

Compte-rendu

Decavi - KPMG

“Nous devons prendre en considération le passé, mais bien plus encore l’avenir.”

La poursuite du développement et de la professionnalisation du secteur de l’assurance, voilà ce qu’avaient à l’esprit Laurent Feiner, fondateur et administrateur délégué de Decavi, et KPMG Belgique, en lançant en 2011 l’Insurance Academy. Un séminaire sur les développements et les défis stratégiques au sein du secteur de l’assurance a apporté une contribution remarquable à la réalisation de cet objectif.

“Un véritable tsunami de défis déferle sur nous. Non seulement en raison de leur nombre, mais également du fait de leur dimension et de leur complexité.” C’est ainsi que Karel Tanghe a introduit son exposé. Partner de KPMG Réviseurs d’entreprises responsable pour le secteur des assurances, il a ensuite rappelé qu’économistes et analystes ne sont jusqu’ici encore jamais parvenus à discerner ni à prévoir les crises économiques et financières. Il y voit deux raisons.

“Tout d’abord, on prend trop largement en compte les modèles historiques. Conséquence: on accorde trop peu d’attention aux évolutions dans les domaines politique, économique et social, comme l’assouplissement de la politique monétaire, le vieillissement de la population, la croissance économique réduite et l’explosion démographique dans les pays dits en développement. L’impact d’autres méga-tendances ne fait pas davantage l’objet d’une évaluation correcte: qu’on songe aux changements climatiques, aux progrès technologiques et aux perturbations qu’ils sont susceptibles d’entraîner, au développement phénoménal des données digitales, les célèbres ‘Big data’. Ensuite,” ajoute Karel Tanghe, “les crises sont devenues imprévisibles à cause de limitations inhérentes aux présupposés, corrélations, volatilités et autres méthodes traditionnelles de risk management.”

Il poursuit: “Nous devons certes scruter le passé, mais plus encore l’avenir. Et les relations qui peuvent exister entre tous ces développements. Une nouvelle approche s’impose, tant en ce qui concerne la façon d’aborder les problèmes que pour ce qui est des techniques à mettre en œuvre.” A titre d’illustration, il a produit une ‘mind map’ exprimant, outre la dimension des risques, la mesure de

évalués toutes les composantes de leur bilan. Un cadre BCR (Basic Capital Requirement) a été approuvé par le FSB (Financial Stability Board). L’intention est que l’IAIS (International Association of Insurance Supervisors) utilise le mode de calcul de solvabilité que tous les assureurs systémiques internationaux doivent présenter d’ici la fin 2015 pour affiner les normes internationales en

“On prend trop largement en compte les modèles historiques. Conséquence: on accorde une attention insuffisante aux évolutions dans les domaines politique, économique et social.”

l’interactivité d’un éventail de risques corrélés susceptibles de se renforcer mutuellement. “Toute entreprise orientée sur l’avenir devrait se livrer à cet exercice. Il est complexe, mais nécessaire en vue d’une analyse d’impact approfondie et d’une solution solidement fondée. Le CEO de l’avenir devra être en mesure de créer proactivement de la valeur à partir des opportunités que recèlent les relations entre tous ces risques. Cela requiert une approche dûment planifiée.”

TROIS ‘BRIQUES’

Avec Pieter Herremans, directeur de KPMG Advisory, Karel Tanghe a développé à cet effet un modèle composé de trois briques. Il a souligné particulièrement la nécessité de contrôler l’interaction entre ces trois briques et de les traiter simultanément.

La première brique est celle de la ‘Regulatory, Finance and Risk Transformation’. Afin d’assurer une meilleure protection du consommateur, on a notamment introduit, avec Solvency II, des règles tenant compte, davantage que les précédentes, des risques que prennent les assureurs et en fonction desquels sont

matière de capital. “La transformation que cela nécessite, allant de pair avec une série d’autres mesures prises dans le cadre de la protection du consommateur, MiFID notamment, entraînera inévitablement une augmentation des coûts, ce qui contraint les assureurs à optimiser leur fonctionnement. Le déluge de réglementations devrait avoir pour autre effet qu’un certain nombre d’assureurs de niche de taille réduite s’y noieront,” a prophétisé Karel Tanghe, avec un beau sens de l’image.

Pieter Herremans a défini la deuxième brique, Business Value Strategy & Operations. Il s’est référé à ce propos à un ouvrage de Michael Treacy et Fred Wiersema, The Discipline of Market Leaders. Les auteurs y démontrent que certains leaders du marché réussissent à exceller en se concentrant de façon appropriée soit sur l’offre de produits innovants (product leadership), soit sur une approche client avancée (customer intimacy), soit sur une maîtrise optimale des coûts (operational excellence). “Des assureurs généralistes ne devraient éprouver aucune difficulté particulière à exceller dans plusieurs de ces domaines au niveau d’une ligne de produits ou d’une

business unit déterminée, si des accords clairs sont pris au niveau corporate et s'il s'agit de segments de marché différents." C'est d'ailleurs l'une des préoccupations principales des CEO des assureurs internationaux, ainsi qu'il ressort d'une étude récente de McKinsey.

La même étude révèle que, dans la plupart des compagnies, l'analyse des données n'en est encore qu'à ses balbutiements. "Les investissements IT sont affectés en grande partie à l'entretien des applications existantes," souligne Pieter Herremans. "Par bonheur, la majorité des assureurs en Europe a amorcé un mouvement de rattrapage afin de rationaliser leur patchwork IT et de le rendre plus efficace. On observe ainsi que, plus encore que par le passé, ils utilisent les plates-formes les plus avancées de fournisseurs externes."

En guise de conclusion, il note que, toujours en matière d'IT, le customer relationship management a fait couler beaucoup d'encre. "Un facteur déterminant à cet égard est le mode de distribution. Au niveau européen, ces modes forment une mosaïque multicolore, tant à cause des réglementations locales que des différences de comportement des clients. Dans le retail, les assureurs font de plus en plus le choix d'une distribution multicanal et, en raison d'une réglementation toujours plus stricte et sous l'impulsion de la recherche d'excellence opérationnelle, on assiste à une standardisation des produits qui devrait favoriser l'émergence de nouveaux canaux de distribution. Une deuxième tendance se manifeste dans le marché Vie: le renfor-

Ce qui constitue un nouveau défi en termes de distribution pour les assureurs traditionnels."

En explicitant la notion de 'Distribution & Client Relationship Management', Karel Tanghe s'est chargé de définir la troisième brique du modèle KPMG. "40% des consommateurs avouent ignorer comment déclarer un sinistre. 50% d'entre eux n'ont encore jamais changé d'assureur. Toutefois, les progrès technologiques vont induire un bouleversement fondamental du mode de décision et du comportement d'achat. De jour en jour, les applications mobiles gagnent en importance et l'influence des médias sociaux ne cesse d'augmenter. En outre, de nouveaux distributeurs font leur apparition, tels les grands magasins et les 'online aggregators'. Les assureurs traditionnels prennent de mieux en mieux conscience des lacunes qui affectent leur connaissance du client final. Ils multiplient les initiatives en vue d'y remédier, pour adapter ensuite leur gamme et écarter ainsi la menace d'une distribution alternative."

QUATRE CONCEPTS CLÉS

Orateur invité, Bart De Smet, CEO d'Ageas, a révélé qu'il ne croyait pas dans une approche globale des risques des PME et des particuliers. "De grandes différences se manifestent en effet de pays à pays et le terrain de jeu évolue très rapidement. Aussi, notre groupe a choisi, là où c'était possible, de nouer un partenariat avec un partenaire local puissant. Le meilleur exemple en est la Chine, où nous sommes partis de rien en

“50% des consommateurs n'ont encore jamais changé d'assureur. Toutefois, les progrès technologiques induiront des changements majeurs dans le mode de décision et le comportement d'achat.”

cement des règles de protection du consommateur, la complexification de la fiscalité et l'apparition de produits bancaires similaires, qui entraînent de plus en plus de clients à faire appel à des spécialistes, tels les planificateurs financiers.

2001 et où nous avons pris une participation de 25% dans une entreprise titulaire d'une licence nationale. Depuis, Ageas a conquis la sixième place du marché avec une part de marché de 5%, plus de mille implantations, quelque



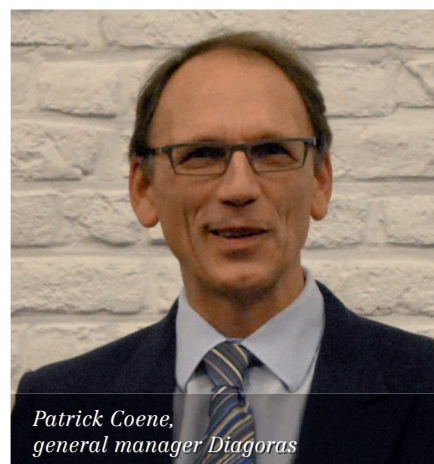
*Karel Tanghe,
partner, KPMG Réviseurs d'entreprise*



*Bart De Smet,
CEO Ageas*



*Pieter Herremans,
directeur, KMPG Advisory*



*Patrick Coene,
general manager Diagoras*

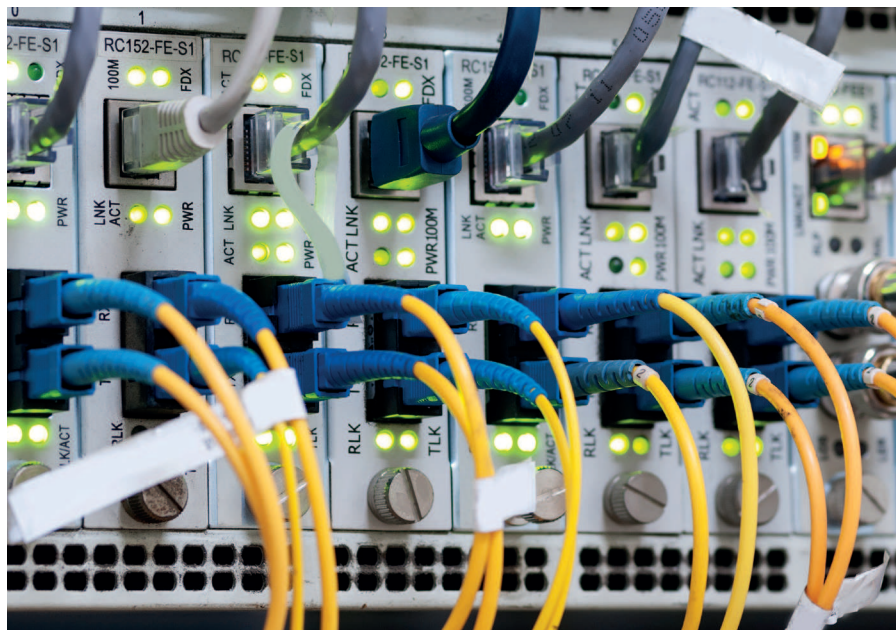
18.000 collaborateurs, plus de 140.000 agents et la coopération de près de 22.000 agences bancaires.”

Bart De Smet a prévenu également ses auditeurs qu’il ne leur fournirait pas l’inventaire de tous les défis auxquels Ageas se trouve confrontée - “de la cuisine interne, en partie” - mais il a évoqué un éventail d’opportunités, qu’il a réparties entre quatre concepts de base: l’environnement économique, les clients, la distribution et la régulation. Avec entre eux, comme principes coordinateurs, la technologie et les données.

“Je me sens souvent mal à l’aise face aux slogans enthousiastes sur les Big data. La question revient à savoir que mettre en place avec toutes ces données,” s’interroge Bart De Smet. “Nous trouvons tout aussi bien dans nos propres applications un moyen de choix pour faire la différence. Notre nouvelle plate-forme d’assurance de groupe nous permet d’introduire une adaptation tarifaire en vingt jours, alors qu’elle nous aurait pris autrefois six mille journées de travail. Nous créons ainsi une marge financière pour investir année après année dans de nouvelles applications.”

CONTEXTE ÉCONOMIQUE

A propos du contexte économique, Bart De Smet fait observer que le centre de gravité s’est déplacé des marchés matures vers les pays en croissance. “Nous nous y investissons fortement en Vie, non seulement parce que leur classe moyenne dépasse dès à présent en nombre celui des habitants de l’UE, mais également parce que le marché de l’UE ne connaît que peu de croissance. Notre groupe dispose de la dimension d’échelle pour jouer son rôle dans le deuxième et le troisième pilier des pensions et dans les solutions de soins de santé où le vieillissement démographique garantit une demande soutenue. Nous exportons notre savoir-faire dans les autres pays où nous exerçons nos activités, même si, parfois, des différences dans la réglementation et dans le comportement des consommateurs nous empêchent, et c’est une abstention volontaire de notre part, de nous



“La plupart des investissements IT sont consacrés à l’entretien des systèmes. La majorité des assureurs ont heureusement amorcé un mouvement de rattrapage visant à optimiser leur patchwork IT.”

engager dans certaines lignes de produits sur certains marchés, voire sur aucun,” précise le CEO d’Ageas.

Bart De Smet a encore abordé un important aspect du contexte économique dans lequel évoluent les assureurs Vie: la faiblesse des taux d’intérêt. “Nous traitons ce problème en tendant à un parfait matching ALM, donc à un équilibre entre les actifs du groupe et les engagements de rendement que nous avons souscrits dans le passé. Y contribuent nos investissements dans l’immobilier et les actions, qui en principe produisent un rendement supérieur à celui de notre portefeuille d’investissements à taux fixes.”

NOUVELLE PROPOSITION DE VALEUR

Et les clients? Bart De Smet relève qu’ils apprécient toujours davantage la transparence, la rapidité et le confort d’utilisation. “En même temps, nous devons tenir compte des disparités, qui sont parfois frappantes de marché à marché, mais également au sein d’un même marché. Ainsi, le consommateur belge est beaucoup moins familiarisé avec la vente en

ligne que les consommateurs des Pays-Bas et du Royaume-Uni, ce qui est moins net dans le cas des assurances Habitation que dans celui des assurances Auto.” Ensuite, le patron d’Ageas a évoqué l’impact de la digitalisation. “Nous pris la décision de ne pas lancer de projet central de digitalisation. Dans les marchés matures, nous investissons surtout dans le back-office, afin d’intervenir plus rapidement de manière interactive auprès du client lorsque la conjoncture le permet. Dans les marchés en croissance, nous nous attachons particulièrement aux applications de front office pour PC, smartphone et tablettes.” Il voit un défi supplémentaire dans les changements sociétaux, comme le réchauffement climatique, la cybercriminalité et la révolution technologique - on songe à la voiture qui se conduit toute seule, à la domotique, au T-shirt intelligent qui prend en charge le monitoring de votre santé... “Ces modifications vont influencer la proposition de valeurs des assureurs,” estime Bart De Smet. “Nous devons réagir à d’autres demandes des clients, et nous devons aussi nous interroger sur le sort à réserver à toutes ces données qui sont disponibles à leur propos.”

STRATÉGIES DIFFÉRENCIÉES

A propos du troisième concept de base, la distribution, Bart De Smet a commencé par aborder le phénomène des sites comparatifs. "Nous n'avons pas le sentiment qu'ils connaissent dans les autres pays le même succès qu'au Royaume-Uni, où l'organe de contrôle s'inquiète d'ailleurs de ce que le consommateur ne se déciderait que sur la base du prix, et non pas en fonction des garanties, et que les organisateurs retireraient souvent des revenus supplémentaires de produits 'add-on' tels que, par exemple, le paiement fractionné des primes, pour lequel ils compteraient un intérêt entre 16 et 18%. Tout cela contribue à jeter la suspicion sur l'objectivité du classement attribué aux diverses solutions alternatives." Cette dernière remarque pourrait s'appliquer aussi aux moteurs de recherche: après le lancement d'un site comparatif au Royaume-Uni en 2012, le principal d'entre eux a fait enregistrer dans plus de la moitié des états des Etats-Unis la marque commerciale Google Compare Auto Insurance Services Inc. Et il avait conclu un accord avec un certain nombre d'assureurs pour pouvoir proposer leurs polices. "On doit se demander si ces moteurs de recherche ont vraiment comme objectif de s'engager pleinement dans les assurances, avec les investissements lourds en capital, en solvabilité, qu'une telle activité implique, et quelle extension ils

entendent donner à la chose, en termes géographiques," s'interroge Bart De Smet. Le fait qu'il y ait au Royaume-Uni plusieurs clubs de football et des chaînes de grands magasins qui proposent des assurances évoque en lui l'idée qu'un grand nombre de consommateurs semblent avoir davantage confiance dans de tels acteurs que dans les assureurs (même si ces derniers restent les porteurs de risques invisibles derrière les assurances en question). Il ajoute: "Ces distributeurs alternatifs ont cependant à leur disposition un trésor d'informations sur les consommateurs, ce qui permet une différenciation poussée des prix."

Ageas, pour sa part, fait le choix, en fonction du marché, d'une des trois stratégies exposées par Pieter Herremans. "En Chine et pour le canal du courtage d'AG Insurance, nous visons le product leadership. En Malaisie, et en assurances de groupe, c'est la customer intimacy. Et au Royaume-Uni ainsi que dans le canal bancaire d'AG Insurance, nous tendons à l'excellence opérationnelle. Pour retenir trois stratégies de distribution, vous devez avoir une échelle suffisante et pratiquer une bonne maîtrise des coûts. Dans cette dernière optique, nous jugeons préférable sur certains marchés de lancer des initiatives aux fins d'accroître la notoriété de la marque locale, comme AG Insurance en Belgique, plutôt que de faire la promotion de la marque Ageas."

LES INCERTITUDES DE LA RÉGULATION

Quatrième concept clé: la régulation. Bart De Smet en a éclairé deux aspects. Au sujet de Solvency II, il a déclaré qu'Ageas est un fervent partisan d'un régime de capital qui tienne compte des risques effectifs auxquels l'assureur est exposé, mais qu'il subsiste encore trop d'imprécisions et que la préparation interne se révèle complexe et coûteuse: "Jusqu'à présent, notre préparation nous a déjà coûté environ 140 millions d'euros. Ajoutez à ce montant le fait qu'Ageas exerce également des activités dans des pays hors de l'UE, et vous aurez une idée des difficultés auxquelles nous sommes confrontés. Du fait des incertitudes persistantes à propos de Solvency II, il n'est pas acquis que, pour l'implémentation en 2016, une stabilité suffisante sera atteinte. On doit également se demander si le consommateur y gagnera réellement, car c'est lui qui en fin de compte devra payer la facture. Quant à l'aspect distribution et transparence, Bart De Smet évoque les efforts d'autorégulation que le secteur belge de l'assurance avait déjà déployés. "Ils ne semblent pas avoir porté suffisamment de fruits. Mais le client attend-il vraiment plus de transparence dans la rétribution de la distribution? Il faudrait par ailleurs que cette transparence s'applique à tous les distributeurs, ce qui n'est pas le cas en Belgique. En outre, la



De gauche à droite: Bart De Smet (Ageas), Karel Tanghe (KPMG), Patrick Coene (Diagoras), Pieter Herremans (KPMG), Laurent Feiner (Decavi)

soif de transparence semble s'apaiser au sein de l'Union européenne, parce que certains prennent conscience que la surinformation du consommateur peut entraîner sa désinformation."

SIX FONCTIONS

Patrick Coene, general manager de Diagoras, était le second orateur invité. Lorsqu'il a, en 2012, créé son bureau de conseil en management en assurances, il avait plus de vingt ans d'expérience dans le secteur. Il est dès lors particulièrement bien placé pour esquisser un aperçu historique des défis stratégiques dans les assurances Non-vie.

Pour un assureur, il importe d'abord et surtout de remplir ses fonctions de base d'une manière impeccable, a souligné l'orateur. "Les assureurs qui savent s'y montrer excellents seront les mieux à même d'affronter les défis de l'avenir." Patrick Coene a ensuite analysé les six fonctions de base qu'il distingue dans la profession d'assureur: le niveau de qualité et le coût du service, la fixation du prix et la sélection des risques, la gestion du portefeuille, le management de la distribution, le traitement des sinistres et, last but not least, l'éthique professionnelle et les valeurs que l'assureur cultive.

Le niveau du service, au cours des vingt dernières années, a très sensiblement progressé, constate Patrick Coene. "Grâce notamment à la technologie moderne, les temps sont heureusement révolus où une correspondance demeurait facilement deux à trois mois sans être traitée. Ce qui ne signifie pas que toute demande non standard soit aujourd'hui traitée vite et bien." On pourrait également faire mieux en termes de coût du service: "Il est possible de réduire les frais généraux de 30 à 35% et d'améliorer dans le même temps la qualité du service. C'est ce que m'a appris mon expérience de salarié." Patrick Coene rompt ensuite une lance en faveur de l'investissement dans la formation des collaborateurs, qu'il qualifie de facteur-clé de l'amélioration de l'efficacité du service.



S'agissant de la deuxième fonction de base, la fixation des prix, Patrick Coene a rappelé qu'une stratégie forte en la matière commence par l'évaluation du coût réel des risques. "La charge des sinistres du passé n'est significative qu'en partie. Il s'agit surtout de considérer l'avenir et de faire ensuite une comparaison avec le marché, de s'y positionner et de vérifier constamment si la tarification reste correcte. Prévoir l'avenir est difficile. Toutefois, les banques de données des assureurs contiennent beaucoup plus d'informations sur les sinistres auxquels s'attendre que celles qu'ils utilisent actuellement à des fins de tarification."

Pour ce qui est de la gestion du portefeuille, Patrick Coene juge que tout l'art consiste à évaluer les produits, des plus rentables aux plus déficitaires, et à les assainir au bon moment. "La correction du portefeuille est une opération praticable, mais il faut vouloir l'entreprendre. C'est un défi surtout pour les compagnies qui assurent des risques commerciaux."

En ce qui concerne le management de la distribution, Patrick Coene constate que la part de chaque type de distribution reste assez constante. "La percée des sites comparateurs touche avant tout le courtage, qui voit lui échapper une part du gâteau." Que les chaînes de grands magasins se mettent à proposer des assurances Non-vie, il n'y voit guère une

menace: "Il apparaît des statistiques relevées au Royaume-Uni que les conseillers professionnels en assurances - courtiers, agents, agences bancaires, direct writers - demeurent les principaux distributeurs en Incendie et en Auto." Il a insisté sur l'importance, tant pour les courtiers que pour les assureurs, de continuer d'investir dans la formation professionnelle de leurs collaborateurs; le renforcement de la réglementation va d'ailleurs dans ce sens.

"Je ne m'étendrai guère sur le règlement des sinistres, car sa qualité s'est sensiblement améliorée," a poursuivi Patrick Coene. "La garantie 'Bris de vitrage' en Auto et la police Assistance sont devenues des produits de consommation courante. Le défi consiste à créer les conditions d'une même expérience positive chez les clients d'autres produits, comme l'Incendie, et à ne pas se limiter à l'aspect administratif du traitement des sinistres."

La sixième fonction de base qu'a examinée Patrick Coene était l'éthique et les valeurs. "Le contrôle supplémentaire qu'impose l'autorité prudentielle réclame beaucoup d'énergie de la part des assureurs. C'est néanmoins également une chose positive. Car il ne s'agit pas seulement de définir des valeurs et de les inculquer à ses collaborateurs; il faut aussi veiller à éviter tout dérapage en matière de contrôle des risques."

OPPORTUNITÉS

Comme second défi de taille, après les fonctions de base précitées, Patrick Coene a évoqué l'évolution de la société et les défis auxquels les assureurs se trouvent confrontés à cause du tsunami auquel Karel Tanghe a fait allusion. "Des risques fortement corrélés entre eux sont plus difficiles à maîtriser que les risques isolés. Plus grave encore, le marché Non-vie classique ne connaît plus aucune croissance. En contrepartie, les assureurs ont la possibilité d'exploiter diverses opportunités nouvelles. La population vieillissant, les soins de santé gagnent en importance. Par ailleurs, un marché du travail caractérisé par une plus grande flexibilité contribue à augmenter le risque de perte de revenus. Parallèlement à l'Internet des objets, le risque de criminalité cybernétique, et la responsabilité qui va de pair, ouvrent des perspectives: chaque année, de par le monde, le coût total des malversations commises en ligne devrait se situer entre 375 et 575 milliards de dollars, tandis

que l'encaissement global des assurances d'entreprise plafonnerait autour des 600 milliards de dollars."

LE MARCHÉ DES PME

Pour conclure, Patrick Coene a dit quelques mots du marché des PME. "Les assureurs d'entreprises internationaux y voient un moyen d'utiliser leur surcapacité, de réaliser leurs ambitions de croissance et de compenser la pression sur leurs marges bénéficiaires dans le marché des grands risques. Le segment des PME éveille également l'intérêt d'assureurs qui jusqu'ici exerçaient leurs activités sur le marché des particuliers et des petites entreprises: eux aussi veulent connaître la croissance, voient des synergies possibles dans les procédures IT et dans la distribution et sont tentés par des marges plus importantes." Mais les uns comme les autres doivent bien se rendre compte de l'approche particulière que requiert le marché des PME, met en garde Patrick Coene. "La plupart des

PME attendent des conseils et une assistance substantiels en matière de souscription et de règlement des sinistres. Je suis persuadé que ce segment du marché demeure l'apanage du courtage. Les assureurs qui se lancent dans cette activité et qui sont déterminés à s'y consacrer auront intérêt, s'ils la veulent rentable, à s'orienter de préférence sur des risques spécifiques tels que la responsabilité et la criminalité cybernétique. J'entends régulièrement dire, tant de la part d'assureurs de risques des particuliers nationaux qu'étrangers qui forment le projet d'exploiter le segment des PME, qu'ils s'accommoderaient d'un combined ratio supérieur à 100 parce que leur portefeuille de particuliers est en mesure de le supporter. C'est là un raisonnement totalement erroné. Plus il y a de risque et plus l'amortisseur en capital doit être important. Ce qui implique par définition qu'il vous faut introduire une marge suffisante dans votre politique de prix."

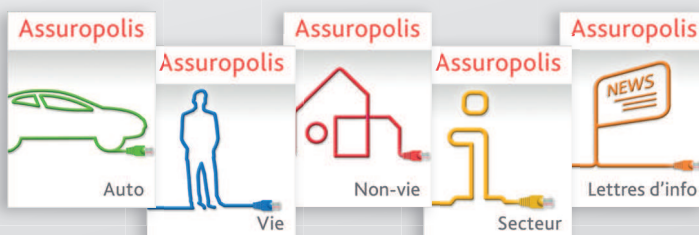
Jan De Raeymaecker



L'assurance en toute connaissance

Vous vous posez régulièrement des questions en matière d'assurances ?

Assuropolis est la base de données en ligne la plus complète du marché belge dans le secteur des assurances.



Des questions très spécifiques ? Des interrogations qui ne concernent qu'une branche de l'assurance ?

Composez-vous une version d'Assuropolis sur mesure. Combinez les différents modules Auto, Vie, Non-Vie, Actualités et Secteur.

Ou mieux encore : optez pour un des packs proposés à un tarif avantageux.

