

# Décryptages

La lettre du MBA de l'Enass  
Mars 2011

assurances



## La gestion du risque dans l'entreprise : vers une révolution dans l'organisation des sociétés d'assurances

L'Entreprise Risk Management (ERM) est une révolution des esprits autant que des structures. Aucune entreprise d'Assurances ne pourra demain faire l'économie d'une organisation performante du contrôle de son exposition aux risques. A terme, cela signifie que des modèles internes seront nécessaires, pour définir et démontrer le contrôle de cette exposition, au-delà des obligations créées par la Formule Standard (SCR). La tâche est longue et ardue et elle peut sembler aride : elle offre pourtant des perspectives considérables d'amélioration de la qualité du management, bien au-delà des sécurités sur la solvabilité. L'exposition aux risques de l'Assureur ne s'arrête évidemment pas à la couverture

des risques qu'il accepte, mais bien à l'ensemble de son activité, y compris les conditions de cette acceptation.

Le COSO\* a produit une nomenclature des risques (stratégique, opérationnel, de reporting et de « conformité ») à laquelle chacun se conforme. L'ERM est le fondement de l'action du management d'entreprise, notamment parce qu'il engage la responsabilité des membres du Conseil d'Administration, influe sur la notation des Agences (et l'on connaît désormais leur pouvoir sur la gestion de la dette et le cours de Bourse) et fonde le contrôle des autorités françaises (ACP) et européennes. Pour une société cotée, l'ERM est la pierre de touche de l'attitude des autorités de marché à son égard. Il s'agit, pour tous (investisseurs, salariés, clients) de trouver, dans la description de l'ERM de l'entreprise, la source de leur confiance dans l'efficacité, la pérennité et la solvabilité de l'assureur.

Définir « l'appétit pour le risque » de l'entreprise est l'acte fondateur de l'ERM. Cet appétit se définit dans la logique de Solvency II, en termes d'exposition des fonds propres de l'entreprise. Cela revient à définir la part des fonds propres perdus ou la perte d'exploitation maximale tolérable, dans le cas d'une année marquée par de nombreux sinistres, compte tenu des protections tirées de la réassurance. Cela revient aussi, et ce sera sans doute la conséquence majeure de Solvency II, à définir le portefeuille de souscription de manière optimale par rapport au niveau des fonds propres et à la marge de solvabilité disponible, sous une contrainte de résultat d'exploitation attendu, ou de rémunération du capital (ROE) demandé par les marchés et les investisseurs. La liste des risques que court l'entreprise, est donc déterminée par l'appétit pour le risque et donc, la stratégie de souscription qu'elle s'est donnée. L'appétit pour le risque



Patrick Thourot

Parrain de la promotion MBA 2008/2010  
Ancien Directeur général de Scor  
Professeur associé au CNAM

englobe également le risque opérationnel. Celui-ci couvre l'ensemble des conditions de fonctionnement, des systèmes d'information à l'efficacité des réseaux commerciaux, en passant par la gestion des ressources humaines, la sécurité comptable et l'appréciation des risques sur actifs.

L'appréhension globale de l'exposition aux risques et de leur gestion requiert à court terme la définition des fonctions d'un Responsable du Risque (Chief Risk Officer) qui devrait logiquement prendre place au Comité Exécutif de l'entreprise.

Plus que jamais, les systèmes d'information seront impliqués dans l'évaluation, la tarification, la réassurance des risques. L'ERM et Solvency II imposeront aux entreprises, même non cotées, des obligations de transparence et de reporting qui nécessiteront des systèmes d'information plus centralisés et plus sophistiqués.

Les ressources humaines enfin, seront confrontées à des sujets qui vont des coûts de gestion de l'entreprise à la pertinence des politiques de recrutement et de fidélisation des personnels les plus impliqués dans la qualité de la gestion des risques. A court terme, l'organisation même de l'entreprise devra refléter la pénétration de la « culture du risque » dans l'ensemble de l'entreprise. ■

\* Référentiel international de contrôle interne.

### édito

Nous vous remercions pour vos encouragements envoyés à lalettre-dumba@gmail.com, concernant le premier numéro de Décryptages édité par notre association fin 2010. Notre objectif sera toujours de vous apporter de l'information sous un angle le plus original possible, avec le souci de l'ouverture et de la clarté.

Ce nouveau numéro a pour fil conducteur le thème du risque sous diverses formes : la « révolution » de l'Entreprise Risk Management, le rapport du médiateur en outil de détection de risques opérationnels, un point sur l'émergence du 5<sup>ème</sup> risque qu'est la dépendance et sur un tout autre plan, le témoignage du choix de l'expatriation qui pour certains peut constituer un risque et pour d'autres... un challenge ! Bonne lecture.

Le comité de rédaction



# La perte d'autonomie : un enjeu de société



Laurence Pelzer  
e-mail : laurence.pelzer@hotmail.fr

**Le « risque dépendance » et sa prise en charge sont un enjeu majeur de notre société. Après le problème des retraites, les pouvoirs publics en ont fait un des points forts du calendrier 2011, afin qu'une réforme reportée depuis plusieurs années puisse être présentée au Parlement d'ici la fin de l'année.**

Le saviez-vous ? En France, sur 64 millions d'habitants, il y a près de 6 millions de personnes âgées de plus de 75 ans dont 1 million de personnes dépendantes. Le poids de la dépendance représente 1% du PIB annuel (20 milliards d'euros en 2010). Les frais de dépendance (à domicile ou en maison spécialisée) vont de 1800 à 3000 € par mois (double d'une retraite moyenne). Le montant moyen de l'aide d'Etat que représente le versement de l'APA\* est de 453 € pour une personne en établissement et 500 € à domicile.

D'ici 2040, avec l'arrivée de la génération du baby-boom le nombre de personnes âgées dépendantes pourrait augmenter de 40 à 50% (1,5 million de personnes). Selon certains économistes, le poids de la dépendance passerait de 1 à près de 2,2% du PIB annuel. Les français restent sceptiques face à ce risque plutôt hypothétique et très lointain à leurs yeux. Ils considèrent que l'Etat et leur

épargne suffiront à couvrir les frais si le risque survient. Leur inquiétude est perceptible mais l'information reste insuffisante car beaucoup n'ont jamais été confrontés au problème et ne connaissent pas le coût de la dépendance. À l'avenir, le traitement des différents degrés de dépendance pourra nécessiter aussi bien une prise en charge très médicalisée et/ou institutionnelle, qu'une approche davantage orientée vers les services à la personne, si possible à domicile. Mais, il se heurte à de nombreuses difficultés dues à la diminution du nombre d'aidants familiaux, au manque d'institutions d'hébergements spécialisées, au manque de personnel qualifié, au manque de ressources budgétaires de l'Etat et des départements, et au manque de ressources des familles.

Financièrement, on sait déjà que l'APA ne suffira pas à couvrir les frais liés aux soins et à l'hébergement des personnes dépendantes. Début 2010, le Président de la République qualifiait d'ailleurs le besoin de réforme concernant la dépendance de « défi colossal » pour le pays. Alors, quelles solutions ?

## Les nouvelles technologies peuvent constituer, sous réserve d'un usage respectueux de règles d'éthique, une réponse globale aux enjeux du vieillissement

(visiophonie, téléconsultations, télésurveillance, bracelets de géolocalisation, robots thérapeutiques, systèmes e-rappel, etc).

Il est certain qu'elles devront être prises en

### ABSTRACT

Long term care and its financial undertaking is a major stake of our society. Following the problem of the pensions, public authorities made it one of the key points of the 2011 calendar, so that a reform postponed for several years can be presented to the Parliament by the end of the year.

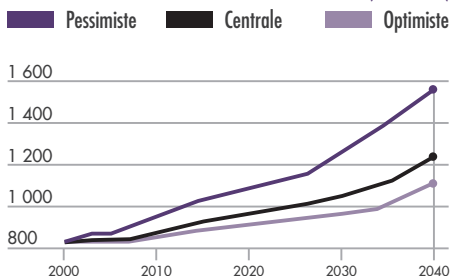
compte dans les solutions de demain tant au niveau public que privé. Mais elles restent très coûteuses et nécessitent du temps pour être mises en œuvre. Pour l'Etat, la principale inquiétude concernant la prise en charge de ce nouveau risque réside donc dans la façon de trouver des financements pérennes qui permettront de faire face au bouleversement démographique attendu.

Disposant d'une marge de manœuvre budgétaire très réduite, il pourrait faire appel aux assureurs au travers d'un partenariat public privé, d'incitations fiscales, de facilités de transfert de contrats d'épargne vers des contrats de dépendance ou même d'un système d'assurance obligatoire. D'autres pistes tels le recours sur succession, l'augmentation de la CSG ou une journée supplémentaire de solidarité sont également étudiées.

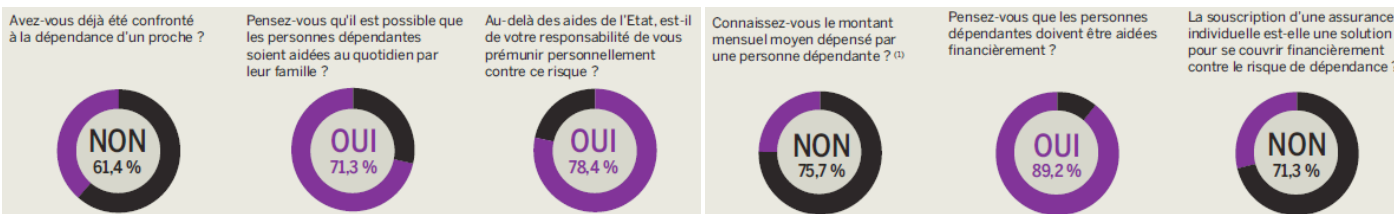
La Ministre de la Santé a lancé le 4 janvier dernier quatre groupes de réflexion sur la prise en charge de la perte d'autonomie. Leurs travaux serviront de base au projet gouvernemental dont les premières mesures devraient figurer dans la loi de finance de la sécurité sociale de 2012.

Souhaitons que le lancement très médiatisé de ce nouveau chantier aboutisse à la réforme en profondeur dont on nous parle depuis si longtemps. ■

► ÉVOLUTION DU NOMBRE DE PERSONNES DÉPENDANTES SELON TROIS SCÉNARIOS (en milliers)



### LA PERCEPTION DES FRANÇAIS (Baromètre France Info. OCIRP. Le Monde) ► L'INQUIÉTUDE EST PERCEPTIBLE MAIS L'INFORMATION RESTE INSUFFISANTE



(1) environ 2000 €

\* APA : allocation personnalisée d'autonomie créée en 2002 par les pouvoirs publics.



# Le rapport du médiateur de la FFSA : un indicateur externe du risque opérationnel ?



Gael LEGER  
e-mail : gael.leger@orange.fr

**Le médiateur de la Fédération Française des Sociétés d'Assurance (FFSA) a pour but d'arbitrer les litiges intervenant entre assureurs et assurés. Depuis son installation en 1993, le nombre des saisines a cru régulièrement pour atteindre près de 5 000 demandes d'arbitrage par an.**

**Le rapport annuel du médiateur jette ainsi un éclairage intéressant sur les évolutions sociétales qui impactent l'activité d'assurance et constitue un indicateur parmi d'autres des risques opérationnels auxquels doivent faire face les assureurs. A ce titre, il constitue un miroir original des réalités de la profession.**

Depuis 1993, la FFSA fait bénéficier les assurés d'une procédure de médiation, en cas de litige persistant, portant sur un contrat d'assurance. La médiation favorise le traitement interne des réclamations par les sociétés d'assurances, le recours au médiateur n'intervenant qu'en dernier ressort, comme alternative à la voie judiciaire.

Chaque année, le médiateur publie un rapport faisant le point sur son action. L'augmentation régulière des saisines (+17% entre 2008 et 2009 avec près de 5000 dossiers traités), ainsi que la cartographie des litiges, dessinent les zones de risques auxquelles sont exposés les assureurs.

**Cette photographie fournit des pistes pertinentes d'analyse et de contrôle du risque opérationnel.**

Ainsi, le rapport 2009 pointe deux constats cruciaux : l'impact de la crise financière de 2008 (notamment sur les contrats en unités de compte) et l'exigence accrue de l'assuré de maximiser le rendement financier de leurs

contrats d'assurance, en épargne comme en dommages. La contestation de plus en plus fréquente des expertises et des responsabilités, la remise en cause de la qualité du conseil ou encore l'ignorance des conséquences de déclarations frauduleuses constituent les points saillants du rapport.

De même, deux tendances problématiques sont observables : chez certains assurés, le maintien des demandes d'indemnisation correspondant à des situations non prévues au contrat, le cas échéant relayées par un avocat ou une association de consommateurs ; chez l'assureur, parfois, des retards « organisés » dans le versement des prestations.

L'analyse statistique des saisines fait par ailleurs ressortir la prépondérance des assurances de personnes, avec 60% des cas traités, qui se répartissent quasi-équitablement entre les assurances individuelles et collectives. Les saisines en matière de contrats individuels se concentrent essentiellement sur les contrats d'assurance vie, les litiges sur les contrats collectifs concernant majoritairement l'assurance des emprunteurs. En assurance dommages, l'assurance automobile et multirisques habitation représentent 75% des demandes.

Quelles conclusions tirer de ce rapport ?

En premier lieu, il constitue une source d'information tant statistique que prospective. Sur le plan du risque opérationnel, les enjeux se déclinent autour de trois domaines qui devront faire l'objet d'une attention particulière :

- L'acte commercial, qui combine le devoir de conseil, l'explicitation approfondie du fonctionnement des contrats et une démarche proactive d'accompagnement et de pédagogie dans le processus de souscription,
- Le traitement rapide et circonstancié des demandes d'indemnisation, qui passe en amont par une rédaction explicite des événements faisant jouer la garantie, quitte à aménager la liste des exclusions,

## ABSTRACT

French insurance bodies' mediator aims at arbitrating disputes between insurers and policyholders. A growing number of submissions is registered (around 5.000 in 2009), which gives a broad overlook of risks (from underwriting to policy and claims management, including the challenge of cover's conditions and exclusions). More than a mere statistical output, the mediator's yearly report proves a useful external picture to measure operational risk, which also unveils societal trends in insurance business.

- Enfin, la prise en compte des tendances sociétales, non seulement d'un point de vue de la demande de couverture (rôle des services commerciaux), mais aussi et surtout sous l'angle de la responsabilité sociale et environnementale de l'assureur, dans un contexte de dérégulation et de diminution de l'intervention de l'Etat.

Le rapport du médiateur de la FFSA renvoie aux conditions d'exercice du métier d'assureur et à l'évolution des relations avec les assurés.

Un dernier mot sur les enjeux : si les demandes de médiation s'évaluent de 75 à 450 000 € et si 59% des demandes ont été déboutées, « il y a souvent dans la demande de médiation, l'expression de la recherche d'une écoute (...) »\*. ■

\* Source : rapport annuel 2009 du médiateur de la Fédération française des Sociétés d'Assurance.



# Témoignage d'un expatrié

## Peux-tu nous expliquer quelles sont tes principales missions à l'international aujourd'hui ?

> J'ai rejoint la Roumanie en Septembre 2008 pour conduire les projets stratégiques suite aux acquisitions réalisées par Groupama, à savoir la fusion juridique de trois entités, le lancement de la marque, la restructuration du réseau d'agences et l'uniformisation des systèmes d'information.

En tant que Secrétaire Général, me sont rattachées les directions Juridique et Logistique. Evidemment dans un environnement aussi complexe et mouvant que celui-ci, mes missions évoluent en fonction du contexte et des besoins.

## Pourquoi as-tu choisi de travailler à l'international ?

> J'ai fait une partie de mes études en Angleterre et j'y ai débuté ma carrière. De retour en France, je suis resté 13 ans sur Paris. Rompre avec un conformisme et une certaine routine nous a poussés, ma femme et moi, à rechercher de nouveaux challenges et à vivre de nouvelles expériences à partager avec nos enfants.

La préparation du MBA de l'Enass en 2003, par sa dimension internationale, m'a amené également à chercher activement un poste au sein de la Direction Internationale du Groupe.

## Quels sont les avantages et les inconvénients de travailler à l'international ?

> Travailler en tant qu'expatrié d'un groupe international m'offre des opportunités de contacts professionnels plus variés que si j'étais resté en France. Etre « l'étranger » nécessite de faire preuve d'enthousiasme, d'aller plus que d'habitude à la rencontre des

autres et oblige à abandonner ses préjugés. Professionnellement, il faut savoir s'adapter mais pas trop !

Par exemple, la Roumanie a surtout une culture de l'oral et de l'immédiateté ; rédiger des notes ou établir des plannings a fait partie de notre apport en tant qu'expatriés.

## Quelle sont les principales spécificités du marché roumain ?

> La culture assurantielle y est encore très largement sous développée. À 80% il s'agit d'un marché d'assurance automobile où seule la responsabilité civile est obligatoire. Sans tacite reconduction et sans garantie additionnelle, la concurrence se fait exclusivement sur le prix rendant le portefeuille très volatil.

En 2010, le gouvernement a instauré un premier niveau d'assurance obligatoire en habitation couvrant les risques catastrophiques majeurs (tremblement de terre, inondation). Par ailleurs, l'assurance vie reste marginale et l'assurance complémentaire santé inexistante. La distribution en non vie se fait à part égale par des réseaux salariés, courtiers, agents et pour les compagnies qui en disposent par des accords de bancassurance. Le marché de la vie reste très largement aux mains des banquiers en matière de distribution. Typique d'un pays en devenir dont les fondamentaux restent fragiles et les amortisseurs de crise inexistant, le marché de l'assurance connaît actuellement un repli temporaire.

Cependant, l'entrée récente dans l'UE, les mesures drastiques prises par le gouvernement pour répondre aux critères du FMI, la volonté d'accroître la masse assurable, le dynamisme de son tissu de PME et le soutien des investisseurs étrangers, et particulièrement français, permettent de rester optimiste sur le développement à terme de ce pays par ailleurs extrêmement attachant.



Laurent THUILLIER  
Company General Secretary  
Strategic Project Director  
GROUPAMA

## Quels sont tes projets ?

> Après deux ans et demi à Bucarest, je suis ravi d'avoir accepté cette mission. Il reste évidemment beaucoup à faire en termes d'intégration des équipes, de dégagement de synergies et nous avons encore beaucoup de projets dans les cartons pour développer de nouveaux produits (vie, santé) ou mettre en place des politiques de prévention.

Mon contrat initial est de trois ans et peut être prolongé année par année ; il est encore trop tôt pour connaître la suite mais j'aspire à poursuivre ma carrière à l'international et Bucarest reste une destination de choix. ■

## 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)