

Quelle place pour l'innovation dans Solvabilité II ?

Sommaire

INTRODUCTION ET PRESENTATION	2
I. Le concept d'innovation	2
II. Quels champs pour l'innovation dans l'assurance ?	3
III. Solvabilité II	3
IV. Les opportunités créées par Solvabilité II	5
Discussion	7

Introduction et présentation

François EWALD

Bonsoir à toutes et à tous et bienvenue à ce dernier séminaire de l'année. Les stagiaires de l'Enass vont vous parler en détail de Solvabilité II. Leurs travaux vont peut-être susciter quelques interpellations.

Nous avons la chance d'avoir parmi nous ce soir Fabrice Pesin, secrétaire général de l'ACP. Jean-Luc de Boissieu devait également être avec nous, mais il a eu un empêchement. Je vous propose à présent d'écouter l'exposé.

Hervé LEBLANC

Bonsoir à tous et merci à Fabrice Pesin de venir nous épauler dans cette présentation. Nous avons choisi notre sujet à la suite d'une interview de Jean-Luc de Boissieu parue dans *Les Echos*. Il s'y interrogeait sur le business model induit par l'instauration de Solvabilité II. Nous avons traduit cette interrogation de la façon suivante : quelle place pour l'innovation pour Solvabilité II ?

Cette question peut paraître provocante au regard du contexte actuel, d'autant plus que l'assurance ne bénéficie pas forcément de l'image d'une industrie innovante aux yeux du grand public. Notre objectif n'est pas celui de la provocation. Dans le cadre de notre présentation, le postulat que nous avons adopté est d'être ni pour ni contre Solvabilité II. Notre exposé ne portera donc pas sur la dimension technique de la réforme, mais bien sur ses aspects qualitatifs et les possibilités d'action qui s'offrent aux assureurs.

I. Le concept d'innovation

Thomas JOUANNET

Bonsoir à tous. Il nous a paru intéressant de faire du concept d'innovation un préalable à notre discussion. Le point de vue de quelques grands penseurs peut apporter quelques éclairages susceptibles de s'appliquer à Solvabilité II. Citons par exemple Einstein :

« Il est indispensable de prendre deux types de recul pour aborder l'innovation : le recul philosophique et le recul historique ».

Le concept même d'innovation pose la question philosophique du devenir, qui elle-même fait écho à la stratégie des entreprises du secteur de l'assurance.

Pour Kant, *« l'innovation n'est pas un concept explicatif, mais une idée régulatrice, un idéal de la raison vers lequel nous devons tendre ».* L'idée régulatrice nous paraît là aussi être au cœur de Solvabilité II.

Plus classiquement, pour les économistes, l'innovation est réputée comme « *l'un des moyens d'acquérir un avantage compétitif répondant aux besoins du marché et à la stratégie d'entreprise* ». Innover consiste par exemple à être plus efficient, à créer de nouveaux produits ou services, à délivrer de nouveaux moyens d'y accéder. De fait, le concept d'innovation n'est pas seulement une invention. Il implique le développement de nouvelles idées, produits et processus, afin d'apporter de la valeur économique aux biens et aux services commercialisés. Cette valeur ajoutée s'évalue au regard de la croissance et des bénéfices des sociétés novatrices.

Enfin, l'innovation peut viser des améliorations qualitatives dans la satisfaction des besoins des clients. A notre sens, c'est là une idée forte de Solvabilité II. Il faut également distinguer des innovations progressives qui entraînent des changements modestes des innovations radicales qui modifient le champ concurrentiel. Selon nous, Solvabilité II entraîne en effet des innovations radicales qui modifieront le champ concurrentiel.

II. Quels champs pour l'innovation dans l'assurance ?

Laurence BARRY

Les produits et services associés sont les premiers véhicules de l'innovation, et sont les plus visibles du point de vue du consommateur. Ces nouveaux produits et services s'appuient sur des tarifications qui vont évoluer au regard des règles fixées par Solvabilité II. Pour donner un exemple dans le domaine épargne, Solvabilité II entraîne le doublement du besoin en fonds propres en termes d'unités de compte. Cette innovation vise à créer un avantage concurrentiel.

Dans un deuxième temps, les changements dans le conditionnement du produit, dans la méthode de distribution, dans la promotion ou le prix sont sources d'innovation marketing. Par exemple, la multicanalité a conduit à des innovations majeures dans la gestion de la relation client en apportant de la célérité, de la rapidité, des langages spécifiques, des contacts diversifiés avec les clients.

En interne, l'organisation constitue un troisième champ de l'innovation. Elle peut porter sur les modes de gouvernance et de management et nécessite de mettre en place des processus d'accompagnement et de conduite du changement. Enfin, l'organisation juridique et fiscale peut elle aussi être source d'innovation, dès lors qu'elle entraîne l'adoption de nouveaux outils de production.

L'innovation en termes de processus peut porter également sur l'ensemble des champs des outils de gestion, sachant que l'ensemble de ces processus a pour vocation d'améliorer l'efficacité, la rentabilité finale de l'entreprise, en particulier par la réduction des coûts d'exploitation.

III. Solvabilité II

Antonio GUERRA

Dans un contexte harmonisé, les objectifs de Solvabilité II sont de permettre au secteur de l'assurance de mieux protéger les assurés, de continuer à être un vecteur de croissance économique, et d'améliorer la compétitivité internationale. Ces objectifs se déclinent en trois piliers :

- **la quantification des risques**

Cette quantification des risques repose sur des concepts d'évaluation économique du bilan, tant pour les actifs que pour les passifs, mais aussi sur la détermination du besoin de capital avec la prise en compte des SCR et MCR, avec le niveau de solvabilité cible pour exercer l'activité. Enfin, on détermine les capitaux propres éligibles à la couverture de ces deux niveaux de solvabilité.

- **la gouvernance des risques**

La gouvernance suppose la mise en place d'un dispositif complet, annoncé et encadré. Elle requiert en outre l'identification des notions clefs de la gouvernance, avec des notions très claires sur la fonction actuarielle, les besoins de conformité, l'audit et les processus de supervision, définies par l'ACP.

- **L'information pour le superviseur et le marché**

Cette information se déroule à un double niveau, avec une information et une volonté de transparence, et surtout de comparabilité dans le secteur, permettant de mieux comprendre la stratégie retenue par l'entreprise. Pour finir, le reporting nous est apparu essentiel.

De son côté, le SCR est une méthode d'évaluation basée sur l'exposition des risques de l'entreprise. Le premier est le risque de souscription, les trois suivants s'attachent en particulier aux actifs, quels qu'ils soient. Enfin, le risque opérationnel est lié aux processus et aux systèmes d'information.

Nous avons identifié des pistes d'action sur chacun de ces trois piliers. Pour commencer, nous avons considéré que nous étions face à un encouragement pour la maîtrise du risque de souscription. La diversification des risques dans un portefeuille donné nous est également apparue essentielle. D'autres options concernant la sphère du risque méritent également d'être explorées, comme la nécessité, selon les cas, de définir un modèle interne à la compagnie en complément du modèle standard. La croissance externe constitue également une possibilité de diversification des risques. Ces options doivent être menées avec un objectif clair : l'optimisation de la ressource du capital et l'accroissement de la rentabilité du modèle économique.

Le renforcement de la gouvernance d'entreprise recouvre quant à lui une importance stratégique évidente. Une bonne évaluation des risques constitue pour sa part une évidence, puisque notre métier est celui de la prise de risque. Enfin, nous considérons qu'au travers de l'impulsion donnée, l'amélioration des outils de gestion et de contrôle contribue à améliorer l'efficacité de tous les processus, et de tirer un réel profit de ce nouvel environnement.

Enfin, nous sommes probablement encore plus audacieux au sujet du pilier 3. Les objectifs fixés doivent viser à restaurer un climat de confiance et fidéliser la clientèle. La recherche d'investisseurs potentiels, tant pour les sociétés capitalistiques que pour les sociétés de personnes, doit elle aussi être privilégiée.

IV. Les opportunités créées par Solvabilité II

1. Pilier 1

Hervé LEBLANC

La bonne connaissance du risque et la bonne qualité de la souscription peuvent faire la différence sur le marché de l'assurance. Une meilleure connaissance du client pour une meilleure appréciation de ses besoins et des garanties associées est donc essentielle. La segmentation des populations assurables doit également permettre de déterminer le juste prix et éviter le phénomène d'anti-sélection. La proximité et l'accompagnement individuel du client obligeront les entreprises à plus se tourner vers le client pour être certaines d'avoir le bon niveau de réponse au regard des risques encourus par l'entreprise. Les dispositifs de prévention des risques constituent une dernière piste, au sujet de laquelle les assureurs doivent consentir à beaucoup d'efforts.

La diversification des risques au sein de son portefeuille (Pilier I) vise à multiplier les offres avec des garanties portant sur des risques courts ou longs. Elle suppose par exemple d'organiser le multi-équipement du client *via* le multicanal. Le recours au mode de transfert alternatif des risques permet d'optimiser le capital de l'assureur et d'atténuer la volatilité des bénéfices. Cela permet de partager et de distribuer les risques entre les mieux placés et les plus à même de les assumer. L'un des avantages procurés consiste en la couverture des engagements sur plusieurs années, qui permet de se prémunir de la réduction de la capacité de couverture.

La réassurance est également une des pistes à explorer. Elle suppose entre autres d'intégrer la valorisation du risque en contrepartie de la défaillance éventuelle du réassureur. Les compagnies vont regarder l'impact de la réassurance sur le ratio de solvabilité et leurs besoins en fonds propres.

Le modèle interne peut imposer aux entreprises d'exploiter les données en interne, de les consolider et d'en définir les profils pour optimiser les tarifications. La détermination des lignes de différenciation permettant de réduire les exigences est un point également capital, le tout avec le souci de renforcer la compétitivité de l'entreprise sur son secteur.

2. Pilier 2

Antonio GUERRA

Concernant le pilier 2, l'une des attentes clairement exprimées par la directive consiste en la formalisation d'une structure organisationnelle transparente, avec pour objectif la gestion saine et prudente de l'activité. Il en découle des besoins clairs de formalisation des responsabilités des fonctions clefs de l'entreprise dans le processus de création de valeur de l'entreprise et de clarification de l'organisation. Cela facilitera grandement la compréhension des uns et des autres.

Par ailleurs, pour des raisons historiques, les organigrammes de groupe sont souvent complexes. Nous avons donc intérêt à nous interroger sur l'opportunité de réorganiser les portefeuilles de chacune des structures.

La gouvernance mutualiste reste quant à elle spécifique, puisque les administrateurs sont élus par les délégués des sociétaires. C'est aussi l'occasion pour les mutuelles, compte tenu des exigences et

des responsabilités qui seront demain les leurs dans ce nouveau référentiel, de se donner les moyens d'assurer le plein contrôle de leurs fonctions.

Concernant l'évaluation propre des risques, utilisons l'image du thermomètre. Dans un premier temps, l'entreprise va s'attacher à étalonner. Elle va définir l'ensemble de sa stratégie de risque. Elle va définir son appétence au risque, ainsi que l'intervalle dans lequel elle souhaite se situer, compte tenu de sa capacité à affronter telle ou telle situation. De cette façon, l'entreprise organisera un contrôle permanent de l'adéquation entre le niveau de risque et ce qu'elle aura défini au préalable comme l'élément structurant de son activité de gestion des risques. Il va également falloir s'attacher à identifier tous les points et tous les axes qui participent à l'amélioration de la performance opérationnelle.

Le renforcement des compétences internes me paraît constituer le dernier point essentiel du dispositif. Cette exigence concerne tous les acteurs de l'entreprise, quels qu'ils soient. Les formations devront être dispensées en accord avec la politique de risque de l'entreprise, y compris vers les réseaux commerciaux pour bien les sensibiliser sur les conditions de commercialisation. Des efforts doivent être menés pour élever la compétence globale de la chaîne de valeur, de manière à ce que cette valeur ajoutée participe également à la rentabilité opérationnelle de l'entreprise.

L'amélioration des outils de gestion et de contrôle est également essentielle et suppose de renforcer la qualité des systèmes d'information afin d'analyser avec précision les enjeux et les risques pris et portés.

3. Pilier 3

Thomas JOUANNET

Ce dernier point est certainement le plus important selon nous, car Solvabilité II va nous contraindre à développer une approche inversée de la gestion clientèle. En effet, la segmentation, autrement dit la prise en compte affinée des besoins des clients, imposera certainement aux sociétés d'assurance d'adopter une écoute plus active de la réponse clientèle. Cela favorisera l'individualisation des besoins de clients. Le client devient ainsi un outil commercial que nous ne pourrions pas négliger. Solvabilité II nous apparaît donc comme l'opportunité d'adapter cette réponse aux vrais besoins de nos clients. La société d'assurance qui répondra le mieux à cet enjeu bénéficiera d'une avance réelle sur ses concurrents. Evidemment, cette avance constituera certainement un atout important pour séduire de nouveaux investisseurs.

Laurence BARRY

Au final, nous avons voulu démontrer que Solvabilité II constituera un accélérateur pour les sociétés d'Assurance. Le secteur de l'assurance va devoir s'interroger sur les opportunités du marché, d'autant plus fortement que la crise financière, marquée par une crise de liquidité et de confiance, va accentuer la nécessité de cette réflexion. Les sociétés qui prendront le plus rapidement le virage de la réforme en seront les grandes gagnantes. Cela supposera réactivité, anticipation et adaptation, ce qui, jusqu'à présent, n'était pas le fort des sociétés d'assurance.

Discussion

François EWALD

Il fallait que solvabilité II arrive pour que le client soit mieux identifié et servi, mais aussi pour permettre aux assureurs de trouver des solutions à cette période de crise et gagner en maturité. Votre vision optimiste de la réforme est tout à fait respectable.

Fabrice PESIN

Je ne suis pas totalement d'accord avec l'idée selon laquelle le secteur de l'assurance peine à innover. En revanche, je me range à l'idée selon laquelle Solvabilité II va dynamiser l'innovation.

Quel sera l'impact de Solvabilité II sur l'offre de produit ? Cela va-t-il pousser les assureurs à offrir certaines prestations et pas d'autres ? L'assurabilité des risques constitue évidemment un vrai sujet. Sans aucun doute, la réforme entraînera des innovations en termes de tarification, de garantie ou de franchise, de marketing, de packaging. Par toutes ses facettes, Solvabilité II forcera donc les acteurs à innover.

En revanche, je ne crois pas que la réforme permettra d'économiser les fonds propres, car ce n'est pas son objet. Son but est de mieux prendre en compte les différents profils de risque, pour une meilleure allocation du capital.

Concernant le pilier 3, je ne suis pas certain d'avoir compris le raisonnement que vous appliquez au client.

Pour conclure, Solvabilité II s'impose effectivement comme une vraie révolution, qui poussera inévitablement à l'innovation, et incitera le secteur de l'assurance à se défaire d'un certain nombre d'habitudes. De façon générale, la qualité de votre exposé doit être saluée.

Antonio GUERRA

Vous avez raison, l'esprit de la réforme n'est pas du tout de réduire les besoins en capitaux, mais au contraire, de les optimiser. Malgré tout, nous sommes tous face à un enjeu de réduction des besoins en capital. Par ailleurs, nous devons réellement mettre l'obligation de transparence au service du client.

Thomas JOUANNET

Solvabilité II met en avant le consommateur, ce qui a nécessairement un impact sur le prestataire. Il y a là une vraie opportunité commerciale, qui n'est pas suffisamment prise en compte par le monde des assureurs.

Un intervenant

Solvabilité II est restrictif en matière de risque. Je redoute cependant que les « rites » du monde de l'assurance nous empêchent de prendre réellement des risques. J'observe au contraire que c'est justement au moment où l'univers des risques s'étend que la réglementation nous contraint en la matière. De plus, la transparence nuit à l'innovation, car elle terrorise les administrateurs. Enfin, nous allons ouvrir une large voie d'expansion à toutes les sociétés d'assurance extra-européennes, qui pourront contourner cette réglementation. Je ne suis donc pas certain que Solvabilité II soit à ce point une source d'opportunités.

François EWALD

Vous craignez donc que les compagnies se délocalisent, au risque d'entraîner la création de nouveaux paradis fiscaux.

Antonio GUERRA

Solvabilité II est là et nous devons nous y préparer. Notre exposé a consisté en premier lieu à identifier les points clefs à mettre en œuvre pour éviter de subir le dispositif. Nous avons bon espoir que le régulateur apportera les quelques éléments de correction qui s'avéreront justifiés.

François EWALD

Je trouve intéressant que de jeunes dirigeants expriment cette vision positive de Solvabilité II. Cependant, n'y a-t-il pas au sein des entreprises une perception différenciée de ces nouvelles règles selon les difficultés susceptibles de se poser ?

Un intervenant

C'est agréable d'entendre dire que Solvabilité II n'est pas la cause de tous nos malheurs, en particulier en France. Ailleurs en Europe, il semble qu'on le vit assez bien. Par exemple, les Britanniques n'envisagent pas du tout Solvabilité II comme une source de contraintes.

Un intervenant

Il est clair que Solvabilité renforce le pouvoir des autorités de contrôle sur les intermédiaires financiers et les assureurs, ce qui est très bien. C'est vrai que la contrepartie en est que les autorités de contrôle entrent désormais en concurrence les unes avec les autres.

Un intervenant

Je me félicite aussi qu'on entende parler en positif de Solvabilité II. Ce changement de règles du jeu nous force à trouver de nouvelles solutions de diversification. C'est vrai que les entreprises les moins diversifiées devront aligner plus de capital pour un risque identique. Elles auront donc des problèmes de fonds propres et de rentabilité. Pour autant, la réassurance offre des solutions

satisfaisantes. Les règles du jeu vont changer, c'est évident. Certains acteurs vont certainement disparaître. Ce Big bang nous obligera à réagir. Les Anglo-saxons savent parfaitement utiliser les règles à leur avantage, en les optimisant. Nous devons donc nous inspirer de leur exemple.

Fabrice PESIN

L'intérêt de la création de l'ACP est d'avoir mis dans la même maison la banque et l'assurance. La réaction de ces deux secteurs n'est cependant pas la même face à des réformes prudentielles conséquentes. Ce qui se passe aujourd'hui dans le secteur bancaire est très violent. Pour autant, ce secteur est en train d'innover et de se restructurer. Il fait des choix stratégiques très forts, en termes de ligne de produits, de process ou de ligne business. La réaction des acteurs de l'assurance est très différente.

François EWALD

Ce débat montre qu'il y a une diversité d'approches entre les entreprises, mais aussi entre les pays. Le régulateur peut-il prendre en compte les effets d'une mauvaise perception des nouvelles contraintes imposées par cette réforme ? Sans cela, la volonté de régulation s'accompagne d'un risque réel. Comment le régulateur peut-il gérer ce risque ?

Fabrice PESIN

L'objectif de Solvabilité II est d'harmoniser les méthodes de contrôle entre les pays. Aujourd'hui, il existe des collèges de superviseurs propres à chaque pays, qui rendent pourtant des décisions communes. Cela contribue fortement à faire bouger les lignes et favorise concrètement l'harmonisation des méthodes de contrôle.

Un intervenant

Selon moi, l'alourdissement des règles de capital n'aide pas à l'innovation, surtout dans un métier qui ne brille pas par son audace naturelle. La France est le quatrième marché au monde de l'assurance. Si bien qu'en dehors de l'Allemagne, ce qui peut se passer sur le marché de l'assurance dans les autres pays nous concerne moins.

Un intervenant

Je suis assez d'accord avec mes camarades et je fais partie des optimistes. Je pense en effet que les services peuvent largement s'ouvrir à l'innovation. Par exemple, les actes de gestion peuvent être facilités, ce qui simplifierait la vie des assurés.

Une intervenante

Je suis 100 % d'accord avec mes camarades.

Un intervenant

Sur le plan opérationnel, j'ai l'impression que Solvabilité II suppose de consacrer beaucoup de temps à d'autres fonctions que celles qui relèvent du cœur de métier de l'assurance. A mon avis, Solvabilité II manque de pragmatisme et nuit à l'action des opérationnels. De ce point de vue, Solvabilité II ne constitue par un motif de satisfaction personnelle. Parfois l'enfer est pavé de bonnes intentions et le mieux est l'ennemi du bien.

Une intervenante

Il existe certainement d'autres leviers d'innovation que ceux de Solvabilité II. Néanmoins, la réforme est là, et nous devons nous en arranger et en tirer bénéfice.

Un intervenant

Nous sommes en phase de changements. A cet égard, la chronologie est importante. Pour beaucoup, Solvabilité II a été un gros coup sur la tête, mais le temps passe, et nous sommes à présent en train de nous organiser. Nous devons bien reconnaître que depuis 20 ans, l'innovation n'est pas la plus grande caractéristique de l'assurance. Ceux qui sont forces de proposition en matière d'innovation doivent donc prendre plus de poids au sein de nos sociétés.

François EWALD

Prenez-vous en compte les cultures internes des entreprises ? Tout ce qui a été dit pendant l'exposé suppose d'avoir la capacité de maîtriser cette « viscosité » culturelle. En effet, la mise en œuvre de nouvelles normes suppose de disposer au préalable de la capacité de les maîtriser.

Fabrice PESIN

Il est passionnant de constater que les réactions diffèrent beaucoup selon les entreprises. Certaines positivent les réformes, et d'autres pas du tout. Le même phénomène va se passer avec Solvabilité II. La « viscosité » culturelle dont vous parlez est vraiment très différente d'un acteur à un autre. Face à Solvabilité, on sent bien que certains sont mieux partis que d'autres.

Hervé LEBLANC

Une piste ne me paraît pas encore suffisamment explorée par les assureurs : le rôle de la normalisation des risques dans le cadre prudentiel Solvabilité II. La réforme doit nous inciter à nous positionner en amont du sinistre, plutôt que de prendre en compte ses seuls aspects tarifaires. Cette exigence me paraît apporter une réponse satisfaisante à la question des conditions techniques du transfert des risques à l'assurance et du retour d'expérience sinistre encore insuffisamment exploité par les assureurs.

François EWALD

Je vous remercie d'avoir proposé cette nouvelle vision de Solvabilité II, qui est finalement relativement partagée. Il est clair qu'aucune profession financière ne peut éviter de faire face aux défis imposés par les avancées techniques. Elles ne peuvent pas échapper à la nécessité d'être scientifiquement actualisées. Face à cette réforme, la profession de l'assurance se trouve à un nouveau point de départ, puisque les règles du jeu ont changé. Dans ce nouveau contexte, que le meilleur gagne !