

De la consultance à la gestion pour compte de tiers en assurance vie

Un petit bout d'histoire

L'observation des quelques dernières dizaines d'années fait apparaître que la durée des contrats d'assurance vie s'est réduite de manière significative, induisant une approche économique différente auprès des compagnies d'assurances. A l'origine les contrats d'assurance vie étaient surtout du type "assurance vie entière". Le contrat s'éteignait au décès de l'assuré, sans limite dans le temps. Son rôle était donc essentiellement de constituer un capital destiné à être transmis aux successeurs de l'assuré ou à toute autre personne qu'il souhaitait protéger financièrement au moment de sa disparition.

Après la seconde guerre mondiale le développement social et la distinction très nette entre la période active et la période passive de l'être humain ont mis en évidence le besoin de protection des personnes lors de leur passage à la retraite. Parallèlement au développement des systèmes de pension sont apparues les formules d'assurance prévoyant toujours un capital en cas de décès, mais également le paiement d'un capital ou d'une rente lorsque l'assuré atteignait l'âge de la retraite.

La plupart des Etats d'Europe Occidentale ont encouragé la souscription à de tels produits par des avantages fiscaux immédiats (déductibilité de la prime des revenus imposables) et différés (fiscalité avantageuse au moment du paiement de la prestation en comparaison avec les produits purement financiers).

Disposant d'un horizon d'investissement particulièrement long, ces produits sont apparus comme ayant la caractéristique essentielle pour pouvoir, à moindre risque, profiter de la meilleure rentabilité des investissements en actions comparativement aux obligations. Par ailleurs la volatilité de tels investissements rendait impossible la garantie de rendement sous forme d'un taux de capitalisation périodique et sont donc apparus les produits d'assurance en unités de compte. Ainsi les produits d'assurance

vie pouvaient se décliner en produits purement financiers sans garantie ni de prestation, ni de taux de rendement. N'ayant plus à prévoir la couverture d'événements tels que le décès ou la retraite en relation avec l'âge des assurés, ce qui constituait la base de la garantie d'assurance au sens traditionnel, les compagnies ont dû offrir une plus grande liquidité des contrats, et, paradoxalement, elles en ont réduit la durée. L'Union Européenne a fixé à huit ans la durée minimale pour correspondre au critère de "long terme", alors que les contrats "retraite" ont toujours une durée moyenne de l'ordre de vingt-cinq à trente ans.

D'une gestion de contrats de très longue durée qui permettait aux assureurs de constituer un équilibre intergénérationnel des risques de taux et des risques biométriques, certains sont passés à une gestion de portefeuilles de contrats d'une dizaine d'années offrant des garanties de moyens et non plus des garanties de résultats.

Même si les risques traditionnels n'y sont plus présents, l'équilibre économique de tels produits doit être réalisé sur des générations beaucoup plus courtes, nécessitant une maîtrise de la rentabilité nettement accentuée.

Produire plus vite, et dans un métier quelque peu différent

Les compagnies d'assurance se sont donc vues contraintes de produire plus vite les volumes de contrats nécessaires à cet équilibre économique, et ce, dans un domaine où les investissements sont très diversifiés et ouverts à une large gamme de produits financiers dans lesquels elles n'ont pas spécialement de savoir-faire.

Dans pareilles situations, ce sont les solutions d'externalisation qui s'imposent.

D'une part, les compagnies vont rechercher des réseaux de distribution existants, tels que les courtiers ou les réseaux de conseillers financiers indépendants, afin d'éviter de devoir construire en interne leur propre force de vente. Ainsi, de nombreuses compagnies opèrent en "Business to Business" au lieu de rechercher en direct leurs propres clients. Accédant ainsi plus rapidement à un volume important de contrats et de volumes d'actifs à gérer, elles vont s'appuyer directement sur la gestion financière existante en

sélectionnant différents gestionnaires d'actifs (fonds communs de placement ou gestion discrétionnaire) qu'elles proposent en option dans un même contrat.

Alors que jadis les grandes mutuelles organisaient elles-mêmes la vente, géraient les contrats et gèrent les actifs de couverture de ceux-ci, aujourd'hui, les compagnies ont uniquement à gérer les contrats, s'appuyant en amont sur une distribution indépendante d'elles et en aval sur une gestion financière déléguée.

Dans un processus de bancassurance, on peut aisément comprendre le rôle ainsi limité d'une compagnie qui doit simplement établir et gérer des contrats distribués par le réseau bancaire du groupe et offrant la gestion financière de ce même groupe.

Aujourd'hui on constate que de nombreuses compagnies d'assurances sont confinées dans ce même rôle limité, mais sans que l'ensemble soit couvert par la responsabilité d'un même et unique actionnaire. Ces compagnies sont donc exposées à des risques particuliers très importants.

Les risques des compagnies qui n'assurent pas de risques

Récemment, nous avons donné à Luxembourg une conférence à laquelle ont participé une cinquantaine de personnes de la profession, et dont l'objet était de faire l'inventaire le plus complet possible de ces risques et d'entrevoir comment les assureurs pouvaient tenter d'en diminuer l'ampleur par des mesures concrètes et appropriées.

En identifiant et en plaçant bout-à-bout tous ces risques, liés tant aux aspects qualitatifs que quantitatifs de la production et de la gestion courante des contrats, nous avons pu mettre en évidence le véritable "business risque" lié à des produits qui semblent a priori ne pas en présenter.

La commercialisation de produits labellisés, le financement de la production, la capacité à gérer des volumes différents de ceux qui étaient prévus, le manque de production face à des investissements lourds dans des systèmes d'information adaptés à internet, la maîtrise opérationnelle des produits adossés à des fonds communs de placement, la difficulté d'établir le résultat et des états financiers fidèles à la réalité économique des opérations dans un environnement multi-devises et avec des actifs volatiles, le tout dans un environ-

nement légal et réglementaire européen non-harmonisé et en construction, sont autant de questions qu'il faut se poser avant de se lancer dans l'aventure.

Mais plutôt que de se faire peur, comment peut-on aborder ces questions ?

Tous les moyens de protection de la responsabilité des compagnies et de recours au travers de contrats solidement élaborés sur le plan juridique permettent, certes, de limiter les conséquences financières de dérapages de celles-ci dans leurs partenariats et ils sont les bienvenus, mais la prévention la plus efficace ne peut s'obtenir que par une maîtrise opérationnelle totale des activités et un système d'information qui permette de gérer et faire circuler en temps réel tous les paramètres influençant la marche normale des opérations.

Bien souvent les compagnies sont loin d'avoir la taille critique pour s'offrir de tels moyens.

Le partage des moyens et des outils sur le plan opérationnel

La consultance est bien connue et reconnue pour être un lieu de partage de savoir-faire pointu. L'exercice d'identification et de mesure de risques est de son ressort et elle s'accompagne généralement d'études montrant les différents remèdes et solutions envisageables pour les maîtriser. Notre approche propose un raccourci dans ce processus.

Nous ne proposons pas des pistes de solutions mais nous mettons à disposition, sous forme louée, un ensemble de services permettant la mise en œuvre opérationnelle rapide d'une solution performante et à un coût économiquement en adéquation avec la structure tarifaire et les contraintes de gestion du produit.

En complément à l'offre de conseils d'HEPTA CONSULT, c'est l'offre d'HEPTA GESTION (en création), filiale commune d'HEPTA CONSULT et de la société de software EXTEL, qui proposera des mises à disposition de moyens mais également la gestion pour compte de tiers dans les domaines de l'assurance-vie et des pensions.

Jean-Léon Meunier
Actuaire, Administrateur-délégué
HEPTA CONSULT

Des méthodes publiques, des outils et un label de qualité pour le conseil informatique à Luxembourg

Depuis sa création en 1987, le Centre de Recherche Public Henri Tudor, qui a une vocation de transfert de compétences, affiche les technologies de l'information comme une de ses technologies-clés. Un des objectifs est d'accompagner l'économie luxembourgeoise vers les technologies de l'information et de la communication par la recherche, l'innovation et le transfert. Pour ce faire, le Centre Henri Tudor souhaite s'appuyer sur les consultants informatiques actifs sur le marché luxembourgeois en leur proposant un outillage professionnel dans plusieurs domaines du conseil.

Actuellement, les domaines concernés sont l'élaboration de stratégies informatiques et le choix de solutions logicielles, deux démarches d'assistance très utiles du point de vue d'une entreprise ou d'une administration souhaitant réaliser un investissement informatique judicieux et durable.

Le caractère répétitif de beaucoup de projets d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, menés dans des délais très courts (environ une vingtaine de jours) imposés par le manque de ressources de nombreuses entreprises, a mis en évidence le besoin d'une démarche méthodologique de consultance adaptée. Les méthodes proposées par le Centre sont à la fois reconnues par les clients (plus de 30 missions de conseil, menées à titre d'expérimentation), par les professionnels du conseil (plus de 10 groupes de travail ayant mobilisé une quarantaine de professionnels) et par le monde de la recherche (conférences ICSE 2004 et IEEE 2003).

La première méthode proposée, l'élaboration de stratégies informatiques, également adaptée aux petites structures, permet aux entreprises et administrations d'identifier, de choisir et de planifier les investissements informatiques à venir sur une période de deux à quatre ans. Forte de plus d'une

quinzaine d'expériences, cette méthode permet à la Direction de réaliser sa planification en fonction de ses objectifs business, des besoins fonctionnels et de son budget.

Avec le soutien de son consultant, le client pourra définir ses objectifs business, analyser ses pratiques business et l'existant informatique, étudier les pratiques de ses concurrents, analyser les solutions informatiques de son secteur, identifier ses besoins organisationnels et informatiques principaux, pour pouvoir enfin identifier, choisir et planifier les projets prioritaires à réaliser. La clé de voûte d'une stratégie réussie est l'implication et l'adhésion de la direction et du personnel.

L'entreprise ou l'administration peut alors prévoir, après 4 à 6 mois de travail, de mettre en œuvre les premiers projets informatiques et/ou organisationnels prévus dans la stratégie. Ces premières actions seront très différentes selon les organisations et leur niveau d'informatisation initial : acquisition de logiciel, mise en place d'une infrastructure technique, définition d'une politique de sécurité, recrutement d'un informaticien, vente en ligne...

La seconde méthode permet aux entreprises et aux administrations de choisir une solution logicielle de manière objective et au meilleur rapport qualité-prix. Cette méthode, mise en œuvre dans une vingtaine d'organisations, permet, sur base d'une analyse approfondie des besoins du client, de confronter les offres de différents fournisseurs avec un cahier des charges précis en termes de couverture fonctionnelle (les fonctions que doit remplir la solution), d'exigences non-fonctionnelles (ergonomie, sécurité, compatibilité, intégration de l'existant...) et de contraintes d'appel d'offre (renseignements administratifs, solvabilité, étapes d'intégration, délais, type de contrat...).

Dans la plupart des entreprises, y compris des PME de secteurs parfois particuliers, de 5 à 10 fournisseurs potentiels (parfois plus) ont pu être identifiés et sélectionnés sur des critères objectifs, après avoir soigneusement analysé leurs offres et après avoir assisté à une démonstration des meilleures solutions, sur base d'un jeu d'essais (déroulement d'une journée de travail typique

chez le client). Ce type de conseil neutre a été très apprécié par les différentes entreprises bénéficiaires car il a permis de choisir le partenaire et la future solution en toute connaissance de cause, en économisant parfois des sommes considérables pour un même niveau de qualité et en garantissant un contrat au forfait avec le fournisseur, basé sur le cahier des charges.

Le Centre Henri Tudor souhaite rendre publiques ces méthodes (les guides méthodologiques y relatifs sont diffusés gratuitement sur <http://www.tudor.lu>) et propose aujourd'hui des formations méthodologiques pour l'élaboration de stratégies informatiques et pour le choix de solutions logicielles (inscriptions sur <http://www.spiral.lu>).

En outre, deux logiciels professionnels sont également disponibles, en support aux démarches d'élaboration de stratégies informatiques et de choix de solutions logicielles. Ceux-ci permettent d'augmenter la qualité des missions de conseil tout en réduisant la charge d'administration qu'elles représentent pour le consultant (de l'ordre de 20 %).

Afin d'enrichir ces outils, le Centre Henri Tudor recherche actuellement des partenaires souhaitant les expérimenter sur le terrain (plus d'informations : bruno.cornette@tudor.lu).

Aujourd'hui, les consultants informatiques qui souhaitent se présenter auprès des PME luxembourgeoises comme consultants neutres et de qualité dans les domaines du conseil en stratégie d'informatisation et/ou du conseil pour le choix de solution logicielle, peuvent adhérer au label CASSIS, le label du conseil informatique pour PME. Ce label est délivré par une Commission de labellisation luxembourgeoise¹⁾ sous la forme d'un diplôme personnel renouvelable tous les ans.

Les consultants labellisés s'engagent à fournir à leurs clients un conseil neutre et de qualité, en respectant un ensemble précis d'exigences, dont la Commission est chargée de vérifier l'application (<http://www.cassis.lu>). Lancé fin octobre 2003, le label CASSIS compte aujourd'hui 12 consultants adhérents dans le domaine du conseil en stratégie d'informatisation ; ce label comptera dès fin 2004 de nouveaux adhérents dans le domaine du

conseil en choix de logiciel. De plus, le label CASSIS s'ouvrira dans les prochains mois à de nouveaux domaines de conseil, en fonction des besoins d'assistance des entreprises dans le domaine informatique (plus d'informations sur <http://www.cassis.lu>).

Par ailleurs, les consultants et leurs clients PME se réjouiront du fait que l'Etat luxembourgeois propose aujourd'hui aux PME une aide financière pour le recours à du conseil, prévue par la loi cadre des classes moyennes, publiée au Mémorial en août dernier. Ainsi, les PME peuvent dès aujourd'hui bénéficier d'une aide pour les services fournis par les conseillers extérieurs.

Le montant de l'aide accordée ne pourra dépasser 50% (avec un plafond de 100 000 EUR) des coûts des services éligibles, à savoir tous les services de conseillers extérieurs qui sont prestés occasionnellement pour des projets ponctuels se situant hors de tâches récurrentes de gestion journalière et nécessitant des connaissances ou un savoir-faire technique ou scientifique dont l'entreprise ne dispose pas : ceci concerne donc aussi le conseil informatique (plus d'informations sur www.legilux.lu, Mémorial 142, août 2004).

Enfin, les consultants et les responsables informatiques d'entreprises et d'administrations luxembourgeoises intéressés par les méthodes et les outils présentés et/ou par le label CASSIS peuvent s'inscrire à la rencontre SPIRAL du 1^{er} février 2004 au Centre Henri Tudor où ceux-ci seront présentés plus en détails. (inscriptions sur <http://www.spiral.lu>).

Marc Krystowiak
Marc.krystowiak@tudor.lu

Didier Colot
didier.colot@tudor.lu

Centre de Recherche Public Henri Tudor

1) La Commission de labellisation CASSIS est constituée de l'Association des Professionnels des Systèmes d'Information, de la Chambre des Métiers, du Centre Henri Tudor, de J-WAY, du réseau SPIRAL et du Mouvement luxembourgeois de la Qualité.