

De l'émergence de nouveaux marchés à celle de nouvelles démarches¹

par Elyès Jouini²

1. Assurance et innovation : la fin du prêt à porter

La révolution télématique annoncée il y a près de vingt ans par le rapport Minc s'est déjà réalisée. La combinaison de l'informatique et des télécommunications bouleverse les structures. Les biens n'ont plus de frontières et les usines même se délocalisent. C'est la fin du Taylorisme et elle s'accompagne d'une remise en question des modes d'organisation traditionnels, d'une floraison de nouveaux produits et services, une remise en question de la structure des coûts et surtout d'une redistribution des cartes. De nouveaux marchés émergent et attirent aussi bien par les bas prix et les faibles coûts mais également par leur dynamisme et leurs capacités d'innovation. Cette innovation est à la fois source de suprématie mais également de remise en cause de cette suprématie. Il faut s'adapter en permanence ou périr.

Plus le monde se complexifie et plus ses perspectives sont incertaines. Le chef d'entreprise affronte des risques croissants et ces derniers sont de deux types. Les premiers, relatifs à ses parts de marché et à la compétitivité ou à l'obsolescence de sa technologie sont directement de son ressort et sont pleinement assumés. Le second type de risque est lié à l'incertitude sur les marchés de matières premières, de taux, de change ainsi qu'aux risques inhérents à toute activité économique... Ces risques ne sont pas propres à son industrie mais concernent un grand nombre d'acteurs. Il semble alors raisonnable que ces risques soient assumés par des spécialistes du risque à qui

¹Ce texte rédigé à l'occasion de la journée organisée le 25 juin 1998 par l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises n'est qu'un ensemble de réflexions qui ne sauraient en aucun cas constituer un programme structuré d'actions à entreprendre. Ces notes n'ont été rédigées que dans l'espoir d'enrichir un débat auquel plusieurs autres participants ne sauraient manquer d'intervenir et ce faisant de compléter, infirmer, contredire et nuancer mes propos.

²Professeur des Universités, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne et Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique. Directeur du Laboratoire de Finance Assurance du Centre de Recherche en Economie et Statistique (CREST-INSEE) et actuaire agréé par le Ministère des Finances.

les autres intervenants achèteront des garanties de toute sorte. Ces spécialistes sont aussi bien les assureurs vendant des garanties et mutualisant les risques ou les intermédiaires financiers cherchant des contreparties à chaque risque couvert. Ce marché du risque sera d'autant plus rassurant que les cours qui y prévalent seront le résultat d'une large confrontation de l'offre et de la demande en provenance d'un grand nombre d'acteurs et ce afin que les prix soient les plus objectifs possible.

Loin de relever d'une simple mode, les nouveaux services financiers et d'assurance servent à réduire les coûts des fonctions qui sont assurés par les établissements financiers. La globalisation des marchés et le pullulement des produits structurés ont, à ce titre, une fonction bénéfique : chacun peut trouver le produit sur-mesure qui correspond au risque qu'il souhaite couvrir. Un même résultat peut être obtenu par un investissement international direct ou par l'achat de participations au travers d'un swap, d'un future et d'autres produits sophistiqués. De même l'assurance contre un risque spécifique peut être obtenue par l'intermédiaire d'un contrat classique fondé sur la mutualisation ou par la création de produits financiers sophistiqués fondés sur la libre acceptation du risque à couvrir par des agents à la recherche de rendements intéressants. Le rôle de l'intermédiaire est alors de trouver le montage adéquat pour offrir un produit personnalisé et au moindre coût. Il ne peut le faire que par une maîtrise parfaite des instruments et par une innovation constante, offrant de nouveaux produits, analysant plus vite les produits qui apparaissent sur le marché afin de pouvoir les décortiquer, voire les démembrer pour les recomposer et offrir au client un produit de plus en plus en rapport avec ses besoins.

2. Globalisation : place de l'assureur tunisien

La globalisation toujours accrue de l'économie mondiale rend accessible tout marché à tout intermédiaire. Les progrès de la communication ont donné aux marchés les moyens techniques et pratiques de l'instantanéité et de l'internationalisation. Les opérateurs des marchés émergents se doivent donc d'être inventifs sur leur propre marché afin de ne pas être doublés par des opérateurs étrangers mais ils se doivent également de mettre à profit cette connaissance privilégiée de leur marché pour mettre au point des produits nouveaux alliant le dynamisme de leur marché à la stabilité des grandes places et à même d'intéresser des investisseurs internationaux toujours à la recherche de plus de diversification.

L'intermédiaire se doit donc de disposer de l'ingéniosité financière, juridique et fiscale afin de concevoir. Il se doit de maîtriser les méthodes quantitatives afin d'analyser l'état du marché, les produits complexes et spécifiques, de mieux gérer les processus de décomposition et de recombinaison des produits complexes et sur-mesure à partir des risques de base, à partir des produits simples et liquides qui s'échangent sur les grands marchés.

L'avenir de l'assureur tunisien n'est plus, à mon sens, dans la vente de produits standardisés et souvent au *design* défini par leur réassureur étranger mais dans la conception de produits spécifiques conformes à l'attente du client final.

En effet, la taille des grandes compagnies internationales, leur assise et leur réseau font que dans quelques années - une fois levés les derniers obstacles réglementaires - elles seront en mesure de vendre en direct, partout dans le monde leurs produits standardisés. Je n'en veux pour preuve que les distributeurs d'assurance voyage déjà placés dans grand nombre d'aéroports.

L'avantage comparatif de l'assureur tunisien est donc dans la proximité. Il se doit d'être à l'écoute de son client et de regagner sa confiance.

Gagner la confiance de son public c'est améliorer son système de réparations et de dédommagements, c'est accélérer les procédures, c'est créer un système efficace de compensation entre assureurs.

En ce qui concerne l'automobile, les assureurs devraient passer des conventions avec des garages afin que ces derniers puissent immédiatement commencer les travaux en faisant appel au préalable à un expert convenu d'avance. Les réparations devraient être payées directement par l'assureur (système du tiers-payant) dans le cas de véhicules assurés tous-risques, quitte à ce que ce dernier se retourne contre l'assureur de la partie adverse par la suite.

D'une manière générale, l'assureur se doit désormais de garantir à ses clients des délais maximums de traitement des dossiers sinistres et ce de manière contractuelle.

L'assureur doit développer un langage clair et simple vis à vis des particuliers. Trop souvent des clauses contractuelles alambiquées et restreignant la garantie sont incluses dans les contrats sans même que le client n'en saisisse la portée. L'assureur est soumis à un travail pédagogique et doit s'assurer que le produit répond bien au besoin du client. Quelle proportion de

clients est capable de comprendre la mécanique des contrats revalorisables et d'interpréter le taux de revalorisation en termes simples.

Des produits simples pour les particuliers et des produits sophistiqués pour une clientèle avertie : voilà, ce qui devrait être la devise de l'assureur. C'est par ce travail d'écoute et par cette recherche de la confiance du client que l'assureur tunisien sera demain capable d'assembler les briques du prêt-à-porter international pour en faire du sur-mesure.

3. Le rôle du législateur

Le rôle du législateur est avant tout un rôle de protection du consommateur. Il doit imposer des normes en matière de communication et vérifier la lisibilité des contrats.

S'il s'agit de communiquer sur les taux d'intérêts réalisés alors que tout le monde est une norme commune : taux effectif global, taux actuariel...

Que des mentions permettant de classer rapidement un produit dans une catégorie ou une autre soient imposées tant dans la publicité que dans les plaquettes de présentation des produits : les retraits sont-ils libres? la garantie est-elle plafonnée? les rendements sont-ils garantis?

Ces mentions sont d'autant plus importantes que souvent, à part l'état-major, peu de personnes sont capables de décrire clairement le produit et un certain nombre de courtiers ou d'agents généraux sont des vendeurs, doués parfois, mais certainement pas des conseillers.

L'intérêt du législateur est, par ailleurs, dans le développement du secteur et non de la structure existante. Il me semble donc important d'encourager le développement de synergies banques-assurances. L'assureur en dernier recours ne peut être qu'une compagnie d'assurance, mais l'on se doit de diversifier les lieux de commercialisation tout en imposant un cahier des charges dans l'intérêt toujours du client final. Développer l'épargne salariale, la bancassurance, les fonds de pensions sont autant de source de régénérescence pour le secteur.

La banque a souvent déjà la confiance de ses clients et dispose d'accès directs à ces derniers. Elle sait leur parler de leur argent et connaît leur situation financière. Des collaborations entre assureurs et banquiers pourraient s'avérer très fructueuses pour les uns et pour les autres.

4. Les hommes et la formation

S'il s'agit de gagner la confiance du client, il faut certes l'éduquer mais également et surtout éduquer son vis-à-vis. Il faudrait que tout agent travaillant dans le secteur des assurances et amené à être en contact avec le public ait un minimum de culture en finance et assurance et ce à double titre. En effet, il doit être à même de conseiller le client et de lui expliquer le fonctionnement du produit mais également de faire remonter ses observations par une voie à définir auprès des *designers* de produits afin que les attentes et les besoins des clients soient pris en compte.

Nous connaissons tous le déficit de confiance du public pour les assureurs et diverses explications sont souvent avancées permettant souvent de dédouaner nos pratiques : mentalités, culture, traditions, structure des entreprises...

Mais à l'heure des labels de qualité et autres freins non douaniers, ces freins peuvent également être considérés comme autant de chances de continuer à exister en adaptant les produits des autres à nos besoins.

Non! Loin de toutes ces explications, le frein véritable est dans l'absence de maîtrise de nos produits. Je n'en veux pour preuve que la situation récente du marché financier où les mêmes causes ont eu les mêmes effets. L'absence d'explications auprès du public, l'explosion du nombre d'intervenants, la gestion approximative et l'abus de confiance parfois ont eu raison de la confiance du public. L'implosion d'une bulle spéculative est somme toute naturelle et ne signifie nullement la mort d'un marché mais elle est souvent le révélateur des errements des opérateurs et parfois de leur incompetence. C'est alors seulement que la confiance du public est mise à mal.

5. Des technicien au coeur de l'assurance

Enfin, pour terminer, je voudrais plaider en faveur d'un corps de techniciens de l'assurance. L'assurance ne saurait, en effet, être complètement assimilée à l'avenir à aucune de ses deux principales activités : la souscription (fonction commerciale) et le règlement des sinistres (fonction juridique). Si ces deux fonctions sont éminemment importantes, si la seconde doit être développée car sans elle la première ne saurait continuer à se justifier, je voudrais plaider en faveur des fonctions cachées : celle de l'ingénierie, véritable coeur de ce métier.

Dans toutes les industries à fortes composantes techniques, chacun des partenaires économiques impliqués doit trouver son partenaire naturel sur le plan technique. Si vous construisez une maison, vous faites appel à un architecte. Son rôle est de comprendre, de formuler et de prendre en charge vos objectifs, puis de défendre vos intérêts. C'est lui, avec sa compétence technique et en votre nom qui fait face aux imprévus, qui discute avec les corps de métier des solutions que ces derniers proposent avec bonne ou mauvaise foi. Parmi ceux qui construisent, peu connaissent la thermique, la résistance des matériaux, la sismique... mais tous peuvent, grâce à l'architecte, exprimer leurs objectifs et défendre leurs intérêts.

En fait, l'architecte n'est pas isolé. Il s'appuie sur un corps de doctrines, l'architecture, mais également sur d'autres intervenants : des bureaux d'étude publics ou privés d'analyse et de contrôle ou des structures collectives. Il s'agit de lieux où s'élabore un savoir technique, collectif et indépendant. Un savoir vivant.

C'est un problème de même type qui se pose aujourd'hui aux différents acteurs du marché financier et de l'assurance. Il faut que se dégage un corps technique appelé à prendre en charge, à clarifier, à expliquer les problèmes des uns et des autres. Un corps à même aussi bien de conseiller le législateur que d'informer l'actionnaire et le consommateur. Ce technicien du risque, appelons-le selon la tradition anglo-saxonne actuaire, se devra de maîtriser les problèmes techniques et quantitatifs tout en maîtrisant suffisamment les dimensions économiques, financières, comptables, juridiques et fiscales des problèmes qui lui sont posés. Car, c'est de son interaction avec l'ensemble de ces techniciens, économiste, comptable, fiscaliste... que pourra naître un marché plus efficient, plus stable et plus dynamique. Un marché plus efficace dans l'évaluation des risques et dans leur redistribution en fonction des intérêts individuels et de l'intérêt collectif.

Pour terminer je voudrais citer un exemple qui me semble révélateur de la puissance des nouveaux produits. Si un gestionnaire de fonds propose à un spécialiste du marché obligataire de lui gérer 100 millions en actions, ce dernier devrait, a priori, refuser puisqu'il semble incompetent. Cependant, ce spécialiste peut s'adresser à un spécialiste du marché des actions et lui proposer

un swap³ entre la performance de l'indice obligataire et celle de l'indice actions. A la fin de la période de gestion, notre spécialiste a réussi (par exemple et parce qu'il est bon) une performance en gestion obligataire supérieure de 2% à celle de l'indice obligataire. Son contrat de swap lui permet d'échanger la performance de cet indice contre celle de l'indice action. Il se retrouve donc avec une performance terminale dépassant de 2% celle du marché action. Notre super-gestionnaire obligataire est ainsi devenu un super-gestionnaire actions.

En préservant les spécificités de chaque intervenant, le marché permet cependant d'échanger les rôles, de les permuter et de les faire évoluer à souhait. Cette permutation des rôles s'observe également entre le directeur financier et le gestionnaire de fonds, entre le financier et l'assureur... Dans un univers aussi mouvant, l'actuaire est le point fixe, le décodeur et l'interlocuteur privilégié. Un marché ne saurait donc être compétitif s'il n'est pas à même de créer ses techniciens du risque, de s'en entourer et de s'en enrichir.

³Un swap consiste en un contrat d'échange, à l'issue d'une période donnée ou au cours d'une période donnée, des performances de deux produits correctement décrits à la signature du contrat.