



## Les idées reçues sur l'assurance : un combat à mener collectivement en 2012

**2**012 sera une année bien différente des autres. Elle se situera au carrefour d'agendas politiques et de perturbations économiques et financières sans doute sévères.

Nul doute que les élections présidentielle et législatives seront l'occasion pour les candidats ou les autres parties prenantes au débat public d'aborder directement ou indirectement les sujets assurantiels. Retraite, dépendance, financement des entreprises, mise à contribution du secteur privé pour le financement de la dette publique, fiscalité de l'épargne ou des

entreprises, catastrophes naturelles, protection du consommateur : l'éventail des thèmes de campagne intéressant l'assurance est large.

La profession devra veiller à ce que les termes des débats soient posés avec précision et justesse, tant les idées reçues sur l'assurance sont nombreuses et surtout tenaces.

Il y a naturellement la perception par le grand public, qui appelle la poursuite d'efforts de communication et d'amélioration sans cesse plus poussée de la qualité de la relation client.

Mais beaucoup des critiques adressées à la profession sont nourries par les pouvoirs publics eux-mêmes, qui sont pourtant en principe parmi les mieux informés.

Les polémiques sur les hausses tarifaires en assurance automobile, en MRH ou en santé sont particulièrement illustratives de cet état de fait.

Elles ont pour origine la méconnaissance du caractère hautement concurrentiel de notre secteur et du fait que, par conséquent, ces hausses résultent de l'évolution de la sinistralité et des charges notamment fiscales et ce, seulement afin de maintenir les marges.

Mais elles ont aussi pour origine des motivations de pure opportunité politique, tant il est facile d'exploiter le soupçon, de l'entretenir, d'alimenter un mouvement permanent de renforcement de l'arsenal de protection du consommateur, de déduire que les assureurs sont « riches » et peuvent être mis toujours plus à



Jean-François Lequoy  
Parrain de la promotion MBA de l'Enass  
2006/2007. Secrétaire général de la FFSA

contribution – en faisant semblant de croire que cela ne sera pas répercuté sur le consommateur.

Ce ne sont pas là les seules idées fausses reprises dans le débat public. On peut aussi citer les critiques à l'égard de l'intervention des assureurs dans la protection sociale, jugée non légitime parce qu'ils rompraient la logique de solidarité, ou encore l'idée selon laquelle ils ne joueraient pas le jeu du financement de l'économie.

Il y a là un travail de pédagogie et de conviction à conduire. Expliquer nos business models, le fonctionnement du marché et le bénéfice qu'en tirent les assurés, pourquoi les assureurs sont légitimes à jouer un rôle complémentaire de celui des assurances sociales publiques, pourquoi l'assurance vie est un formidable outil de protection des Français en plus d'être un puissant levier au service du financement des entreprises ou de l'Etat : ce travail n'est pas seulement celui de la FFSA, il est aussi celui de l'ensemble des acteurs de l'assurance. ■

### édito

#### Les 10 ans du MBA

Dès l'origine conçu pour être la formation de référence des managers de l'assurance, notre MBA a évolué pour garder son leadership et être accrédité par l'AMBA. Fort de plus de 200 diplômés dont un tiers travaille à l'international, nous formons maintenant un réseau solide et actif.

10 ans, c'est aussi l'âge de notre association qui, depuis le début, a pour objectif de promouvoir le MBA et de rassembler ses diplômés. Le succès de la conférence organisée le 6 décembre en est sa plus parfaite illustration.

Nous vous souhaitons une très bonne lecture et une excellente année 2012.

Le comité de rédaction



# La gestion des sinistres en assurance IARD

## Quels leviers d'optimisation et d'amélioration de la performance opérationnelle pour une gestion efficiente et innovante ?

Après des années de relatif désintérêt, la gestion des sinistres propulsée sur le devant de la scène, devient un véritable enjeu stratégique pour les assureurs.

La chute des cours boursiers, les pertes importantes liées aux événements climatiques majeurs et la forte augmentation de la sinistralité ont fatalement des conséquences sur la rentabilité technique des compagnies.

Les sinistres représentent un poste significatif du bilan de l'assureur, puisqu'il consomme 80 % de la prime, sous forme d'indemnisation et de coûts de traitement.

Or comme le métier d'assureur se situe avant tout dans la maîtrise du passif de son bilan, son attention sera donc principalement portée sur les provisions techniques et la marge de solvabilité.

Gérer ses sinistres, en minimiser les charges devient crucial surtout en période de crise lorsque les produits financiers ne permettent plus de compenser les pertes techniques.

La gestion des sinistres est un indicateur clé de performance et de rentabilité d'une compagnie d'assurance.

Les assureurs subissent une pression économique croissante qui les contraint à se restructurer en profondeur pour améliorer leur efficacité opérationnelle

dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Sur un marché saturé, ils doivent disposer d'un bon ratio sinistre à primes, c'est du côté de la gestion des sinistres qu'il faudra chercher un facteur différenciant.

En effet, pour proposer des tarifs compétitifs, les assureurs doivent avoir une gestion des sinistres à faible coût tout en préservant une excellente qualité de service.

Les nouvelles approches de transformation de cette activité vont générer des économies accrues : baisse des coûts d'exploitation, amélioration de la satisfaction et de la fidélisation des clients et augmentation de la rentabilité.

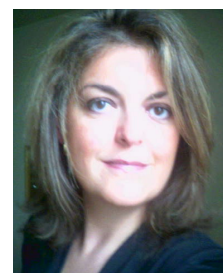
C'est pourquoi ils vont devoir transformer en profondeur et de manière durable leurs activités cœur de métier, en faisant notamment évoluer la gestion des sinistres.

Il s'agit d'un enjeu stratégique pour l'assureur qui passe par l'équilibre de trois impératifs :

- le contrôle des coûts d'indemnisation,
- le contrôle des coûts de gestion,
- le service aux clients.

Concernant ce dernier point, nous savons qu'un client sur cinq change de compagnie d'assurance suite à une insatisfaction liée au traitement d'un sinistre.

Il existe pour les assureurs IARD des opportunités pour optimiser l'efficacité opérationnelle de la gestion des sinistres



Antonella di Gregorio  
e-mail : antonella.di.gregorio@live.fr

dont les coûts sont en forte augmentation. Or, dans le domaine des sinistres certaines actions mises en place peuvent avoir un résultat immédiat sur la performance.

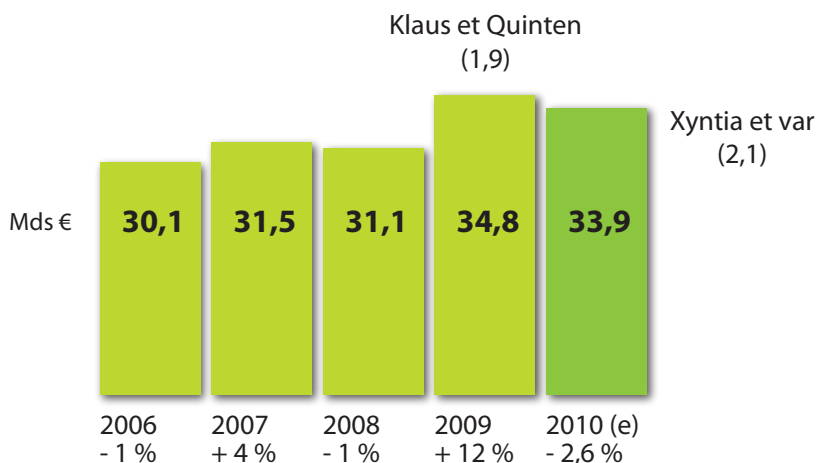
La transformation de la gestion des sinistres va améliorer non seulement l'efficacité et la rentabilité des assureurs au quotidien, mais va leur permettre également de tenir leurs engagements et renforcer leur notoriété sur le long terme. Elle contribue par ailleurs à stimuler l'acquisition et la fidélisation de clients.

Dans un marché de l'assurance très concurrentiel, les compagnies d'assurance n'ont pas de meilleur moyen pour maintenir leur part de marché et la rentabilité que de se démarquer par la mise en avant de pratiques de gestion efficaces, créatives et innovantes.

Pour y parvenir l'assureur doit s'interroger sur les leviers possibles d'optimisation et d'amélioration de la performance opérationnelle dont il disposent en matière de gestion des sinistres. ■

## Des prestations dommages qui demeurent à un niveau très élevé.

Source FFSA



### ABSTRACT

The drop in stock markets, the large losses due to climatic events as well as significant increases in loss ratio all weight, unsurprisingly, on insurers profitability. In a such a market, insurers have no other choice than to improve their loss ratio. How can they differentiate themselves? By focusing on one of their core business activities: claim management.

The strategic issue for an insurer is to reach a balance between 3 requirements: the control of the indemnity costs, the control of the claim management cost and a good customer relationship.



## « Entre opportunités et contraintes, l'Europe de l'assurance est-elle un marché si unique ? »

Synthèse de la conférence-débat organisée le 6 décembre dernier par l'Association des diplômés du MBA à la Maison de l'assurance et animée par 5 professionnels de l'assurance diplômés du MBA.



L'encasement réalisé à l'étranger par le secteur de l'assurance français était de 98,8 milliards d'Euros en 2009, dont près des 3/4 en Europe. En cette période où l'Europe financière est en pleine tourmente, il nous a semblé pertinent de nous interroger sur l'Europe de l'assurance.

Selon Franck Poindessault, Avocat – Norton Rose LLP, les assureurs européens peuvent exercer leur liberté de prestation de service et/ou d'établissement sur le territoire des 27 États membres, mais ils n'échappent pas aux spécificités des 27 régimes juridiques différents.

Le consensus n'existe même pas sur la qualification d'assurance (des produits d'assurance vie dans certains États n'étant pas de l'assurance dans d'autres) et les conséquences fiscales ne sont pas neutres. Il est donc essentiel de déterminer le droit applicable au contrat.

NB : le droit français est souvent plus protecteur des assurés que le droit britannique. Cependant, si ce choix est large pour

les grands risques, il demeure très limité pour les risques de masse.

Que faire ? Harmoniser complètement les 27 droits locaux ? Constituer un 28<sup>e</sup> droit applicable uniformément sur tout le territoire européen ? La commission européenne pourrait chercher à privilégier la seconde solution en 2012.

Lorsque l'assureur opte pour la LPS, il devra également définir sa politique de distribution. Comme le souligne Alexandra Saby-Roch, juriste assurance et bancassurance, trouver le bon partenaire n'est que le premier pas car, en dépit de l'harmonisation amorcée par la Directive Intermédiation (2002/92/CE), il existe de grandes disparités entre les États en matière d'intermédiation.

Notamment un assureur français qui veut travailler avec un intermédiaire local se heurtera aux problématiques suivantes :

- les catégories d'intermédiaires diffèrent d'un état à l'autre,

- la France est quasiment le seul pays où un intermédiaire peut cumuler plusieurs statuts. Par exemple, une banque espagnole qui signe un partenariat avec un assureur français ne pourra avoir le statut de courtier. L'assureur devra lui délivrer un mandat, en veillant à ce que celui-ci ne soit pas requalifié en liberté d'établissement.

- dans beaucoup d'états, le simple acte de gestion est un acte d'intermédiation qui requiert l'immatriculation ad hoc.

Les assureurs français ne sont pas les seuls à regarder hors des frontières. Parmi les entreprises moyennes du segment des PME et les ETI, 14 % ont au moins une implantation à l'étranger.

Ce segment totalise 14 800 implantations hors France, dont 48 % en Europe. Pour Pascale Rauline, Business Solutions Manager, Specialty Europe & Asia Pacific XL Insurance, « ces entreprises constituent un segment attractif pour le secteur de l'assurance car, de manière générale, elles sont plus performantes que leurs pairs domestiques tout en ayant un profil de sinistralité équivalent ».

Sauf exception, ces entreprises n'ont pas de Risk Manager, et généralement une base d'expérience en matière de sinistres plus faible, donc un fort besoin de conseils et d'accompagnement. Leurs achats d'assurance sont moins dispersés que ceux des grandes entreprises, le plus souvent via des intermédiaires souvent locaux, qui ont eux-mêmes une expérience limitée de l'accompagnement à l'international.

Il y a là une opportunité de développement pour un assureur capable d'offrir un service local, en proposant une approche simple avec une vision client.

Définir une stratégie de développement européenne a été le pari du groupe Prévoir. Gaël Angot, Directeur du déve-

veloppement commercial, résume les choix opérés : « le groupe cherchait des relais de croissance sur des marchés où le taux de pénétration était plus faible qu'en France. Le groupe Prévoir étant une entreprise familiale, nous avons la capacité à mettre en œuvre une stratégie de développement à long terme. Nous sommes présents en LPS au Portugal depuis 1996 à travers un réseau d'agents exclusifs, ainsi qu'en Pologne où nous avons un réseau de 210 salariés créé en 2000. Pour nous, les deux difficultés majeures d'un développement hors France sont :

- le management des collaborateurs dans une culture et un mode de distribution différents,
- l'évolution des réglementations locales ».

Pour Stéphane Baj, Directeur Assurance de personnes et affinités – ACE Europe Group Ltd, l'Europe de l'assurance est une opportunité d'accès à un large mar-

ché pour des acteurs internationaux. La LPS permet une centralisation des structures fonctionnelles dans le pays du siège de l'assureur et des structures « d'opérations locales légères », sous forme de succursales dédiées à « la souscription et au service des clients ». C'est une source de grande efficacité opérationnelle en permettant l'optimisation des frais généraux, la mise en œuvre d'une stratégie homogène à travers l'Europe, un « time to market » court et un partage efficace de bonnes pratiques à l'intérieur d'un groupe.

Revers de la médaille, tous les segments de clients ne peuvent être atteints, en particulier ceux nécessitant de forts investissements structurels locaux.

Enfin cette stratégie demande des efforts constants de coordination et de communication interne.

Les différences culturelles et linguistiques sont autant de barrière à une parfaite harmonisation. Si l'Europe de l'assu-

rance peut sembler un marché unique, la mosaïque des différents droits fiscaux, droit de la consommation et règles d'intérêt public propres à chacun de ses membres rend le chemin encore long et difficile. Comme pour d'autres sujets en ce qui concerne l'Europe: sans volonté politique, il ne peut y avoir d'harmonisation. Mais ceci est un autre débat! ■

**ABSTRACT**

The MBA of Insurance Managers celebrated its 10th birthday with a conference on a hot subject: Europe. Between opportunities and threats, is insurance in Europe such an unique market? Participants discussed the legal environment in which Insurers work as well as distribution issues. Through analysis and business cases, they also focused on SMEs which go global as well as on how insurance companies can accompany their clients and grow on other European markets.



## Le MBA a 10 ans : bon anniversaire !



(1) 4 prix CCR, 2 concours des Mémoires de l'Économie et de la Finance. (2) dans les 3 premiers de la catégorie par SMBG.

### Boîte à idées !

Si vous souhaitez participer à la réalisation des prochaines lettres : proposer des sujets (intervenants, thèmes...) ou des articles, participer au comité éditorial, nous faire part de vos remarques, vous pouvez nous contacter via l'adresse e-mail suivante : [lalettredumba@gmail.com](mailto:lalettredumba@gmail.com)