

## 36<sup>ème</sup> 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**

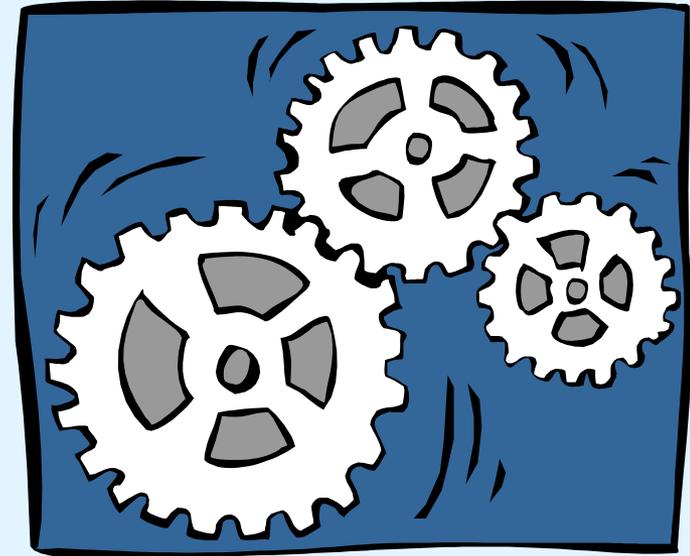
- **Septembre 2004 : retrait du médicament « Vioxx »**
- **Les documents internes révèlent que Merck a supprimé les mauvais résultats scientifiques**
- **Les dangers du « Vioxx » étaient connus depuis quatre ans**
- **Mai 2005 : le Président/PDG démissionne**
- **Chute de ventes et du cours de l'action**
- **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 ?

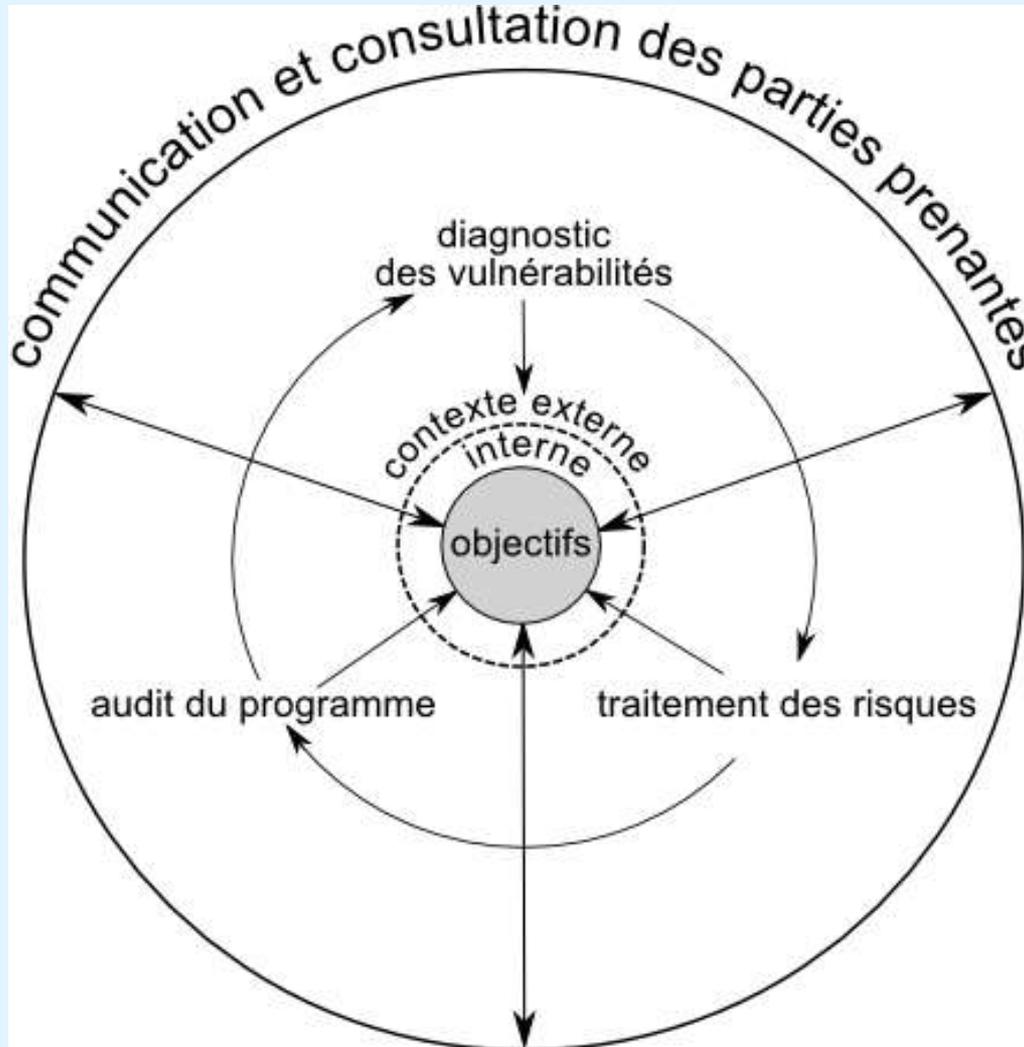
Dès lors une des clés  
pour la  
gestion des risques à la réputation  
est de concevoir et de mettre en œuvre  
une

**GESTION DE LA REPUTATION  
(efficace)**

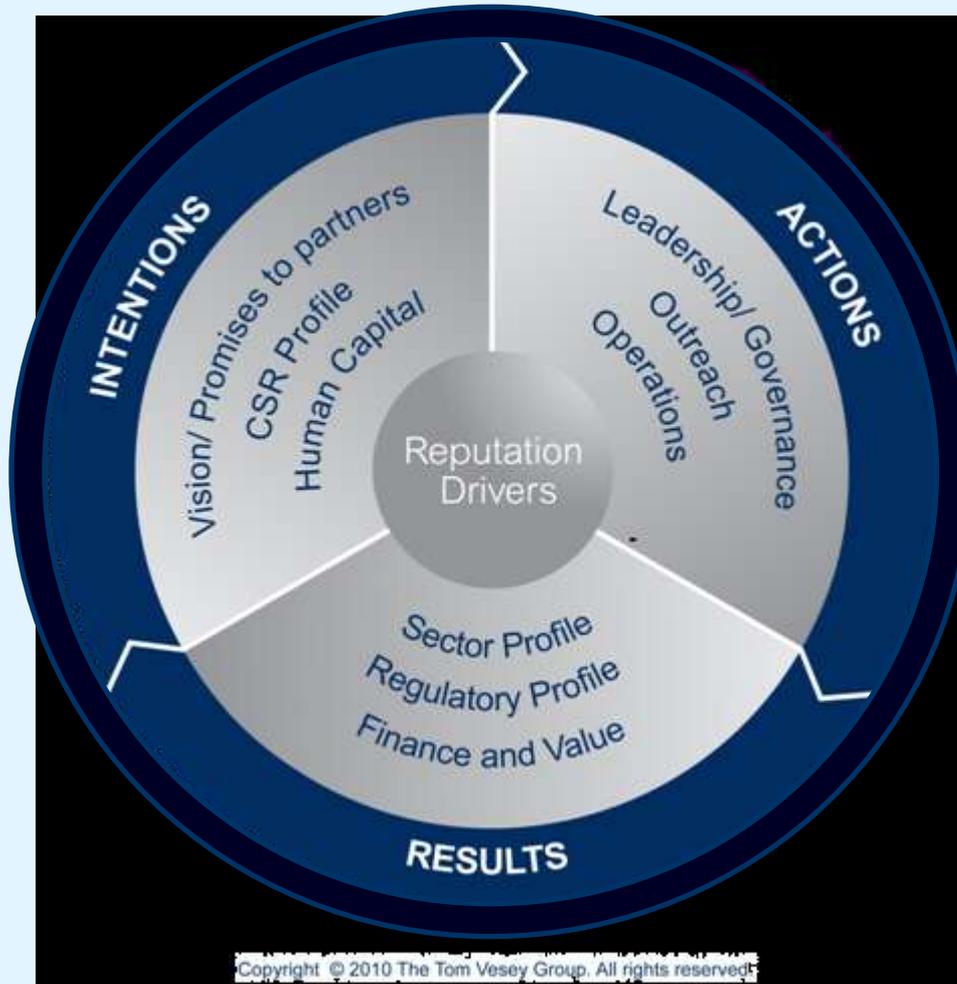
- Améliorer les relations avec les actionnaires,
- Créer un environnement plus favorable à l'investissement & faciliter l'accès aux marchés financiers
- Recruter et conserver les compétences nécessaires
- S'attacher les partenaires les plus performants
  - Amont (fournisseurs & sous-traitants)
  - Aval (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***