

monde de l'assurance



A l'origine de l'innovation: souvent le courtier

Mark Leysen: "Travaillons non pas plus dur,

mais plus intelligemment"

Interview

“A l’origine de l’innovation: souvent le courtier”

Le président de l’UPCA, Mark Leysen: “Nous ne devons pas travailler plus dur, mais plus intelligemment.”

“**N**ous ne sommes pas assez conscients de l’influence que la digitalisation et l’intelligence artificielle auront sur notre façon de travailler.” Ce message de Mark Leysen a donné le ton, le 30 mai dernier, à l’assemblée annuelle de l’UPCA, à Autoworld (Bruxelles). Nous avons rendez-vous avec lui.

Joli contraste. Entouré... d’ancêtres, Peter Hinssen, gourou de la technologie avancée, est venu entretenir les grands courtiers du *day after tomorrow*. Le monde analogique d’hier se trouve à mille lieues de la réalité digitale d’après-demain...

Quelques mois plus tôt, le même Peter Hinssen était allé expliquer à des notaires que la technologie Blockchain rendrait superflu le testament papier dans sa version conservée par les notaires telle que nous la connaissons aujourd’hui. “Si vous n’avez pas encore pris conscience de la portée de cette technologie Blockchain, il s’agira de bouquiner, de l’étudier et de la garder à l’œil,” a mis en garde Peter Hinssen. Ou, pour le résumer à sa manière en onomatopées: le monde de demain sera à la fois ‘Waow’ et ‘Ouille!’ “Nous devons passer 70% de notre temps à nous occuper d’aujourd’hui, 20% à nous inquiéter de demain et 10% d’après-demain,” a-t-il précisé. “Quand j’affirme cela, mes auditeurs me répondent en général qu’ils le font déjà. Or, en réalité, on consacre 93% de son temps à aujourd’hui, 7% à demain et rien à après-demain. La question à poser est: à quoi vous occupez-vous? Et combien de votre temps perdez-vous encore à vous dépêtrer du SOY ou Shit Of Yesterday?”



Mark Leysen, président de l’UPCA et CEO de Vanbreda

UN APPEL

Président de l’UPCA, Mark Leysen passe pour un entrepreneur discret. Toutefois, sur le thème de la digitalisation, il se montre volontiers proluxe.

Mark Leysen: Lorsqu’il est question d’assurance dans la presse, on parle le plus souvent d’assureurs, mais fort peu du courtier-consultant. Or notre profession est elle aussi en évolution. Et soyez-en conscients: tout va beaucoup plus vite. C’est ce message-là qui est d’actualité et je voudrais qu’on s’en persuade davantage.

Il y a vingt-cinq ans, nous étions simplement un courtier. Nous mettions en contact deux intervenants: un client, dans notre cas un particulier, une entreprise ou une organisation telle qu’un hôpital ou une université, et quelqu’un qui lui fournissait une couverture d’assurance. Un peu plus tard, nous avons commencé à rédiger nos propres conditions, mieux ajustées aux besoins de couverture du client. Nous sommes ainsi

passés de l’état de courtier à celui de consultant. Nous sommes de plus en plus fréquemment rémunérés autrement, sur la base d’honoraires. Et ce qui est en train de se produire, c’est que la manière d’exécuter notre travail va continuer à changer. Au cours des prochaines années, le monde des assurances connaîtra des modifications en profondeur.

Il y a trente ans, nous utilisions les cartes perforées que confectionnaient des équipes entières. On avait un pool de dactylographes. On enregistrait ses messages sur des bandes qu’un huissier allait porter à un autre étage pour qu’ils soient dactylographiés. Aujourd’hui, toutes ces fonctions ont disparu, et il en ira de même d’un certain nombre de jobs actuels. Oh! Ce ne sera pas une rupture brutale, un big bang, mais nous devons être conscients de ce que la dimension humaine de nos fonctions se combinera toujours davantage avec la technologie. Voici un exemple. Les données enregistrées dans nos ordinateurs nous permettent d’expliquer beaucoup mieux à

L'UPCA EN CHIFFRES (2016)

Nombre de membres: 18

- ADD
- Agallis
- Belgibo
- Callant
- Cigna
- Concordia
- Eurobrokers
- Excel & Co
- Gras Savoye Belgium
- Havrico Insurance
- CI Assurances
- Kegels & Van Antwerpen
- Marsh
- Medius Verzekeringen
- Mercer
- Q en O
- VanBreda Riks & Benefits
- Willemot Assurances

Encaissement marché belge:
2.379 millions d'euros

Encaissement étranger:
447 millions d'euros

Nombre d'ETP:
2.049



nos clients les couvertures dont ils ont besoin et les polices à établir. En nous fondant sur ces mêmes données, nous sommes également en mesure de dispenser de meilleurs conseils de prévention et de mieux accompagner les clients. Cette nouvelle évolution constitue un grand défi et nous devons nous y préparer en temps utile.

En temps utile... mais n'est-il pas déjà un peu tard?

Mark Leysen: Je ne le pense pas. En tant que courtier-consultant, nous intervenons toujours assez tardivement, si on nous compare aux banques, qui interviennent toujours en début de chaîne. Que voulez-vous, les gens ont besoin chaque jour de leur banque, ce qui n'est pas le cas d'une assurance. Notre métier est devenu dans une large mesure de la consultance. Le non-répétitif y occupe une place importante. Je crois que c'est là où passe la

standardisation de masse que le big bang va se produire. A l'avenir, les solutions d'assurance simples, comme les assurances Auto et Incendie des particuliers, seront vendues on-line. Cela ne manquera pas d'impacter les petits courtiers. Je suis fermement convaincu qu'un petit courtier devrait soit rejoindre un ensemble plus important, soit se spécialiser, par exemple dans les employee benefits ou dans les assurances Transport. Quand on est un acteur de niche, on est en mesure de fournir de la haute qualité. Mais un petit courtier, qui a dix ou quinze collaborateurs, a un volume trop faible pour occuper vraiment l'ensemble de ses spécialistes de domaines particuliers. Lorsqu'on considère le nombre de courtiers en activité, on constate qu'il diminue drastiquement. On compte aujourd'hui encore sept mille courtiers. C'est vraiment beaucoup. Ce nombre, à terme, sera réduit de moitié. Au moins. Mais on n'y sera que dans vingt ans et certainement pas demain. Il reste un avenir pour le petit courtier, en tant que spécialiste dans une niche bien définie.

DES TEMPS NOUVEAUX

Il faut rationaliser. Mais qu'implique pour vous la rationalisation?

Mark Leysen: Réfléchir à la valeur ajoutée qu'on peut apporter. Dans quelque profession que ce soit, quand on ne fournit aucune valeur ajoutée, on est rapidement éliminé. Quel est l'avantage de pouvoir faire appel à un courtier-consultant? En cas de sinistre, c'est très important. A défaut, on se trouve seul en face d'un assureur. C'est important aussi quand on est confronté à un risque complexe pour lequel on souhaite trouver la couverture appropriée. Car il faut parfois s'adresser au marché international, voire faire appel au marché de la réassurance. Mais au particulier qui doit assurer une voiture ou un appartement, quelle valeur ajoutée puis-je apporter? Voilà pourquoi je pense que, dans les risques des particuliers et ceux des petites entreprises, on se dirigera plutôt vers des produits standardisés, avec la possibilité - s'il se produit quelque chose de sérieux - de faire appel au courtier. Mais lorsqu'il ne s'agit

que de faire remplir, comme autrefois, une proposition d'assurance pour la transmettre à un assureur, tout cela sera automatisé.

Toutes les démarches intermédiaires, qui ont été jadis été les composantes de la procédure administrative, disparaîtront-elles?

Mark Leysen: Oui, et c'est ce que certains n'ont pas encore bien compris. Cela signifie également que le courtage en général doit sérieusement surveiller ce qui se profile comme évolution. Si vous n'avez pas prévu l'évolution et que vous assistez à l'érosion de votre fichier clients, les licenciements vont tomber.

Un certain nombre d'acteurs fintech et insurtech prétendent qu'ils sont en mesure de reprendre la fonction du courtier. Et même qu'ils peuvent se charger de la consultance. Vous ne les croyez pas, je suppose.

Mark Leysen: Il y a dix-huit mois, j'ai visité la Silicon Valley. J'y ai étudié durant une semaine à la Singularity University. Ce que j'y ai vu et entendu m'a fait mesurer à quel point l'évolution technique est d'une redoutable rapidité. Un document est déchiffré par un ordinateur qui interprète les informations qu'il contient, et qui décide de la suite du traitement à lui accorder. Dans un grand nombre de situations standardisées, cela fonctionne parfaitement. Notamment si on a affaire à de grands volumes. Toutefois, dès qu'on s'écarte des standards, ça ne marche plus.

Le service basique pourra être automatisé dans une large mesure. Mais face à un risque sortant de l'ordinaire ou lors d'un règlement de sinistre délicat, on doit conserver la possibilité de faire appel au spécialiste. Et, dans ces cas-là, on peut imaginer d'autres modes de rétribution.

J'observe d'ailleurs que de plus en plus d'entreprises se concentrent sur leur cœur d'activités et externalisent tout ce qui n'en fait pas partie. Ces dernières années, on a déjà confié en sous-traitance l'entretien, la gestion des res-

sources humaines, l'informatique. Je pense que les entreprises externaliseront aussi demain leur service assurances. Le courtier-consultant pourra alors reprendre le tout et devenir une sorte de prolongement de l'entreprise en question. Comme le fait souvent déjà son juriste d'entreprise ou son secrétariat social.

On répète la nécessité de coopérer autrement. Cette évolution est-elle assez rapide?

Mark Leysen: Pas mal de progrès ont été enregistrés entre assureurs, courtiers et agents en ce qui concerne l'émission d'un contrat. Beaucoup d'autres initiatives ont eu pour effet d'uniformiser la collaboration avec les compagnies A, B et C. On n'en continue pas moins à se faire la concurrence, ce qui est une bonne chose. Cette coopération progresse plus lentement que dans le secteur bancaire, parce que le monde de l'assurance est plus un monde de conseils et beaucoup moins un monde où un grand nombre de transactions similaires sont effectuées quotidiennement.

Voyez-vous naître de nouveaux écosystèmes? Des coopérations dans le cadre desquelles on échangera des données avec des parties extérieures au secteur, pour gagner en intelligence grâce aux choses partagées avec d'autres?

Mark Leysen: Cela ne manquera pas de se produire. Je pense que la digitalisation et l'ensemble de l'informatique joueront à cet égard un rôle déterminant. Vous avez aussi l'internationalisation. Soit on est l'émanation d'un groupe international, soit on est affilié à un groupement mondial de courtiers qui partagent leur savoir-faire.

Dans les prochaines années, du temps va se libérer, surtout, puisqu'un certain nombre d'activités routinières seront reprises par les ordinateurs ou des robots, quel que soit le nom que vous leur donniez. Le temps ainsi gagné, le courtier peut le consacrer à une analyse du risque beaucoup plus approfondie. Le courtier sera capable d'exécuter une analyse du

risque sensiblement meilleure, parce que celle-ci s'appuiera sur des données de meilleure qualité et plus nombreuses. Nous serons dès lors capables de servir toujours mieux nos clients.

UN REGARD NEUF

Le dirigeant d'entreprise entre dans le monde nouveau de l'intelligence artificielle et de la robotique, où il tombera sur bien des risques nouveaux et variés. Quand, en tant que secteur, vous vous contentez de suivre la digitalisation plutôt que de l'anticiper, à quel titre pourriez-vous vous prétendre précurseur dans l'évaluation des nouveaux risques technologiques chez le client?

Mark Leysen: Pour moi, il n'y a aucune contradiction. L'analyse d'un risque n'est pas une affaire de volume. Vous devez nous comparer à un architecte. Ce dernier construit aujourd'hui en utilisant des techniques très différentes de celles d'autant d'une vingtaine d'années. Il y a vingt ans, les courtiers industriels ont développé les premières assurances *director &*

Peter Hinssen recommande de se préoccuper à 70% du jour d'aujourd'hui, à 20% de demain et à 10% d'après-demain. En va-t-il dans le secteur?

Mark Leysen: Je crois. Il reste que le monde n'est pas encore persuadé que l'accélération des changements qui affectent le monde. Il en est toutefois quel que soit le domaine, y compris notre profession. Prenez simplement la communication. Jadis, vous receviez une lettre par la poste. Aujourd'hui, si vous ne répondez pas à un e-mail le même jour, on imagine déjà un problème.

Les entreprises formulent-elles aujourd'hui des demandes différentes?

Mark Leysen: De plus en plus de dirigeants d'entreprise n'assurent plus un certain nombre de risques, parce qu'ils s'estiment en mesure de reprendre les moindres risques dans leur bilan. D'autres risques émergent, auxquels ils n'auraient pas dû penser. Tous les menaces cybernétiques font à présent l'objet de couvertures supplémentaires.

“La profession de courtier évolue elle aussi. Soyez-en conscients: tout va beaucoup plus vite.”

officer liability et pertes d'exploitation après incendie. Nous avons créé ces polices. Aujourd'hui, nous élaborons des assurances des risques cybernétiques. C'est l'avantage de pouvoir faire appel à un courtier-consultant: nous avons les moyens de rédiger une police de A à Z aux mesures du client. A l'origine des innovations, on trouve souvent le courtier. Nous sommes là pour défendre les intérêts du client. Toutes ces nouvelles technologies, la robotisation, les drones, c'est très passionnant, car il s'agit de risques tout nouveaux. Mais le message demeure: soyez vigilants vis-à-vis de la révolution technologique et, chez vos clients, soyez particulièrement attentifs quant à la description du risque.

Quand vous commencez à réfléchir à tout ce qui pourrait arriver en cas de ratage de votre système, vous n'en avez plus. La réglementation ne prévoit d'aucun secours face à ce risque. Il revient donc, en tant que responsable d'entreprise, de considérer ce risque comme très lourd. Il arrive régulièrement que nous proposons au client de faire le choix d'une franchise plus élevée (par exemple, un million d'euros) et de veiller à obtenir de préférence une limite de garantie plus élevée (par exemple, 50 millions d'euros). C'est en partageant cette réflexion avec le chef d'entreprise que nous remplissons pleinement notre rôle.

Hans Housen