisation de la technologie et de l'analyse pour déterminer les clients potentiels intéressés et effectuer le suivi après la conclusion de la vente pourrait réduire considérablement le coût d'acquisition des clients.

Une fois qu'une petite entreprise est prête à acheter un produit, un courtier ou un agent prendrait la responsabilité de conclure la vente et il deviendrait le principal point de contact pour le service continu. Les compagnies d'assurance pourraient également rendre disponible un canal numérique simple et facile à utiliser pour répondre aux demandes de services de base tels que le renouvellement ou l'annulation des polices, le dépôt des petites demandes d'indemnisation et la consultation de l'état des demandes d'indemnisation. Cela réduirait le temps que consacrent les courtiers aux tâches courantes de service à la clientèle, ce qui les libérerait pour se concentrer sur la vente. Cependant, cela entraînerait probablement une baisse des commissions de vente, car les courtiers ou agents auraient moins de responsabilités pour le service à la clientèle continue.

### **Option 4 : créer une expérience omnicanal**

Enfin, les compagnies d'assurance pourraient choisir de développer une expérience omnicanal complète pour les clients du segment des petites entreprises, avec des interactions sans rupture entre les canaux. Cela permettrait aux clients de choisir le bon canal au bon moment, intégrant choix et commodité dans le processus.

La construction d'une véritable expérience omnicanal peut être un investissement coûteux. Non seulement cela exige-t-il des compagnies d'assurance qu'elles maintiennent un solide réseau de courtiers ou d'agents pour offrir une expérience d'achat personnalisée en personne, mais cela leur demande également de créer un canal direct qui partage les mêmes renseignements de base sur les clients, en temps réel. Les clients s'attendent à ce que les renseignements sur les risques auxquels ils sont exposés et leurs besoins en matière d'assurance soient accessibles dans toutes les interactions futures, peu importe le canal qu'ils utilisent.

Malgré le coût d'entrée élevé, une stratégie omnicanal permet aux compagnies d'assurance de combiner la personnalisation et la commodité dans une proposition de valeur unique. Elles peuvent fournir un processus hautement personnalisé de détermination et d'évaluation des risques grâce à une combinaison d'outils numériques et de conseils obtenus auprès des courtiers et des agents. Une approche omnicanal permet également aux clients de choisir le moment où ils veulent interagir et la façon dont ils veulent le faire, leur offrant un haut degré de commodité quant à l'accès.

Lors de la gestion de leur police, la solution omnicanal permet aux petites entreprises de passer sans rupture du libre-service numérique aux interactions en personne avec des intermédiaires. Par exemple, un propriétaire peut être invité à entrer des renseignements sur sa petite entreprise dans un portail en ligne. Si des changements importants ont eu lieu, un agent pourrait communiquer avec lui au sujet des nouveaux risques auxquels il est exposé et des solutions d'assurance disponibles auprès de la compagnie d'assurance pour le protéger contre ces risques. De cette façon, l'assurance devient un produit qui aide à déterminer de façon proactive les risques et à les gérer en temps réel, au lieu de réagir aux événements indésirables une fois qu'ils se produisent.

# Réflexions finales

Pour gagner sur le marché potentiellement lucratif des petites entreprises, les compagnies d'assurance peuvent choisir parmi plusieurs options en fonction de leur ambition et de leur appétit pour l'investissement.

Les quatre options que nous avons présentées explorent de façon générale les stratégies que, selon nous, les compagnies d'assurance peuvent utiliser pour gagner sur ce marché. Bien que chacune comporte son propre ensemble de caractéristiques, il reste de nombreux choix à faire, notamment quant à la structure opérationnelle, à l'image de marque et au marketing ainsi qu'aux caractéristiques et au prix du produit. Ces choix devront s'aligner sur les objectifs, le modèle d'affaires et l'expérience de la compagnie d'assurance et ils ne devraient pas être pris à la légère.

Quelle que soit la direction que les compagnies d'assurance choisissent, il est clair que nous commençons à voir un changement fondamental dans les attentes des petites entreprises au Canada, en raison de leur expérience de service de haute qualité auprès des institutions financières, des entreprises technologiques et des détaillants en ligne. Pour les compagnies d'assurance qui peuvent répondre à ces demandes en constante évolution à l'aide de solutions stratégiques bien conçues, le succès pourrait bien être au rendez-vous.



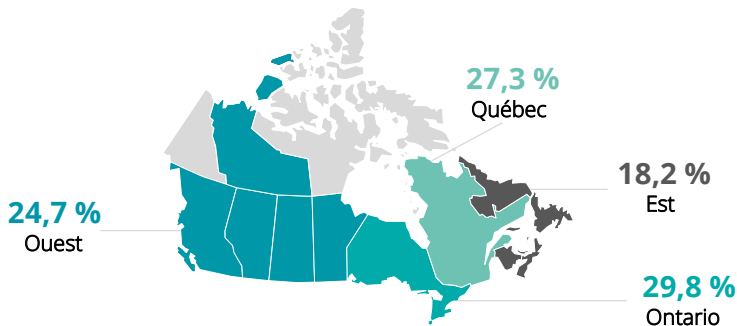
# Annexe : méthodologie du sondage

Deloitte a confié à un cabinet spécialisé en recherches la tâche de mener un sondage en ligne auprès de 550 petites entreprises canadiennes en septembre 2016. L'objectif était de comprendre les besoins, les expériences et les comportements d'achat des petites entreprises en matière d'assurance. Le sondage a été conçu après plus de 30 heures d'entrevues individuelles menées par Deloitte auprès de huit petites entreprises. Comme pour notre sondage, les participants à ces entrevues représentaient un ensemble diversifié de secteurs et de tailles, tant pour les revenus que pour le nombre d'employés.

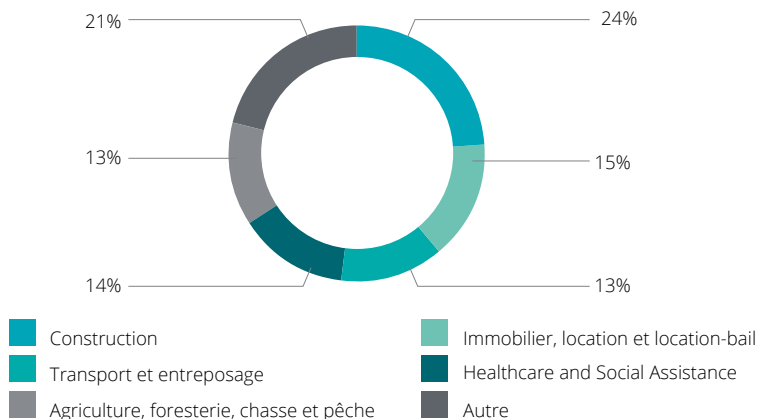
Notre sondage était ouvert aux petites entreprises comptant moins de 100 employés. Pour être admissibles, les répondants devaient être totalement responsables ou partager la responsabilité avec d'autres personnes des décisions de souscription d'assurance pour le compte d'une petite entreprise. Toutes les réponses non admissibles ont été rejetées.

Les informations recueillies ont été prises « telles quelles » et n'ont pas été validées ni confirmées par Deloitte.

## Répartition des répondants par région

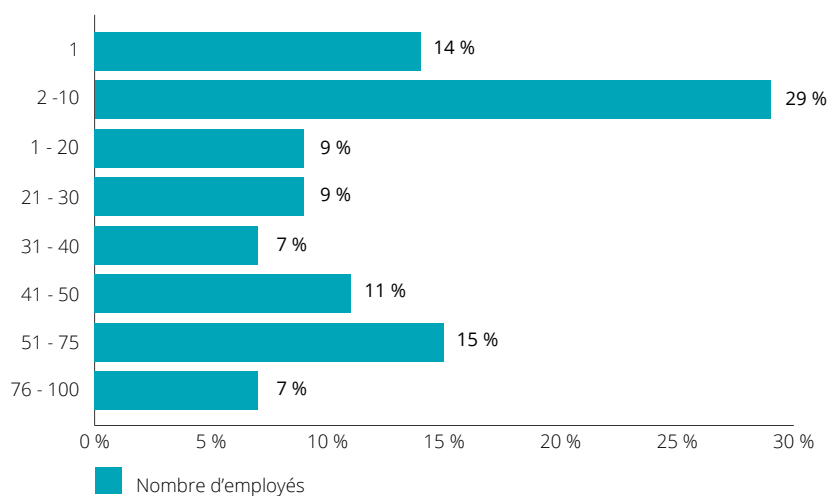


## Répartition des répondants par secteur

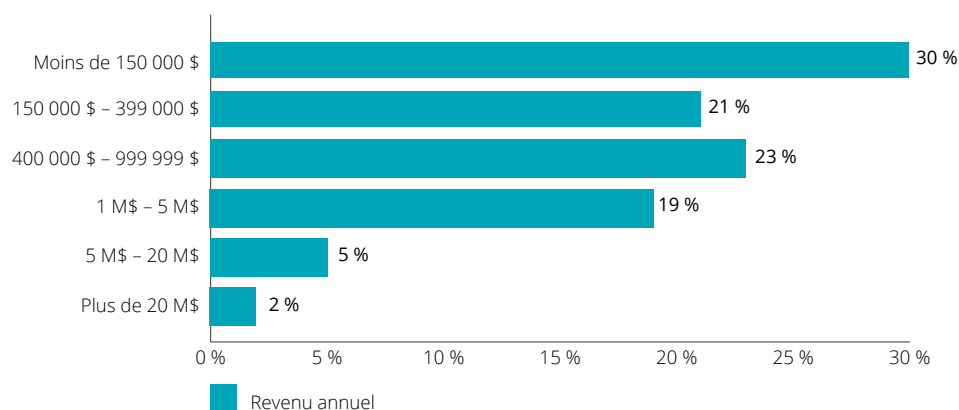




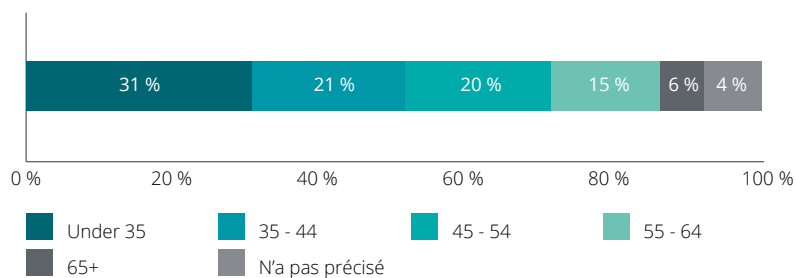
### Répartition des répondants par nombre d'employés



### Répartition des répondants par revenu annuel



### Répartition des répondants par âge



# Personnes-ressources



**James Colaco**

Associé  
jacolaco@deloitte.ca  
+1 416-874-3152



**Mukul Ahuja**

Directeur Principal  
mukulahuja@deloitte.ca  
+1 416-903-4350



**Namrata Shergill**

Directrice  
nshergill@deloitte.ca  
+1 647-383-7322



**Alexander Carbone**

Conseiller  
acarbhone@deloitte.ca  
+1 416-607-1041



# deloitte.ca

## À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit, de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques et de la fiscalité, et des services connexes, à de nombreuses entreprises du secteur privé et public. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500<sup>®</sup> par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences, le savoir et les services de renommée mondiale dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte, dont 9 400 au Canada, ont une influence marquante, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#) ou [Facebook](#).

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).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 17-5323V