



Gagner en efficacité pour un meilleur coût est l'objectif des sociétés d'assurance et des courtiers qui délèguent aujourd'hui à un prestataire extérieur des fonctions de plus en plus nombreuses. Pour les compagnies une seule restriction, préserver le cœur de métier, pour ne pas perdre son savoir-faire, notamment sur la gestion des sinistres.



Andrés Rodríguez/Fotolia

L'EXTERNALISATION FAIT SON CHEMIN



Dans le contexte actuel des marchés, les sociétés d'assurance sont confrontées à une double problématique : se recentrer sur leur cœur de métier et effectuer des économies d'échelle. Comment réaliser ces défis en termes d'organisation pour maîtriser les coûts tout en conservant un service de qualité et en se concentrant sur les activités à forte valeur ajoutée ? Aujourd'hui, les assureurs n'hésitent plus à envisager l'externalisation, qui peut être partielle dans un premier temps, et réservée à certaines activités considérées comme non majeures pour la société.

Ernst & Young dans son baromètre Outsourcing 2008, indique que l'externalisation est intégrée dans les pratiques des sociétés européennes. La France y affiche le taux le plus faible mais le nombre de fonctions externalisées par entreprise reste élevé (5). Le baromètre révèle également que les secteurs banque et assurance sont les plus matures dans le recours à l'externalisation : 88 % des sociétés interrogées délèguent au moins la gestion d'une fonction et en premier lieu, les fonctions annexes, extérieures au cœur de métier, telles que l'informatique et la comptabilité. L'externalisation en assurance, longtemps restée dans l'ombre en France, voire même tabou, est devenue une pratique courante, tant chez les sociétés d'assurances (compagnies, mutuelles, institutions de prévoyance) que chez les courtiers et les grossistes, et connaît une accélération en cette période de crise. « Nous assistons à une augmentation des appels d'offres pour l'externalisation, dans le but d'obtenir une flexibilité accrue à plus court terme ou de renégocier le tarif des contrats existants », indique Thierry Muller, Associé d'Ernst & Young.

La décision de se lancer dans un processus de délégation ne se prend pas à la va-vite. « L'externalisation ne doit surtout pas être un choix par défaut », lançait Olivier Muraire, Directeur Général de Liberty Mutual, lors des Journées du Courtage 2008. Une réflexion en amont s'impose pour prendre en compte tous les paramètres et analyser de manière approfondie l'impact réel sur le fonctionnement de l'entreprise, ses avantages et ses inconvénients, tant dans les domaines technique, économique, que social. Le passif social constitue effectivement un des éléments les plus délicats à mettre dans la balance, afin de trouver le bon équilibre entre internalisation, externalisation et leur conséquence sur les effectifs de la société. Les compagnies qui se créent et qui n'ont pas le personnel adapté n'ont pas ce souci et choisissent généralement l'externalisation pour avoir plus de flexibilité dans les équipes et être rapidement opérationnelles sur le marché. « Lorsqu'une compagnie est en sous effectif, nous l'aidons à prendre la décision de manière rationnelle, d'embaucher ou de s'organiser à l'extérieur, pour gérer une période de pointe ou de façon perma-

nente », indique Denis Haulin, Président de Télergos, qui gère 270 000 contrats pour un montant de 270 millions d'euros.

Après ce travail de réflexion en interne qui aboutit à la décision d'externaliser telle ou telle fonction, la réussite viendra en grande partie du contrat conclu avec le ou les prestataires. Déléguer est une chose, mais contrôler régulièrement l'engagement de services est essentiel et reste l'élément clé d'une externalisation réussie (lire encadré ci-dessous : les étapes de l'externalisation). Toutefois, ce suivi représente des frais, car il est indispensable de maintenir une équipe de pilotage et de contrôle en interne, frais qu'il faut intégrer dans le calcul global du coût. Sauf pour les fonctions simples, il est important de ne pas se focaliser sur le prix de la prestation, mais plus globalement d'examiner le rapport coût/efficacité. Enfin, il faut également savoir remettre en cause le choix de l'externalisation et prévoir dans les contrats le processus de réintégration des activités dans le giron de l'entreprise.



DENIS HAULIN,
PRÉSIDENT DE TÉLÉRGOS.

Les étapes de l'externalisation

- **L'appel d'offres** qui comprend la description de tous les engagements exigés : qualité du service, rapidité de traitement ou de paiement (par exemple en santé, le paiement des prestations en 48 heures), la qualité du reporting, audit...
- **La signature du contrat.**
- **Le suivi et le contrôle de l'application du contrat de niveau de services (SLA)**, afin de vérifier que la qualité de service est maintenue pendant toute la durée de la prestation.
- **L'activation de la réversibilité**, s'il y a lieu. Il est préférable de la prévoir dans le contrat, s'il est conclu pour une durée déterminée. Sinon, le contrat est généralement signé pour 1 à 3 ans et se reconduit sur décision des parties.

« Jusqu'à présent les compagnies n'ont pas de politique officielle d'externalisation, mais plutôt une politique opportuniste. Elles gèrent la plupart du temps ce problème en accordéon, avec des périodes où elles font appel à des intérimaires, à des contrats en CDD, ou à l'externalisation. Peu de sociétés ont une réflexion stratégique globale dans ce domaine », soutient Denis Haulin. Pour Christophe Emprin, Président du groupe Pack Solutions, spécialisé en assurance de personnes et qui gère 1 milliard d'euros d'encours, « la décision d'externaliser résulte du choix stratégique d'une société, qui concerne un ou ■■■

DANS L'ASSURANCE



LA CROISSANCE SUR LE MARCHÉ DE L'EXTERNALISATION EST SOUTENUE PAR DEUX ACTIVITÉS QUE SONT LA MISE DE CONTRATS EN « RUN OFF » ET LE LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS.

■ ■ ■ *plusieurs métiers ou process* ». Michel Gougnard, Directeur Général Délégué de Covea AIS, structure de gestion de sinistres (hors santé) pour le compte de Maaf, MMA et GMF, fait partie de ceux qui n'externalisent pas la gestion des sinistres. Toutefois ses propos restent nuancés : « Il n'y a pas de réponse unique pour ou contre l'externalisation. La décision doit être prise après comparaison des niveaux de performances de chaque entreprise et de ceux des prestataires externes, sachant que ces données sont susceptibles de varier et d'évoluer en fonction de l'environnement de l'activité concernée ».



DR

CHRISTOPHE EMPRIN,
PRÉSIDENT DU GROUPE
PACK SOLUTIONS.



DR

MICHEL GOUGNARD,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DÉLÉGUÉ DE COVEA AIS.

Les objectifs d'une externalisation peuvent en effet être différents d'une société à l'autre, et dépendre de la taille de l'entreprise, de son ancienneté, des compétences en interne ou de toutes autres raisons stratégiques. Dans tous les cas, c'est une décision qui relève de la Direction Générale. « Au-delà d'une certaine taille d'entreprise, il est difficile de faire de la sous-traitance et le mouvement de concentration du marché auquel nous assistons actuellement ne favorise pas la démarche d'externalisation », indique David Farcy, Associé Périclès Consulting Group.

Dans l'absolu, l'externalisation pourrait concerner tous les domaines d'activité, sauf le métier de porteur de risque qui constitue l'essence même d'une compagnie et tout ce qui touche à la relation commerciale. Initialement, la décision était limitée à quelques secteurs, tels que la santé et les fonctions dites support. Plus globalement, il s'agit des fonctions qui sont peu productrices de valeur dans l'entreprise. Elles sont donc plus souvent déléguées pour optimiser les coûts.

Le marché de la délégation en Santé est un des plus anciens et trois types d'acteurs se partagent la gestion : les gestionnaires (Accenture, Avilog Santé), les courtiers délégataires (Solly Azar, Mercer et de nombreux petits courtiers) et des sociétés d'assu-



DR

DAVID FARCY,
ASSOCIÉ PÉRICLÈS
CONSULTING GROUP.

rance ou mutuelles qui gèrent pour compte de tiers (MGEN, Axa). La délégation peut être totale (appel de cotisations et sinistres) ou partielle (gestion des sinistres), mais le marché demande une rationalisation de la délégation notamment dans le courtage. « Une compagnie travaille souvent avec de nombreux courtiers dont beaucoup souhaitent assurer eux-mêmes la gestion. On sent sur ce marché une volonté de s'organiser pour homogénéiser la qualité de gestion, avec des engagements de niveau de services contractuels, que les courtiers contrôlés, seront obligés de tenir : délais de paiement des prestations, qualité des reporting, indicateurs de productivité pour les centres d'appels », informe Bruno de la Porte, Directeur Général Adjoint d'Alturia, société de conseil métier sur le secteur de l'Assurance de Personnes et délégataire pour compte via sa structure Avilog Solutions.

Par ailleurs, en ce qui concerne les fonctions support, l'informatique, dont le maintien de la performance entraîne des coûts de maintenance parfois élevés, a été également l'un des premiers secteurs externalisés par les assureurs. Ceux-ci, ont dû faire face ces dernières années à des restructurations qui ont nécessité d'importants travaux informatiques, les poussant à rechercher des prestataires extérieurs pour développer des applications et en assurer la maintenance, tout en étant capables de répondre aux exigences de délais et de qualité. C'est notamment pour ces raisons que certains assureurs comme Axa, Aviva et AGF ont externalisé une partie de leurs fonctions informatiques (comptabilité, relation clients...).

Des fonctions de plus en plus larges s'externalisent

La décision d'externaliser d'autres fonctions supports, s'étendue aux ressources humaines, à la formation et au recrutement, dont les compétences ne sont pas toujours disponibles en interne. Les assureurs ont ainsi la possibilité de disposer plus rapidement d'une expertise spécialisée. A titre d'exemple, Aon Conseil et Accenture offrent des services d'externalisation de ressources humaines pour gérer les régimes sociaux, de retraite ou les processus de recrutement.

Mais aujourd'hui, l'externalisation couvre un éventail de secteurs et de fonctions plus larges. La vague d'externalisation des fonctions support a manifestement servi d'exemple et fait son chemin parmi les dirigeants d'entreprises français. Ils n'hésitent plus à déléguer certaines fonctions considérées comme faisant partie de leur cœur de métier, telles que la production de contrats et la gestion des sinistres, dans un souci de rationalisation et de flexibilité. Dans ce cas, le prestataire utilise ses propres systèmes d'information pour fournir le service final, par exemple la gestion intégrale d'un contrat d'assurance. Ainsi, Solly Azar Solutions, filiale du courtier grossiste éponyme, offre ce service global de construction de produits et de gestion pour compte de tiers en s'appuyant sur les outils informatiques de gestion de masse dévelop- ■ ■ ■



UN CERTAIN NOMBRE DE SOCIÉTÉS SOUHAITENT CONCENTRER EN LEUR SEIN LES MÉTIERS DE PORTEUR DE RISQUE, DE COMMERCIAL ET DE GESTIONNAIRE DE SINISTRES.

■■■ pès par le courtier. « *Nous travaillons avec tous types de réseaux, compagnies, banques, mutuelles, concessionnaires automobiles, grande distribution. Notre travail consiste à construire des produits, à trouver la compagnie porteuse de risques et à gérer en marque blanche les contrats et les sinistres, entre autres pour des acteurs qui n'ont pas la logistique assurance, comme Leroy-Merlin, Fiat...* », indique Emmanuel Vallée, Responsable des partenariats, Solly Azar Solutions.

La croissance sur le marché de l'externalisation est notamment soutenue par deux activités que sont la mise de contrats en « run off » et le lancement de nouveaux produits. Le « run off » consiste à externaliser la gestion d'un risque que l'assureur ne souhaite pas conserver, car non seulement il ne rapporte plus de prime, mais ses coûts de gestion sont chers. Ces contrats sont souvent gérés sur des plates-formes informatiques anciennes et coûteuses. En déléguant la gestion du stock, naturellement décroissant de ces produits à l'extérieur, l'assureur allège ses coûts. Il suffit d'isoler le portefeuille des contrats qui ne sont plus commercialisés, mais qui génèrent encore des sinistres et d'en déléguer la gestion à des spécialistes de la gestion de sinistres. Il convient toutefois de s'assurer que le prestataire offre une qualité de services satisfaisante, car la gestion du « run off » n'est pas si simple. Derrière le portefeuille de contrats, il y a des assurés qui

Romain-Etienne/Collectif Item



DANIEL COLLIGNON,
PRÉSIDENT DIRECTEUR
GÉNÉRAL D'AXÉRIA VIE.

peuvent toujours être clients de la compagnie pour un autre risque et qu'il faut donc continuer à ménager à l'occasion du règlement d'un sinistre. « *Le "run off" demande une réflexion en amont, car il faut rationaliser le portefeuille qui comporte souvent plusieurs gammes de contrats gérés sur différents systèmes informatiques, afin de réduire les coûts de gestion* », explique Bruno de la Porte. C'est notamment le cas en assurance vie, où des générations de contrats fermés à la souscription, continuent à être mouvementés pour effectuer les arbitrages, les rachats, les clôtures, en tenant compte des différentes réglementations et fiscalités attachées aux contrats. Ce fut le cas lorsque Generali a racheté les sociétés Zurich et Continent, avec des portefeuilles de contrats gérés sur des systèmes informatiques différents. Ne pouvant faire face à ce travail colossal de gestion, Generali a confié ces contrats à un tiers extérieur. Plusieurs prestataires sont spécialisés dans ces opérations en assurance de personnes, tels AIS (Accenture), Pack Solutions, Vie Services (ACMN Vie)...

L'activité de lancement de produits est également couramment réalisée avec un acteur externe. Cette demande émane plus particulièrement de sociétés qui se créent ou qui souhaitent tester un nouveau produit qui ne correspond pas à leur cible habituelle ou qui touche un très petit nombre de personnes. Elles attendent qu'il atteigne sa maturité avant d'en

réintégrer la gestion en interne. Selon Christophe Emprin, « *Les sociétés nous laissent gérer le produit pendant 2 ou 3 ans. Au-delà de cette durée, si la gestion fonctionne bien avec une excellente qualité de services, créant un modèle économique gagnant, elles n'ont très souvent plus envie d'en reprendre la gestion* ».

Dans cette délégation, les sociétés cherchent avant tout une mise sur le marché plus rapide, en comptant sur une plus grande réactivité des prestataires, qu'elles ne pourraient le faire elles-mêmes. « *La question de la réactivité est très importante, notamment pour des produits de niche. A titre d'exemple, lors du lancement de la garantie des téléphones portables, le courtier Marsh a délégué la gestion à un prestataire, puis l'a réinternalisée dans son back office en créant une application dédiée* », signale Thierry Muller.

Lancer des produits plus rapidement

Le recours à l'externalisation permet de lancer des produits sans créer de structure lourde et sans supporter le coût initial de l'investissement, pris en charge par le prestataire, coût qui dépend également du nombre de contrats vendus. Les sociétés devraient effectivement réaliser des développements informatiques spécifiques pour le nouveau produit, qui génèreraient au final un coût non négligeable. De plus, au cas où le produit n'obtient pas le succès escompté, la diffusion peut être stoppée rapidement, sans avoir à gérer en interne le coût de l'arrêt d'une chaîne informatique, et le règlement du problème social.

Lorsque Axéria Vie s'est créée, il y a deux ans et demi, elle a eu recours au prestataire Pack Solutions afin de faire une entrée rapide sur le marché, pour un coût comparable aux actes faits en interne. « *Nous n'avions pas encore de système d'information et pour lancer rapidement nos contrats, nous n'avions pas d'autre choix. Nous avons un engagement de durée, mais aujourd'hui nous envisageons de continuer notre partenariat avec Pack Solutions pour gérer à notre place en cas de pointes d'activité. Par ailleurs, nous pourrions leur confier la gestion d'un site de secours, pour lequel nous menons actuellement une réflexion, qui reprendrait la gestion des contrats en cas de crise (épidémie de grippe) selon un plan de continuité d'activité* », informe Daniel Collignon, Président Directeur Général d'Axéria Vie. Il n'envisage cependant pas d'étendre sa délégation car la gestion reste au cœur du service rendu par la société.

Les courtiers, principalement les grossistes, sont également très demandeurs pour lancer un nouveau produit. Lorsqu'ils le conçoivent, ils trouvent un assureur pour porter le risque et se concentrent sur la distribution. Mais pour la gestion, ils s'adressent alors à un prestataire extérieur qui dispose d'un « back et front office » pour prendre en charge la gestion complète du contrat, allant de la souscription jusqu'aux sinistres. « *Quand une société ou un courtier fait appel à nous pour lancer un nouveau produit, nous travaillons à trois : avec l'assureur qui porte* ■■■



■■■ *le risque, avec le courtier qui conçoit le produit et organise la distribution, en s'appuyant sur nous qui prenons en charge la gestion et le système d'information* », indique Denis Haulin.

Pour bon nombre d'intervenants qui souhaitent lancer un produit sur le marché, l'externalisation est globalement considérée comme une des meilleures solutions, en termes de coût et de rapidité. Mais lorsqu'il s'agit de déléguer la gestion d'un portefeuille entier de contrats, la question est toute autre. Un certain nombre de sociétés ne souhaitent pas déléguer leur gestion et préfèrent concentrer en leur sein les métiers de porteur de risque, de commercial et de gestionnaire des sinistres. Pour sa propre structure, Covéa AIS, qui traite 3 millions de sinistres par an pour un montant d'indemnités de 4 milliards d'euros, soit 20 % du marché national des particuliers, Michel Gougnard ne manque pas d'arguments pour justifier ses choix d'internalisation. « Notre taille sur le marché des particuliers nous permet de créer des outils, de mettre en œuvre des process, d'organiser des centrales d'achats dont nous ne trouvons d'égal ni chez nos concurrents, ni chez des prestataires externes », affirme-t-il. Thierry Muller estime qu'en ce domaine il faut rester pragmatique. « Si une société a déjà travaillé sur ses processus de gestion, elle n'a aucun intérêt à externaliser », souligne-t-il.

Le cœur de métier est conservé en interne

Hormis les avantages de l'effet de taille, Michel Gougnard redoute une gestion nivelée pour tous les clients d'un même prestataire, leur faisant perdre le bénéfice de la différenciation au plan économique et même au plan commercial. « Même si le plateau de gestion du prestataire extérieur est économiquement plus compétitif que la solution interne, il ne reproduira jamais aussi fidèlement le style de la société que les propres salariés de celle-ci sont en mesure de le faire. Or, le style d'indemnisation conditionne la fidélité et le renforcement de l'équipement des clients ainsi que l'image et la notoriété vis-à-vis des prospects », précise-t-il. Il est évident que si l'activité crée un avantage concurrentiel, il est préférable de la garder en interne.

Un autre risque lié à l'externalisation : la perte de savoir-faire sur le cœur de métier, créant un état de dépendance au fournisseur. « Nous considérons que la préservation du cœur de métier relative à la gestion des sinistres, nécessite au minimum l'internalisation du métier de gestionnaire. En ce qui concerne Covéa, nous complétons cette maîtrise de plusieurs réseaux communs de salariés tels que nos 55 inspecteurs corporels, dont 17 spécialisés sur les sinistres corporels graves, 200 inspecteurs régleurs salariés IRD et 17 responsables de réseaux régionaux auto », informe Michel Gougnard.

Ne pas se départir de son cœur de métier est aujourd'hui la position de tous les assureurs qui souhaitent maintenir leur savoir-faire en interne. « Ce risque de perte de savoir-faire est identifié chez certaines sociétés qui externalisent depuis longtemps et qui n'ont plus en interne de personnel ni de management dédiés. Il est vivement recommandé d'organiser une solution mixte : externaliser les risques pointus, tout en gardant des compétences en interne, quitte à challenger les deux équipes », recommande Thierry Muller. ■

ANNE VATHAIRE

L'indispensable étude actuarielle

POUR UN COURTIER QUI DÉCIDE DE SE LANCER DANS L'ACTIVITÉ DE GROSSISTE, il est une étape de la conception du produit dont il ne peut faire l'économie, c'est celle de l'étude actuarielle, surtout dans le domaine de l'assurance de personnes. Le problème, c'est que les services d'un actuaire coûtent cher. Les actuaires débutants commencent souvent leur carrière avec des salaires supérieurs à 35 000 €, et ils terminent leur vie professionnelle en ayant souvent multiplié par trois ou quatre ce joli démarrage. CELA MET L'EMBAUCHE D'UN ACTUAIRE CERTIFIÉ HORS DE PORTÉE DE LA PLUPART DES PME DU COURTAGE. La seule solution, c'est d'externaliser. Les cabinets d'actuaire-conseil ne manquent pas. Actuaris, Fixage, Optimind, Tilinghast, mais aussi Accenture, Deloitte ou Ernst & Young, car les grands noms de l'audit se sont depuis longtemps lancés dans cette activité.

« Certains courtiers grossistes font appel à nous pour deux problématiques différentes. La première est la mise en œuvre d'un produit : ils ont eu une idée mais ils se heurtent vite aux problèmes quantitatifs de la construction du tarif et aux problèmes qualitatifs de ce qui peut être fait ou pas. En outre, le recours à un actuaire-conseil leur permet d'avoir un contre-poids face aux directions techniques des assureurs et des réassureurs. La deuxième problématique importante, est le besoin de conseil en matière de système de gestion : en grandissant les courtiers ont parfois besoin de changer de système et nous demandent de les accompagner », explique Christophe Eberlé, Président d'Optimind.

AU-DELÀ DE CES DEUX GRANDS DOMAINES D'INTERVENTION, le recours aux services extérieurs d'un cabinet d'actuarial peut aussi se justifier en cas de conflit entre un courtier et un assureur. Il

arrive que des produits anciens, montés par des techniciens responsables partis depuis à la retraite, deviennent des pommes de discorde, surtout lorsque tout n'a pas été juridiquement formalisé au moment de la création. « Avoir recours à un actuaire externe permet parfois d'éviter que le problème ne dégénère. Nous pouvons aider à apaiser les situations », affirme Christophe Eberlé. LE COÛT DES PRESTATIONS D'ACTUARIAL EST ÉLEVÉ : de 800 à 1 500 euros la journée, en fonction du niveau d'intervention. Cela paraît cher pour la plupart des courtiers qui se lancent dans la conception d'un produit. Mais cela reste dans l'ordre des tarifs que pratiquent les grands cabinets d'audit et de conseil, ni plus ni moins.

« Les courtiers ne doivent pas hésiter à venir nous voir très tôt. Dès qu'ils ont une idée. Nous rencontrer une première fois, en dehors de toute prestation tarifée, permet de gagner du temps ensuite », explique Christophe Eberlé. Après, dans un second temps seulement, viendra peut-être la phase contractuelle, pour laquelle il vaut mieux prévoir quelques jours de prestation. Cela évite de devoir payer plusieurs semaines si l'on se lance trop vite dans la construction et la mise en place d'un produit qu'il faudra modifier pour tenir compte des contraintes actuarielles...

KARIM NATOURI



CHRISTOPHE EBERLÉ,
PRÉSIDENT D'OPTIMIND.