

36^{ème} Assemblée Générale Annuelle

Culture d'Assurance & Risque de Réputation : des défis pour l'Assurance Africaine

Professeur Jean-Paul Louisot
Université Paris 1 Panthéon/Sorbonne & ENSI Bourges
Directeur pédagogique – CARM_Institute

Kigali mardi 21 février 2012

« En ce qui concerne les PDG de l'assurance, je ne suis pas certain que la moitié d'entre eux comprennent les risques d'entreprise »

Hank Greenberg – Risk & Insurance July 2011

L'assurance africaine est

en pleine évolution !

**... mais sa croissance
passe par le développement
d'une culture d'assurance.**

L'assurance africaine est

en pleine évolution !

Et nécessite le développement de produits spécifiques pour répondre aux besoins et attentes des populations... Ainsi que

L'assurance africaine est

en pleine évolution !

**Le renforcement de la
réputation de l'assurance;
L'actif le plus important de
tout assureur !**

LA CULTURE D'ASSURANCE

Déjà au XVIIIème siècle Benjamin Franklin voyait l'avenir de la démocratie liée à l'éducation des citoyens pour qu'ils sachent :

- **LIRE**
- **ECRIRE, &**
- **COMPRENDRE LES RISQUES**

Expérience du Pakistan & recommandations

- **Nouvelles technologies & Internet**
- **Nouveaux risques & nouvelles innovations**
- **Utilisation des supports médiatiques papier & électroniques**
- **La problématique de la notation financière**
- **Ralentissement & crise économique**
- **Formation des cadres à l'étranger**
- **Evolution des modes de vie**

La situation du Nigéria

Pour les risques des particuliers la pénétration est inférieure à **1%** puisque sur les **150 millions d'habitants** que compte le pays **moins de un million** disposent d'un contrat d'assurance mais un des facteurs est l'absence de liquidités lors de la dissolution économique du pays.

Importance de la culture en Amérique Latine

- attitude de méfiance des populations vis à vis des assureurs.
- expériences du passé qui se sont mal terminées pour les assurés
- famille étendue et réseaux informels servent de « filet de sauvegarde » et entrent en concurrence directe avec l'assurance vie
- Impact de la religion catholique et du « fatalisme »

Donc la culture est une clé du développement de l'assurance

D'autres facteurs culturels devraient être étudiés, et en particulier les interdépendances entre individus ou réseaux d'individus et le rôle de l'état. Mais dans tous les cas ***la confiance est au cœur de tout dispositif assurantiel***, la confiance de toutes les parties prenantes et donc la ***réputation des assureurs***.

LA RÉPUTATION

individuelle et collective

Qu'est-ce que la réputation?

- **Un actif immatériel :**
 - Rattaché aux objectifs & valeurs d'un organisme
 - Résultant des comportements et opinions de ses parties prenantes (perception)
 - Créée patiemment, année après année... mais qui peut être détruit en un seconde

Qu'est-ce que la réputation?

« Un
passé
gr

Réputation = Expérience – Attentes

Oonagh Mary Harpur

Jay Rayner

J.Rayner, *Managing Reputational Risk*, Wiley 2003

Qu'est-ce que la réputation?

Un actif menacé

- Perrier (contamination d'une eau de source par du benzène)
- Mercedes Benz (La Class A ne résiste pas aux essais d'accident)
- Buffalo Grill (et la viande suspectée de "vache folle")
- Benetton (Faisant don aux Indiens leur propre terres ancestrales)
- Andersen (faux compte – mélange entre audits interne & externe)
- Renault (défaut du système de contrôle de vitesse de croisière)
- KPMG (suspicion et mise en examen sur des comptes en Allemagne)

~~Risques de réputation?~~

Non, mais risques à la réputation

La réputation est menacée

Quand une disjonction existe entre
ce que l'entreprise dit
....et ce que l'entreprise fait en réalité

Une surprise majeure peut provoquer
une crise qui nuirait à la réputation si...

Une surprise majeure peut influencer :

Si la confiance qu'ont les parties prenantes principales dans une entreprise

- **Les investisseurs/actionnaires**
- **Les clients**
- **Les fournisseurs**
- **Les organismes réglementaires**
- **Les groupes de pression/ONGs**

s'effondrait lors d'une surprise mal gérée

- **Les investisseurs vendent leurs actions**
- **Les clients se tournent vers la concurrence/intentent un procès**
- **Les collaborateurs démissionnent**
- **Les organismes réglementaires imposent des règles plus strictes**
- **Le coût de capital dérive**
- **Le cours de l'action s'effondre**

QUE SONT REVELEES

- **La falsification ou la dissimulation d'informations**
- **Qui peut engendrer une rupture de confiance fondamentale**



L'impact des surprises



Voilà trois exemples

Les actionnaires ne peuvent plus
faire confiance à Shell

BP accusé de falsification des
informations sur leur oléoduc
en Alaska

Merck: un géant pharmaceutique
« a ignoré » le risque cardiaque du
« Vioxx »

- **Janvier 2004 : Shell réduit ses estimations de réserves de pétrole et de gaz**
- **Enquête révèle que la surestimation est connue depuis au moins deux ans**
- **Mars 2004 : le Président et Chef d'exploration démissionnent**
- **Les investisseurs institutionnels demandent la restructuration de la gouvernance**
- **Décide de fusionner les deux conseils d'administration**

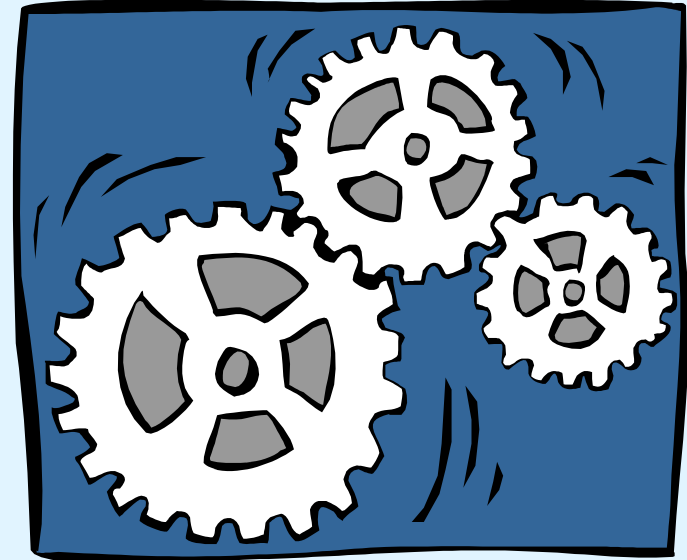
- **Septembre 2004 : retrait du médicament « Vioxx »**
- **Les documents internes révèlent que Merck a supprimé les mauvais résultats scientifiques**
- **Les dangers du « Vioxx » étaient connus depuis quatre ans**
- **Mai 2005 : le Président/PDG démissionne**
- **Chute de ventes et du cours de l'action**
- **Annonce en novembre 2005 d'une restructuration pour réduire les coûts de \$4bn**
- **Fait face à plus de 11500 procès individuels**
- **2006 responsabilité juridique \$5bn - \$10bn**

- **Septembre 2004 : violations des lois de sécurité et d'environnement en Alaska**
- **Mai 2005 : BP reconnaît sa responsabilité pour l'explosion dans leur raffinerie au Texas (15 morts et 170 blessés)**
- **Mars 2006 fuite importante de l'oléoduc en Alaska avec pollution au pétrole brut**
- **Juillet 2006 : BP annonce la fermeture de son champ pétrolifère en Alaska à cause de la "corrosion sévère et inattendue des oléoducs"**
- **Août 2006 : la corrosion généralisée avait été signalée au comité d'environnement dès mai 2004**

Comment se bâtir une bonne réputation ?

Par la cohérence entre :

- **Les objectifs & valeurs d'un organisme**
- **Son comportement & ses actions**
- **Les attentes et réalités vécues par les parties prenantes**



Gérer sa réputation ?

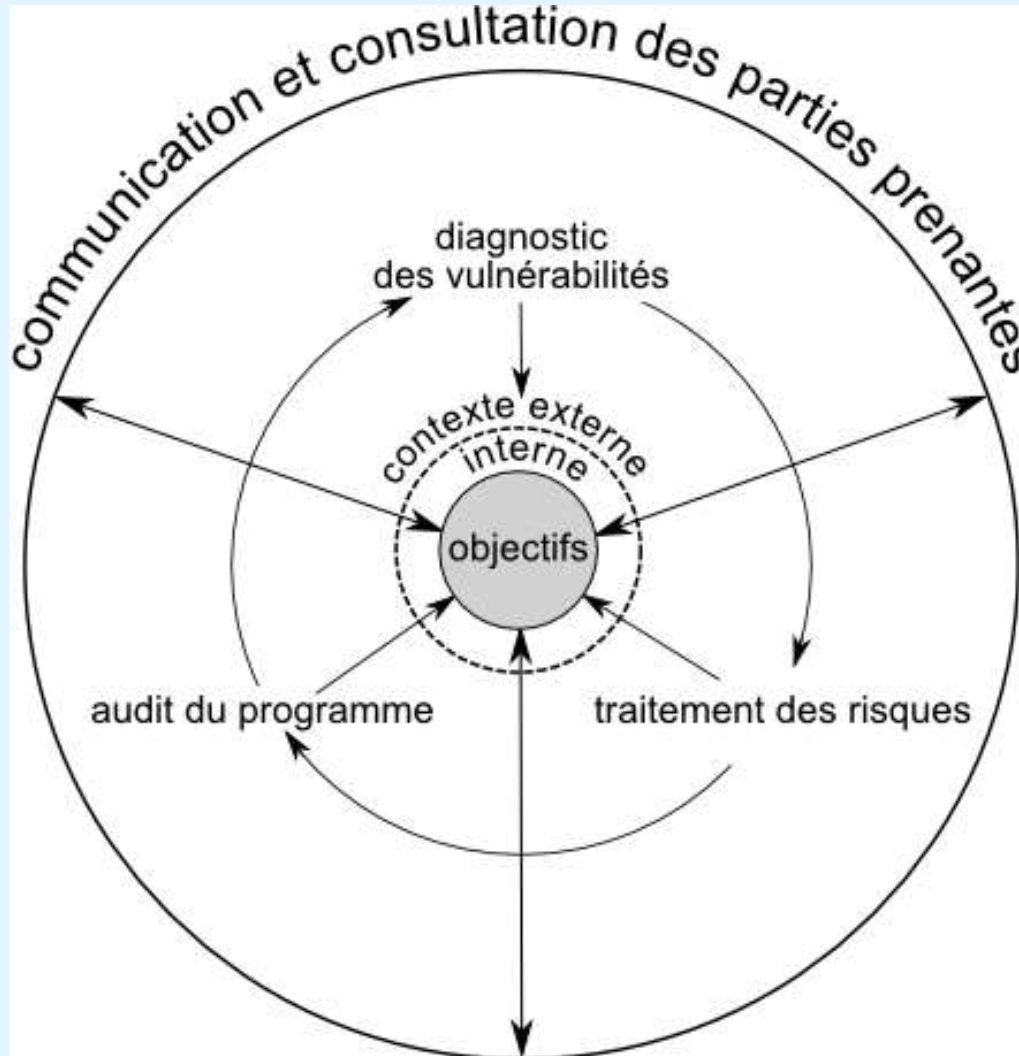
Dès lors une des clés
pour la
gestion des risques à la réputation
est de concevoir et de mettre en œuvre
une

**GESTION DE LA REPUTATION
(efficace)**

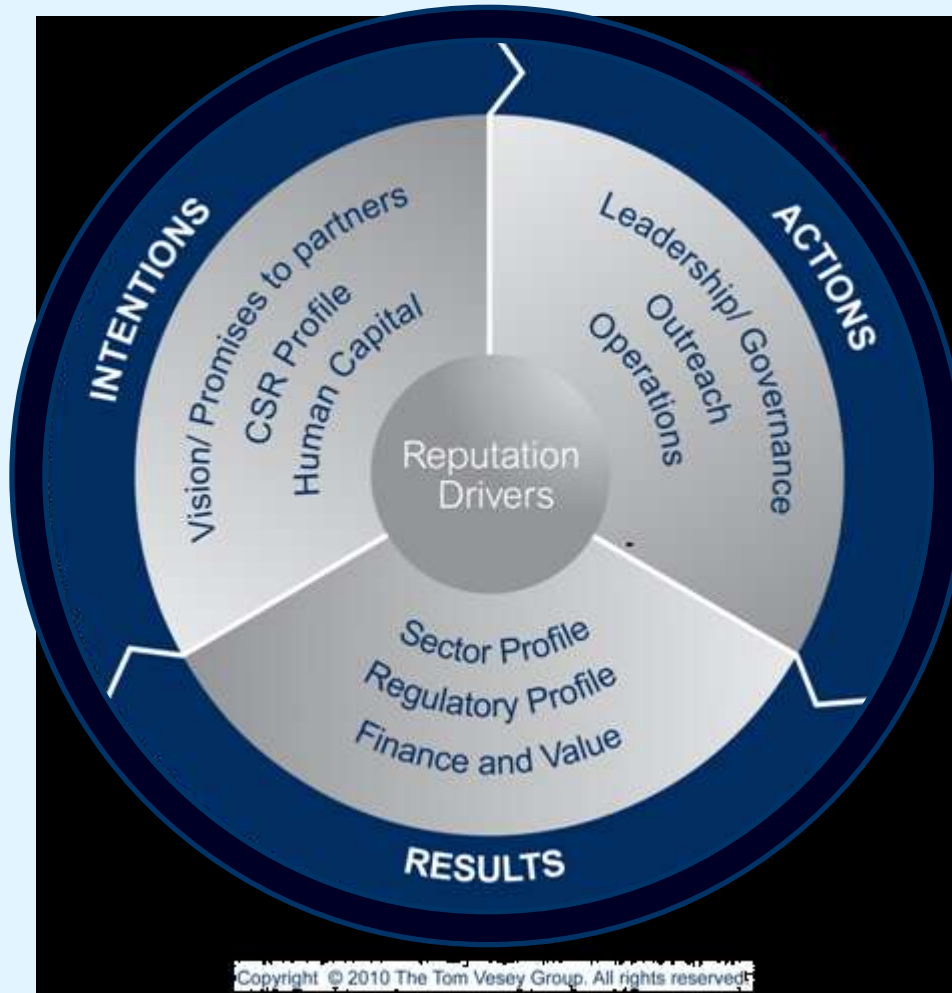
- Améliorer les relations avec les actionnaires,
- Créer un environnement plus favorable à l'investissement & faciliter l'accès aux marchés financiers
- Recruter et conserver les compétences nécessaires
- S'attacher les partenaires les plus performants
 - Amont (fournisseurs & sous-traitants)
 - Aval (clients)
- Franchir les barrières au développement dans des nouveaux marchés
- Justifier une tarification élevée pour les produits et/ou services proposés,
- Limiter les menaces de contentieux et l'adoption de réglementation plus sévères
- Limiter le potentiel de crises
- Renforcer la confiance et la loyauté des actionnaires

- Promouvoir un sens de « **spécificité** » dans l'esprit des parties prenantes (segmentation des marchés)
- Se focaliser sur un thème « **central** » (soin & maternage, une expérience magique, fiabilité, innovation)
- Veiller à la « **cohérence** » des résultats et de la communication
- Se comporter avec « **intégrité & authenticité** » dans les rapports avec les parties prenantes, y compris en matière de communication
- S'engager à la « **transparence** » comme socle d'une performance efficace au plan financier et au plan social pour faciliter les rapports avec et promouvoir la loyauté des parties prenantes.

Un processus pour gérer les les risques à la réputation



Les neuf pilotes de la réputation



■ Intentions

- Vision & Engagements
- Profil de RSE
- Capital humain

■ Actions

- Gouvernance/Leadership
- Engagement de proximité
- Gestion quotidienne

■ Résultats

- Profil du secteur
- Règlementation
- Finances & valeurs

Quelques remarques & Conseils

La gravité des risques à la réputation
est difficile à évaluer

Tous les risques,
même des incidents mineurs,
peuvent avoir un impact sur la réputation
s'ils ne sont pas bien gérés.

*Donc, pour gérer les risques à la réputation, il faut
patiemment faire la casse aux incidents de toute nature, et
en particulier les
événements indésirables,
même ceux sans conséquence apparente*

la résilience stratégique

De tout organisme à long terme

au travers des coups de tabac qui peuvent survenir

La clé
du
développement soutenable

En conclusion 3 FREINS POUR LE DEVELOPPEMENT

- faible niveau des revenus individuels,
- suspicion à l'égard de l'industrie de l'assurance, &
- manque de compréhension des mécanismes d'assurance

En conclusion 4 axes de travail pour les dirigeants

- **Rendre l'assurance pertinente dans la vie quotidienne des habitants,**
- **S'appuyer sur les autorités traditionnelles (chefferies & autorités religieuses)**
- **Développer des produits adaptés (micro assurance et Takafuls)**
- **Renforcer la réputation collective & individuelle des assureurs**

Avez-vous des questions ?

Merci pour votre attention

carmin.org