
LES SERVICES DU COURTIER
PERSPECTIVES ET ESPOIRS DU'UNE ENTREPRISE MULTINATIONALE
Monte Carlo, 12 Octobre 1993

PAOLO RUBINI, Risk Manager, Ing. C. Olivetti & C. S.p.A.

Il n'arrive plus souvent, désormais, d'avoir le temps ou l'esprit pour réfléchir un peu sur les perspectives de notre métier; j'ai été "obligé" à le faire, pour préparer la conférence de ce matin, dont le sujet est si strictement lié a mon métier. Je voudrais donc d'abord remercier AEAI et le RIMS pour l'opportunité et le plaisir qu'ils m'ont donné.

On m'a demandé de porter ici un témoignage sur l'évolution des services du courtier souhaitée par l'assuré, l'un des deux usagers de ses services.

Ce point de vue dépend de certaines conditions de l'environnement socio-économique qui ont évolué dans une direction déjà connue, et de quelques autres conditions dont la dynamique est beaucoup moins prévisible.

D'abord je voudrais examiner ces deux catégories de conditions changeantes dans les 2 scénarios du Risque et du Marché de l'Assurance. En suite on pourra mieux comprendre les nouvelles attentes des entreprises assurées vers le Courtage.

Enfin je parlerai très brièvement du cas de Olivetti.

I. Les Risques (SLIDE 1)

Il s'agit d'un scénario très synthétique, que je dois surtout à Orio Giarini, Professeur Associé à l'université de Genève et Secrétaire Général de l'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR L'ETUDE DE L'ECONOMIE DE L'ASSURANCE - Genève. (1)

I.1. Changements à dynamique prévisible:

I.1.A. L'évolution des risques comme conséquence du virement d'une économie industrielle (où il fallait surtout protéger les biens capitaux, leur valeur) à une économie de services (où la valeur à protéger devient plutôt le fonctionnement d'un système complexe).

I.2. Changements à dynamique imprévisible

I.2.A. Le niveau de vulnérabilité du système et de l'entreprise. Les moyens pour protéger physiquement les biens sont beaucoup améliorés et par conséquence la valeur du dommage potentiel, bien que la concentration de la technologie et de la valeur soient croissantes, est de plus en plus contrôlable (le coût de cette protection est, par contre, de plus en plus élevé). Mais l'entreprise (Olivetti en est un exemple) vend aujourd'hui plus de "performances" que de produit. Son activité devient par conséquence au même temps plus incertaine et plus vulnérable.

I.2.B. Un progrès technologique de plus en plus difficile à évaluer, quant aux risques potentiels. La translation de risques inconnus sur les assureurs et réassureurs est difficile et très chère.

II. Le marché de l'assurance (SLIDE 2)

La réaction du marché de l'assurance à cette vulnérabilité de plus en plus incontrôlable du système est, à sa fois, quelquefois prévisible et quelquefois imprévisible.

II.1. Changements à dynamique prévisible:

- II.1.A. Réduction des capacités de souscriptions du marché mondial de l'assurance et de la réassurance.
- II.1.B. Globalisation des affaires, entraînant comme conséquence soit une plus haute concurrence des assureurs internationaux sur les marchés étrangers, soit une aspiration de ces memes assureurs (ou, du moin, des assureurs plus puissants) à se proteger dans les marchés intérieurs.
- II.1.C. Le risque croissant de insolvabilité des assureurs, et l'augmentation, sur le marché de l'assurance, des compétiteurs marginaux.
- II.1.D. Celle que Vaast Leysen (Managing Partner, J. Van Breda & Co., Anvers), à indiquée comme "inflation des couts et des sinistres". (2)
 L'inflation des couts indique que dans le prix de revient total du produit de l'assurance le poids du traitement administratif des dossier et des services d'étude est croissant.
 L'inflation des sinistres indique que la vulnérabilité du système est croissante (comme déjà mentionné) et qu'il y a un nouveau "cout social" des sinistres.
- II.1.E. Un milieu juridique, légal et réglementaire de plus en plus compliqué et inintelligible, avec une jurisprudence communautaire qui s'ajoute a celle nationale, n'étant pas claire laquelle des deux soit prévalente.
- II.1.F. Moyens plus sophistiqués à disposition du Risk Manager, nouveaux mécanismes de "risk funding"; un plus haut niveau d'informations disponibles sur des disciplines telles que le "loss control" ou l'engineering.

I.2. Changements à dynamique imprévisible

- I.2.A. L'effet final des différentes conséquences de la globalisation des affaires susmentionnées: dans un marché en difficulté, la concurrence croissante entre les assureurs internationaux aura-t-elle un effet de pression sur les taux et sur la qualité des contrats? Y aura-t-il meme une concurrence réelle?

III. Le courtage (SLIDE 3)

La demande de services du Risk Manager d'une entreprise internationale à un courtier dépend de toutes ces conditions changeantes, et donc est elle-même changée. Les courtiers plus modernes doivent avoir mis au jour leur "mission", en tenant compte soit des changements prévisibles soit des attentes nouvelles et moins soupçonnables que l'incertitude précédemment envisagée peut déterminer chez les entreprises assurées.

Le rôle du courtier est de plus en plus affecté par la nécessité de produire une valeur ajoutée additionnelle, comme conséquence de deux facteurs:

1. la globalisation des affaires et la nécessité de rationalisation des coûts de l'assurance, dont je viens de parler, font que le courtier soit appelé à rendre des services de gestion avancés;
2. la complexité du milieu d'action du Risk Manager, déjà mentionnée, rend nécessaire des services spécialisés.

III.1. Les services de gestion avancés

La globalisation des affaires et la concurrence, de plus en plus acharnée, entre assureurs, rendront de plus en plus intéressantes pour les entreprises multinationales deux "services de gestion avancés" du courtier:

- III.1.A. la gestion de contrats en Liberté de Prestation de Services en Europe;
- III.1.B. la gestion de programmes en forme "non admitted" hors de l'Europe.

Les commissions du courtier seront de plus en plus objet de négociation de la part du courtier, soit avec l'assureur, soit avec l'assuré, et cela en raison justement des services rendus par le courtier à l'un et à l'autre des usagers, qui, en transférant des activités de gestion, peuvent avouer une duplication de coûts. Je ne vois pas une différence substantielle entre commissions contractées et honoraires.

Pour avouer les duplications de coûts, le courtier doit rendre disponibles d'autres "services de gestion avancés". tels que:

- III.1.C. la gestion complète des relations entre maison-mère du client et ses filiales ou entreprises associées; l'économie externe représentée par un "network" déjà existant est, pour le RM d'une entreprise multinationale, l'un des atouts les plus importants du courtier; il faut toutefois que la structure internationale du courtier soit toujours au service du RM et de sa politique, qui doit être bien connue et supportée auprès des filiales;
- III.1.D. un "reporting" très soigné des sinistres, qui ne soit pas seulement quantitatif, mais puisse révéler tous les changements de la qualité du risque;
- III.1.E. la liquidation directe des sinistres, qui pourrait réduire les primes comme conséquence d'économies externes créées pour l'assureur;
- III.1.F. l'informatisation totale des communications avec l'assuré, que les compagnies d'assurance n'arrivent souvent pas à garantir.

III.2. Les services spécialisés

Quant aux "services spécialisés" à haute valeur ajoutée, je ne parlerais pas de services "additionnels" - quelquefois nécessaires - tels que le projet des installations "sprinklers", ou la certification de qualité, ou l'évaluation du patrimoine assuré; les entreprises assurées ou les compagnies d'assurance/réassurance peuvent avoir des compétences dans ces mêmes domaines, qui ne représentent pas un véritable atout du courtier; le courtage doit surtout réaliser, en utilisant des spécialistes, des solutions aux problèmes nouveaux du RM:

- III.2.A. l'analyse des niveaux de rétention des risques et des "stop losses" souhaités par le RM, au point de vue de leur cohérence avec les indications du marché de l'assurance;
- III.2.B. la gestion du "risk funding", de "captives", de "pools" et d'autres moyens de répartition du risque, de plus en plus possibles grâce à un plus haut niveau de contrôle des risques, mais aussi de plus en plus nécessaires pour les limitations de capacité de souscription des

assureurs et réassureurs;

III.2.C. l'analyse et le contrôle de la solidité financière des assureurs, de leur politiques de souscription, de réassurance et de liquidation, la connaissance de la "reliability" des assureurs;

III.2.D. la connaissance des nouvelles expositions des entreprises dans une économie des services à technologie avancée:

1. l'interdépendance (et donc la dépendance croissante du système)
2. la vulnérabilité croissante du système
3. la protection du consommateur, du citoyen, de l'environnement
4. la tendance du risque à devenir de plus en plus catastrophique;

III.2.E. la création de capacité d'assurance soit pour les risques nouveaux, soit dans les secteurs où les marchés traditionnels commencent à réduire leurs expositions.

Mais je voudrais finalement banaliser mes pensées: le courtier reste le seul qui peut, aujourd'hui et demain, représenter le plus fidèlement possible au RM le marché de l'assurance, et surtout en prévoir l'évolution dans le temps et dans l'espace. Le métier du RM - je peux le témoigner - est déjà assez lourd sans qu'on nous demande aussi de maîtriser la variabilité du marché de l'assurance et de la réassurance.

Au contraire, toute décision en matière de déplacement du risque auprès de l'assureur, en tant que phase finale du procès de "risk assessment" et de "risk control", est tâche exclusive du RM.

"Le courtier a besoin du RM, il ne peut ni veut décider à sa place": on l'entend depuis très longtemps: mais il arrive encore plusieurs fois que la différence entre les compétences des deux ne soit pas claire.

L'exemple de Olivetti pourra donner un modeste témoignage d'une possible solution.

IV. Le cas Olivetti

IV.1. Modèle de proces de risk management (SLIDE 5)

- * Olivetti a un Département de Risk Management composé par un Directeur et 7 employés.
- * Le Risk Manager dépend de la Direction Administrative et Financière.
- * Il n'y a pas de Captive Companies.
- * Il n'y a pas de RM localisés à l'étranger.

Dans l'activité du RM, très synthétiquement décrite, l'apport du courtier est le suivant:

- A. RISK ASSESSMENT (1. identification des causes des pertes potentielles
 2. évaluation de fréquence et sévérité des pertes potentielles
 3. analyse des événement attendus et, ensuite, des événement inattendus)

Le courtier participe à la phase de récolte des informations, surtout chez la périphérie, mais en suivant les schémas du RM. L'analyse des données est conduite par le RM.

- B. RISK CONTROL (1. élimination/"abandonment"
 2. prévention/réduction de la fréquence
 3. réduction de la sévérité
 4. financement par:
 4.1 rétention/self funding/franchise
 4.2 repartition (pools)
 4.3 déplacement (assurance)

Le courtier prend part à la gestion de la phase finale du procès, le déplacement des risques par l'assurance, tandis que la phase de décision des politiques d'élimination, de prévention, de réduction, de financement des risques sont une tâche exclusive du RM.

IV.2. Modèle d'emploi des services du courtier (SLIDE 6)

Le niveau d'emploi des services du courtier dépend du programme d'assurance.

Dans les programmes mondiaux, le courtier joue avant tout le rôle d'un professionnel qui doit représenter au RM le marché mondial de l'assurance le plus amplement possible (y compris l'analyse des "reliabilities" des compagnies, l'analyse des niveaux de rétention des risques et des "stop losses" au point de vue des indications du marché de l'assurance, ect...).

Ensuite il participe, en tant que consultant, au procès décisionnel du RM, qui toutefois garde la négociation des polices avec les assureurs.

Enfin, la gestion des polices et le "reporting" administratif, des sinistres, des changements du risque, sont les tâches typiques du courtier: je ne veux pas décrire la "gestion idéale", mais seulement souligner que le meilleur indicateur pour le RM est l'absence de conflictualité avec la périphérie: le réseau du courtier doit bien comprendre et accepter les politiques du RM, pour pouvoir les diffuser auprès des filiales étrangères.

Dans les programmes locaux, (typiquement: Auto, RC Générale, Employee Benefits, Maladie, Accidents, ...), l'action du courtier ne reste pas seulement celle de gestion, car il peut devenir un véritable "porte-voix" du RM central aussi bien dans le procès de décision (sur niveaux de rétention et de "stop loss") que dans le choix des assureurs et dans la négociation des polices.

- (1) Orio Giarini. La gestione dei rischi nell'economia diservizio Stresa, 19 giugno 1992 - Azienda e Assicurazione
- (2) Vaast Lejsen. Tendences internationales du courtage Monte Carlo. 15 Octobre 1991 - Risk Management Forum

Scénario

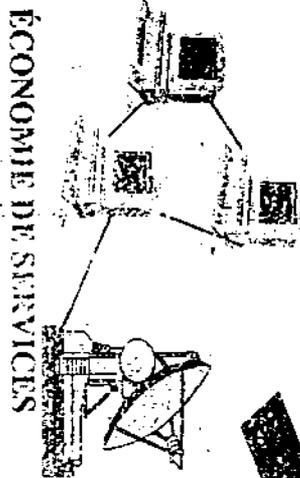
LES RISQUES

"le passé"



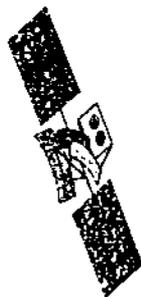
ÉCONOMIE INDUSTRIELLE

"les trends"



ÉCONOMIE DE SERVICES

"le futur"



ÉCONOMIE À HAUTE
 TECHNOLOGIE

LE VALEUR ÉCONOMIQUE EST
 INCORPORÉE DANS LE PRODUIT
 (Il vaut car il existe)

LA VALEUR ÉCONOMIQUE EST
 REPRÉSENTÉE PAR LES
 PERFORMANCES DU PRODUIT
 (Il vaut car il fonctionne)

RISQUE DÉVELOPPEMENT
 (le risque insupposable
 à l'état actuel de la technique)

et

LES RISQUES:
 DOMMAGES MARÉRIELS
 R.C. POUR ACCIDENTS DE TRAVAIL

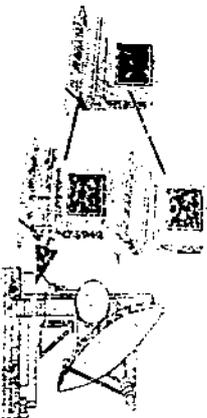
LES RISQUES:
 PERTES D'EXPLOITATION
 INTERDÉPENDANCES
 R.C. PRODUIT ET RE-CALL
 R.C. COMMERCIALE/DE FOURNITURE
 R.C. POLLUTION

CONCENTRATION DE VALEURS
 (CAPITAL+R&D)

VULNÉRABILITÉ CONTRÔLABLE



VULNÉRABILITÉ CONTRÔLABLE



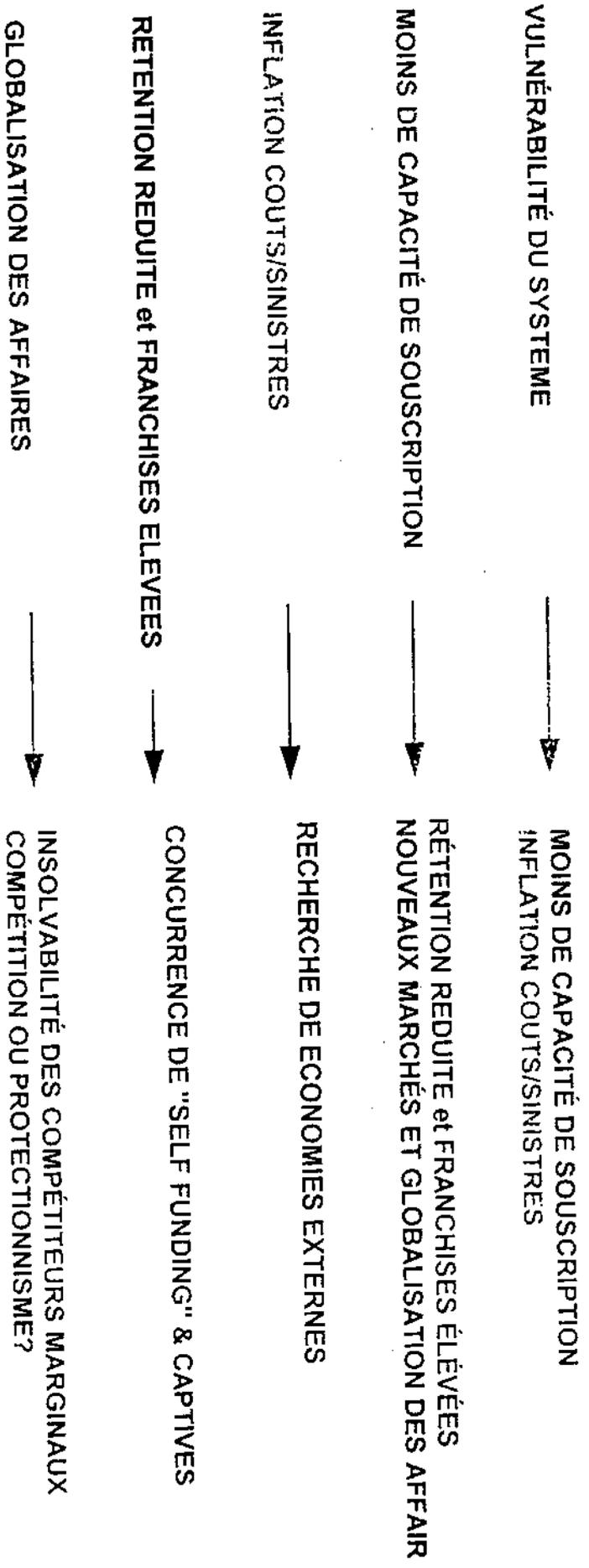
VULNÉRABILITÉ INCONTRÔLABLE



Scénario
LE MARCHÉ DE L'ASSURANCE

"les causes"

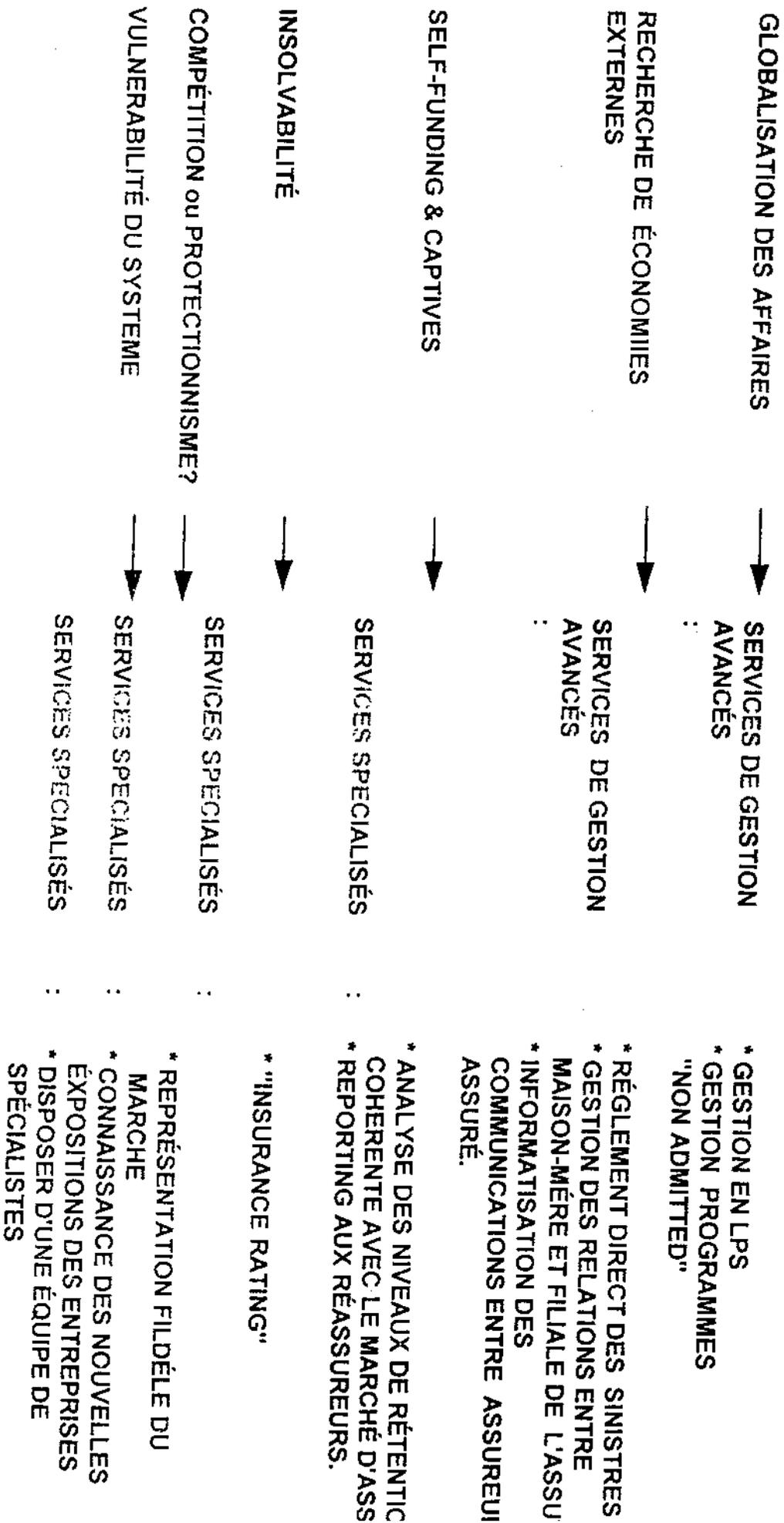
"les effets sur les compagnies"



Scénario
LE COURTAGE

"sollécitations du marché"

"attentes"

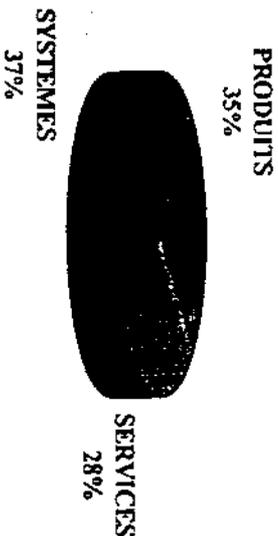


Le cas de Olivetti
LE GROUPE OLIVETTI

CHIFFRE D'AFFAIRES 1992
Lit. 8.205 milliards
(US\$ 12 millions)

N° D'EMPLOYÉS AU 31.12.1995
40.401

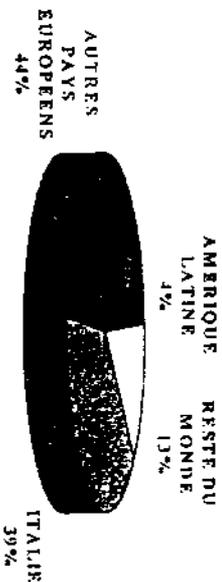
PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



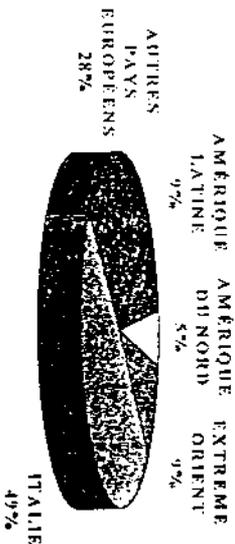
PAR FONCTION



PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE



PAR RÉGION GÉOGRAPHI.



N° DE PAYS OU OLIVETTI EST ACTIVE AVEC SOCIÉTÉS PROPRES :	43
N° DE SOCIÉTÉS PROPRES :	200
N° D'ÉTABLISSEMENTS PRODUCTIFS: Italie :	10
Reste du monde :	5

Le cas de Olivetti
POSITION DU DÉPARTEMENT DE RISK MANAGEMENT



MODÈLE DE PROCÈS DE RISK MANAGEMENT
 INFORMATION ANALYSE

RISK ASSESSMENT @* #

RISK CONTROL: élimination prévention # #
 # @ hors d'Italie
 # en Italie

- financement: #
 1. rétention: prog. mondiaux @
 prog. locaux #
 2. assurance: prog. mondiaux @
 prog. locaux #
 3. répartition (Pools) #

Tâche du Risk Manager de Olivetti
 @ Tâche des filiales de Olivetti
 * Tâche du courtier

Le cas de Olivetti
LE FINANCEMENT DU RISQUE PAR L'ASSURANCE

MODÈLE D'EMPLOI DES SERVICES DU COURTIER

	PROGRAMMES MONDIAUX				PROGRAMMES LOCAUX		
	PD&BI	RCP	MARINE	CRIME	RCG	AUTO	EMPL. BEN.
CHOIX DU NIVEAU DE RÉTENTION : dommages catastrophiques	#	#	#	#	@	@	@
autres dommages	@	#	#	#	@	@	@
CHOIX DU TEXTE DE LA POLICE	#	#	#	#	@	@	@
CHOIX "STOP LOSSES" MONDIAUX	#	#	#	#	@	@	@
CHOIX "STOP LOSSES" LOCAUX	@	#	#	#	@	@	@
CHOIX DES ASSUREURS	#	#	#	#	#	@	@
ANALYSE DE "RELIABILITY" DES ASSUREURS	*	*	*	*	*	*	*
NÉGIOTIATION DES POLICES	#	#	#	#	*@	*@	*@
GESTION DES POLICES	*	#	*	*	*	*	*
"PROPAGANDE" DE LA POLITIQUE DU RM	*	*	*	*			*
PRÉVENTION :							
analyse	**#	#	#	#	*	*	*
décision	#	#	#	#	@	@	@
financement	#	@	@	@	@	@	@

Tâche du Risk Manager de Olivetti
 @ Tâche des filiales de Olivetti
 * Tâche du courtier