



Trash Picture Company

Assurances vie et pension

Des compagnies qui n'assurent pas de risques

Gérard Klein

À L'INVITATION DE Jean Léon Meunier, personnalité bien connue du monde de l'assurance- vie luxembourgeoise et fondateur du cabinet de conseil Hepta Consult, une cinquantaine d'assureurs se sont réunis récemment pour entendre une conférence sur : « Les risques des compagnies qui n'assurent pas de risques ».

Malgré son titre paradoxal, ce sujet correspond à la réalité de l'activité des assureurs-vie luxembourgeois. Le dernier rapport du Commissariat aux assurances indique en effet que, sur les 6,33 milliards d'euros de primes encaissées en 2003, l'immense majorité (84 pour cent) concerne des produits d'épargne en unités de compte où l'assureur n'assume, ni risque de taux, ni risque lié à la durée aléatoire de la vie humaine.

Cela ne revient pas à dire que, pour ce type de produits, les assureurs n'encourent aucun risque économique susceptible d'affecter leur situation financière. Ces risques existent; mais ils sont d'une autre nature et Jean Léon Meunier s'est appliqué, dans son exposé, à les disséquer avec une précision d'entomologiste. Il y a d'abord les risques liés à la commercialisation des contrats par le canal de réseaux de courtiers, risques d'autant plus com-

plexes que la distribution s'effectue sur différents marchés nationaux dont l'environnement réglementaire est loin d'être harmonisé. Occupent également une place importante les risques liés à la gestion administrative, financière et comptable de produits à la sophistication technique croissante et qui doivent obéir à une réglementation prudentielle de plus en plus exigeante. Ont été mentionnés enfin les risques attachés au devoir de conseil dont l'assureur est tenu, sur les plans financier et fiscal, à l'égard de ses clients.

L'inventaire des dangers auxquels se trouvent ainsi exposés les assureurs appelait tout naturellement la présentation de solutions. C'est précisément l'objet que s'est assigné la société d'actuaire conseil Hepta Consult (www.heptaconsult.lu), qui opère en partenariat avec des sociétés spécialisées dans l'informatique. La gamme des services proposés par Hepta Consult va bien au-delà de l'actuariat, une discipline quelque peu ésotérique qui repose sur de savantes techniques mathématiques destinées principalement à réaliser des calculs de probabilité.

Elle s'étend à d'autres missions dans le domaine de l'assurance-vie et des pensions, telles que le développement de produits, la maîtrise tech-

Les risques des compagnies qui n'assurent pas de risques: un titre paradoxal, mais qui correspond à la réalité de l'activité des assureurs-vie luxembourgeois

nique et opérationnelle de la gestion et l'intégration automatique des éléments techniques, financiers et comptables dans une base de données unique. En outre, la société en cours de constitution Hepta Gestion tiendra prochainement à la disposition des assureurs-vie et des fonds de pension un ensemble de services de sous-traitance.

Ce projet peut s'appuyer sur le développement remarqué, en suite de la loi du 2 août 2003 instituant de nouveaux professionnels du secteur financier, de « l'externalisation » de certaines tâches de gestion et de communication par les banques et les fonds d'investissement. Le fait que des possibilités de sous-traitance soient également disponibles sur la place pour les assureurs et les fonds de pension est une initiative bienvenue, qui mérite d'être saluée.

The Contribution of Corporate Universities Building Corporate Universities – Building Business

Many successful international companies in the US and Europe have transformed their former training and development departments, operating more on a local focus for technical functions, into corporate universities, translating global business strategies into managerial competencies and corporate behaviors.

This conversion has been driven by the increased competition to serve local needs of global customers in business-to-business markets such as steel suppliers of automotive OEMs¹. The best-practice transfer of performance benchmarks in different geographies needs to leverage central brain hubs that test and validate working practices before being re-deployed with an increased level of reliability and productivity. Corporate universities are hence seen as operating excellence centers enabling companies to never stop improving as perfection is not achievable in an ever changing world.

The mission of corporate universities is simple: managers are entering, and intrapreneurs are coming out, ready to lead change in their companies

In a manager's career life-cycle, learning happens at different intensity rates (turbulent times or not) and between different extremes:

- formally and explicitly (e.g. reading user's manual, job description);
- or implicitly and informally (e.g. networking opportunities, mentoring).

Eighty percent of a manager's development occurs through on-the-job activities and experiences, not in the classroom. Both are however complementary to anchor sustainable competencies, even if it is difficult to admit for teachers and practitioners.

The most effective corporate universities report directly to the CEO and have adopted a transversal structure that federates the competence development needs of local business units in global companies. The most efficient company universities combine the academic knowledge of business schools, with industrial business cases and with outcome-oriented action learning like individual or collective projects. The partnership between both worlds is also gaining ground in e-learning, mainly in content management, collaboration and administration with a positive impact on knowledge utilization and cost. The greatest innovation in this model is to master this complex 'Training Keiretsu'² of resources and alliances with business schools and other providers.

In the aftermath of many mergers and acquisitions, a corporate university fosters the cultural integration of their former single units in managing the diversity of its client users: managers and executives. Once the integration has succeeded, a company university represents a powerful instrument to drive corporate change programs towards the next level of performance.

Corporate universities pursue also other goals that go beyond development, integration and change management, namely talent identification. Such a 'Google for Talents' is a sustainable source to support project staffing and succession planning decisions for key functions at different time horizons. To simplify utmost the mission of corporate universities in a HR³ black box scheme: managers are entering, and intrapreneurs⁴ are coming out, ready to lead change in their companies.

In sum, a corporate university is a place where talent meets strategy, culture and development – and performance takes off.

This corporate take-off can only happen when a business strategy is embedded in a rewarding learning culture where knowledge sharing is the rule between workers, managers and executives who all see themselves as teachers, learners and sources of business knowledge, irrespective of seniority and social status.

Pierre Mangers

¹ Original Equipment Manufacturers such as BMW, Toyota, Renault and other car builders

² The author created the word "Training Keiretsu", in analogy to the Japanese network of quasi-integrating vertical partners in a value chain (suppliers, producers, distributors, traders)

³ Human Resource

⁴ Entrepreneurs represent the self-employed owners in small and medium-sized enterprises. Intrapreneurs correspond to their counterparts in large multi-nationals.

The author is Program Director, Corporate University Arcelor

