

The logo for Accenture Strategy, featuring the word "accenture" in black and "strategy" in red, with a red chevron symbol above the "u" in "accenture".

accenturestrategy

# Le courtier de demain

S'imposer dans un environnement disruptif

Par John Mulhall, Anudeep Chauhan,  
Claudia Lindsey et Michael Lyman

A large, solid red arrow pointing to the right, positioned behind the text "High performance. Delivered.\*".

High performance. Delivered.\*

Strategy | Consulting | Digital | Technology | Operations

# **Acteurs incontournables du secteur des assurances, les courtiers y ont toujours joué un rôle essentiel : ils accompagnent les clients dans des prises de décision complexes, tout en fournissant des services dans les moments difficiles. Mais le vent tourne : ce métier irremplaçable qu'on aurait pu croire à l'abri du risque se trouve aujourd'hui de plus en plus menacé.**

Comme bien d'autres secteurs, celui des assurances n'échappe pas au grand chambardement du digital. Faisant table rase de ce qui était jusqu'ici communément admis, le digital redéfinit totalement le rôle de ces intermédiaires que sont les courtiers en assurances. En effet, l'analytique et les données seront bientôt en mesure de déterminer les risques et la structure des programmes d'assurance. Elles pourront également identifier les meilleurs porteurs pour certains risques – et ce, plus rapidement et de manière plus précise que ne le ferait le courtier le plus expérimenté. Ceux qui surfent déjà sur la vague des technologies de rupture l'ont bien compris. Qu'il s'agisse de nouveaux acteurs du marché ou de compagnies d'assurances bien établies, ils n'ont pas tardé à exploiter les nouveaux outils de l'ère digitale. Pour attirer des clients, ils ont donc misé sur des offres efficaces et personnalisées qui promettent une réduction des risques. Prenons le cas de Simply Business, par exemple. Cette société britannique de courtage en assurances 100 % en ligne a fait le choix de l'analytique axée sur les données pour mettre au point des produits sur mesure, spécifiquement conçus pour les PME.<sup>1</sup>

Les courtiers sont-ils pour autant voués à disparaître ? Non. Nombreux sont les clients qui continueront de s'appuyer sur leur expérience et sur leurs compétences indispensables lorsqu'ils auront besoin de conseils indépendants. Mais s'ils veulent réellement rester pertinents dans le nouvel écosystème des assurances à l'ère du digital, les courtiers doivent se réinventer et entrer de plain-pied dans le futur. En d'autres termes, ils doivent devenir des courtiers de demain : à la pointe du digital, axés sur le conseil en matière de risque, et donc en mesure de proposer la transparence et les niveaux de contrôle qu'exigent leurs clients aujourd'hui.

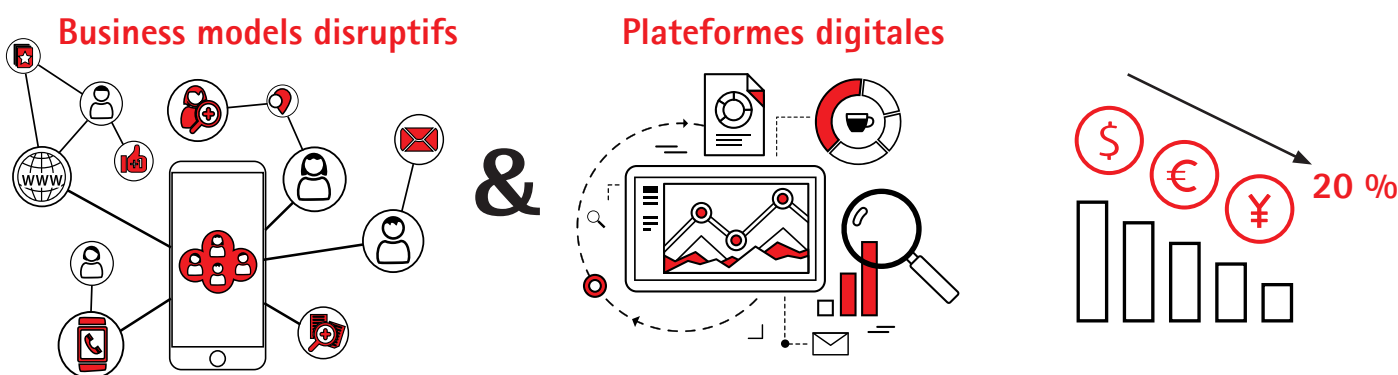
Comme nous le prouvent déjà d'autres secteurs, l'avenir appartient à ceux qui s'engagent le plus rapidement dans la transformation digitale. Les bénéfices qu'ils en tirent peuvent s'avérer considérables. Mais avant de se lancer, les courtiers doivent bien comprendre la nature et l'étendue de celle-ci.

# L'heure est plus grave qu'il n'y paraît

Avec le ralentissement de la croissance du PIB mondial et des marchés émergents en perte de vitesse, le secteur des assurances n'a pas échappé à la stagnation. Depuis 2012, les tarifs moyens des assurances multirisques accusent une chute de 5 % – une tendance relevée au niveau mondial. Après avoir enregistré une baisse des prix sous-jacents des assurances commerciales multirisques pendant 10 trimestres consécutifs, la croissance des activités de courtage stagne.<sup>2</sup> Et les modèles prévisibles qui accompagnent la révolution digitale ne font qu'aggraver la situation.

De nouveaux acteurs dynamiques – notamment ceux des Fintech – utilisent le marché des PME comme tremplin pour cibler les segments où la personnalisation est en vogue, privant ainsi les courtiers de leur rôle d'intermédiaire. Dans le même temps, des porteurs, des réassureurs et certains courtiers avisés réussissent à attirer de grands comptes grâce à des services à valeur ajoutée, s'appuyant sur la relation directe au consommateur, par exemple grâce à l'agrégation axée sur l'analyse des données.

Résultat : la forte compression que subit déjà le chiffre d'affaires des courtiers risque de s'intensifier de manière considérable. Ainsi, Accenture Strategy estime que d'ici 2020, les modèles de rupture et les plateformes digitales pourraient représenter entre 15 et 20 % du marché des assurances multirisques destinées aux petites et moyennes entreprises. Parallèlement, l'effondrement des recettes liées aux activités de courtage auprès des PME risque d'atteindre les 20 % (les économies réalisées grâce aux optimisations digitales et à l'automatisation se traduisant par une baisse des tarifs et des commissions facturées au client).<sup>3</sup>



**D'ici 2020,** Accenture Strategy estime que les business models disruptifs et les plateformes digitales pourraient représenter entre 15 et 20 % du marché des assurances multirisques destinées aux PME.

Parallèlement, les recettes des activités de courtage destinées aux PME pourraient chuter de **20 %.**

# L'avenir appartient à ceux qui agissent tôt

84 % des dirigeants de compagnies d'assurances s'accordent à dire que les entreprises qui fonctionnent encore selon des modèles classiques doivent faire évoluer leur activité et prendre le train en marche avant d'être dépassés.<sup>4</sup> Et cela vaut également pour les courtiers. Car ceux qui s'adaptent rapidement pour offrir des produits et services avant-gardistes qui bousculent et redéfinissent les standards sont susceptibles d'en tirer des avantages considérables.

Dans le secteur bancaire et celui de la gestion de patrimoine, par exemple, certains acteurs incontournables l'ont bien compris : misant sur la rupture plutôt que de la subir comme une menace, ils l'ont transformée en avantage concurrentiel, distanciant ainsi ceux qui n'osent pas franchir le pas. Prenons l'exemple de The Vanguard Group : cette société de fonds d'investissement propose un service de gestion de patrimoine « robot-human » (service mi-automatisé, mi-humain associant des « robot-advisors, ou « robot-conseiller », et des conseillers financiers humains). Son service confie la répartition et le rééquilibrage des actifs à des algorithmes, tout en permettant aux clients de contacter des conseillers humains. Il cible le principal marché des directeurs de placements, à savoir, celui des baby-boomers. Lancé en 2015, ce service a généré de nouveaux actifs d'une valeur de plus de 7 milliards de dollars américains.<sup>5</sup>

Dans le même temps, OnDeck Capital engrange les avantages réservés à ceux qui agissent tôt : résolument axés sur le digital, ses systèmes spécialisés dans le prêt aux petites entreprises ont généré plus de 3 milliards de dollars américains. Un succès tel que la célèbre banque JP Morgan Chase n'a pas hésité à passer par OnDeck Capital pour accorder des prêts aux quatre millions de petites entreprises qui constituent sa clientèle, au lieu d'utiliser ses propres systèmes. En effet, la technologie propriétaire inédite proposée par OnDeck Capital s'avérait bien plus rapide et plus économique que les systèmes dont disposait la banque elle-même.<sup>6</sup>



**84 %** des dirigeants de compagnies d'assurances s'accordent à dire que les entreprises qui fonctionnent encore selon des modèles classiques doivent faire évoluer leur activité avant de subir la rupture.

# Ne pensez plus seulement « produits ». Pensez « plateformes »

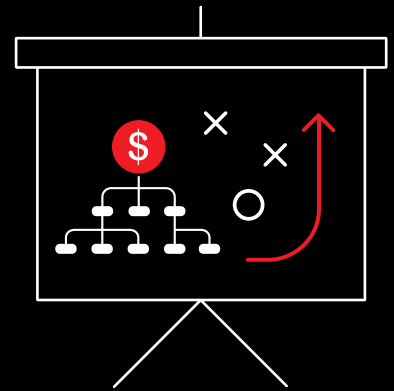
Ce que recherchent aujourd'hui les assurés ? Une meilleure protection contre les risques, des offres personnalisées et des services à valeur ajoutée, sans oublier tout ce qui peut leur faciliter le travail. Grâce à l'analytique et aux technologies digitales, les business models adossés à des plateformes sont créateurs de valeur<sup>4</sup> : ils permettent des transactions hautement efficaces, à la fois personnalisées et évolutives.

Près de 83 % des dirigeants de compagnies d'assurances pensent que d'ici trois ans, ils auront intégré les business models des plateformes à leur stratégie de croissance. De plus, 81 % d'entre eux affirment que les plateformes auront pour effet de fédérer les entreprises autour de l'économie digitale. Pionnières en la matière, ce sont de nouveau les banques qui montrent la voie aux assureurs.

Prenons l'exemple de Goldman Sachs. La banque a lancé Marquee, une plateforme à architecture ouverte qui permet à ses clients institutionnels de partager son capital intellectuel, ses analyses de marché et l'exécution des ordres.<sup>7</sup> Autre exemple : la banque sud-africaine Nedbank. Grâce à sa plateforme d'analyse du Big Data, celle-ci permet aux commerçants de mieux comprendre leurs clients.<sup>8</sup>

## Se réinventer pour protéger ses acquis

Loin d'être terminée, la révolution digitale va s'intensifier. Les courtiers n'auront d'autre choix que de protéger leur cœur de métier. Or, cela passe aussi par l'adoption de nouvelles stratégies, synonymes de création de valeur. Les business models adossés à des plateformes leur permettent justement d'atteindre ces deux objectifs. Bien sûr, la mise en place de telles plateformes impliquera probablement des acquisitions ou des partenariats, mais en franchissant le pas aujourd'hui, les courtiers s'assurent de la pertinence de leurs activités de demain. Voici cinq nouveaux business models potentiels qu'ils peuvent envisager d'adopter :



**83 %** des dirigeants de compagnies d'assurances pensent que d'ici trois ans, ils auront intégré les business models des plateformes à leur stratégie de croissance.



**81 %** d'entre eux affirment que les plateformes auront pour effet de fédérer les entreprises autour de l'économie digitale.

- **Nouvelle génération de placement des risques.** Grâce à l'analytique et à l'automatisation, les courtiers sont plus à même de recommander le bon porteur, les produits adéquats et la structure de programme d'assurance la plus adaptée à un risque donné. Ces technologies sont donc susceptibles de se traduire par des optimisations considérables en matière de structuration et de placement des risques. Le nombre d'opérations de courtage nécessitant une intervention humaine s'en trouve sensiblement réduit.
- **Prévention axée sur les résultats.** L'application de l'analytique à des sources de données structurées et non structurées en pleine expansion représente une opportunité pour les courtiers de développer leur offre de conseil financier (pour la gestion du risque sur les contrats d'assurance vie notamment) et leurs services de prévention en IARD.
- **Marché du risque et services à valeur ajoutée.** Armés de l'analytique et des technologies adaptées, les courtiers sont des intermédiaires de confiance, mieux placés que quiconque pour proposer un ensemble de services à valeur ajoutée, qui répondent tout à la fois aux besoins du client en matière de risque, mais aussi, potentiellement, à ses besoins en matière de gestion du bilan. Grâce à la mise en place de partenariats stratégiques avec les fournisseurs et l'accès à une plateforme commune, les courtiers sont en mesure de doper leur valeur ajoutée et de renforcer la fidélité des clients.
- **Solutions de portage innovantes.** Les courtiers peuvent capitaliser sur leur accès aux données grâce à la proximité client et à leurs nombreuses relations avec les porteurs. Cela leur permet de mettre au point des offres à fort impact qui synthétisent les informations de toutes les transactions, pour les proposer aux assureurs, réassureurs et autres fournisseurs de capital – autant d'acteurs qui attachent une grande importance aux informations sur la concurrence et sur le marché, avec, en ligne de mire, l'augmentation des parts de marché, le développement du marché et l'accès à d'autres sources de financement.
- **Nouveaux services de risque.** Pour la plupart, les nouveaux acteurs du marché ne possèdent pas les capacités nécessaires en matière d'évaluation, de transfert et de prévention des risques. Pour prévenir la désintermédiation, les courtiers peuvent mettre en place des partenariats avec de nouveaux concurrents, à qui ils peuvent proposer un éventail de services visant à améliorer leurs capacités en matière de risque, ainsi que leurs prestations directes aux clients.

Tous ces modèles ne sont pas incompatibles. En fonction des courtiers, ils peuvent (voire doivent) être associés de différentes façons pour aboutir à une stratégie opérationnelle de rupture. Tous les courtiers ont aujourd'hui la possibilité d'engranger les avantages réservés à ceux qui agissent tôt. Tous ont l'occasion de repenser leur offre et de réinventer l'engagement client pour définir de nouveaux standards. Le courtier de demain sera très différent de celui que nous connaissons aujourd'hui. Mais l'avenir se prépare maintenant.



## Join the Conversation



[@AccentureStrat](https://twitter.com/AccentureStrat)



[@Accenture-Strategy](https://www.linkedin.com/company/accnture-strategy)

## Contact the Authors

### John Mulhall

[john.v.mulhall@accenture.com](mailto:john.v.mulhall@accenture.com)

### Anudeep Chauhan

[anudeep.s.chauhan@accenture.com](mailto:anudeep.s.chauhan@accenture.com)

### Claudia Lindsey

[claudia.lindsey@accenture.com](mailto:claudia.lindsey@accenture.com)

### Michael Lyman

[michael.d.lyman@accenture.com](mailto:michael.d.lyman@accenture.com)

## Autres contributeurs

### Stuart Abraham

[stuart.abraham@accenture.com](mailto:stuart.abraham@accenture.com)

### Rohit Reddy

[rohit.a.reddy@accenture.com](mailto:rohit.a.reddy@accenture.com)

## Références

<sup>1</sup> Crunchbase.com.

<sup>2</sup> « Global Insurance Market Quarterly Briefing », troisième trimestre 2015, Marsh Insights.

<sup>3</sup> Analyse Accenture.

<sup>4</sup> « Accenture Technology Vision for Insurance 2016 ».

<sup>5</sup> Janet Novack, « Vanguard Rolls Out New Robo-Hybrid Advisor Service With \$17 Billion In Assets », *Forbes*, 5 mai 2015.

<sup>6</sup> Peter Rudegeair, Emily Glazer et Ruth Simon, « Inside J.P. Morgan's Deal With On Deck Capital », *The Wall Street Journal*, 30 décembre 2015.

<sup>7</sup> Justin Baer, « Goldman Sachs to Give Out 'Secret Sauce' on Trading », *The Wall Street Journal*, 12 août 2015.

<sup>8</sup> Nedbank Market Edge™.

Copyright © 2017 Accenture Tous droits réservés.

Accenture, son logo et "High Performance. Delivered." sont des marques d'Accenture

\* La haute performance. Réalisée.

## About Accenture

Accenture is a leading global professional services company, providing a broad range of services and solutions in strategy, consulting, digital, technology and operations. Combining unmatched experience and specialized skills across more than 40 industries and all business functions—underpinned by the world's largest delivery network—Accenture works at the intersection of business and technology to help clients improve their performance and create sustainable value for their stakeholders. With approximately 375,000 people serving clients in more than 120 countries, Accenture drives innovation to improve the way the world works and lives. Visit us at [www.accenture.com](http://www.accenture.com).

## About Accenture Strategy

Accenture Strategy operates at the intersection of business and technology. We bring together our capabilities in business, technology, operations and function strategy to help our clients envision and execute industry-specific strategies that support enterprise wide transformation. Our focus on issues related to digital disruption, competitiveness, global operating models, talent and leadership helps drive both efficiencies and growth. For more information, follow [@AccentureStrat](https://twitter.com/AccentureStrat) or visit [www.accenture.com/strategy](http://www.accenture.com/strategy).