

# icmif

STRATEGIC  
INSIGHTS

La Fédération Internationale des Coopératives et Mutuelles de l'Assurance



## InSights des PDG 2017

*L'ère du regain de confiance*

### INCLUDING

CROISSANCE DES AFFAIRES

INNOVATION

GOVERNANCE D'ENTREPRISE

LEADERSHIP

[www.icmif.org](http://www.icmif.org)

# RÉSUMÉ

1. Résumé
2. Introduction
4. Résultats commerciaux, stratégie et position concurrentielle
10. Innovation
12. Gouvernance d'entreprise
15. Leadership
15. Conclusion
19. Annexe A – Liste des participants
20. Annexe B – Questions des entretiens
21. Annexe C – Taille des organisations interrogées

Le présent rapport *InSights des PDG 2017, L'ère du regain de confiance* a été rédigé à partir de 32 entretiens avec des leaders du secteur de l'assurance coopérative ou mutuelle dans 20 pays des cinq grandes régions du globe. Ce rapport de l'ICMIF analyse les objectifs stratégiques de ces chefs de file ainsi que les défis auxquels ils font face et leurs buts pour l'avenir. Il s'intéresse également de près à l'innovation, la gouvernance d'entreprise et le leadership au sein du secteur.

## Conclusions principales

Les principales conclusions de ce rapport suggèrent que le secteur est parvenu à conserver une solide part du marché au cours des dernières années grâce à des avancées considérables en matière :

- d'accroissement de la rentabilité, des primes, du nombre de sociétaires, de l'entrée sur le marché cible ;
- de capacités techniques ;
- de produits.

La satisfaction client reste un facteur essentiel du succès de notre secteur. Pour certaines firmes, la satisfaction client passe principalement par une proximité assurée par une présence locale ou régionale. Dans de tels cas, la responsabilisation des antennes régionales constitue donc une approche intéressante.

Bien que nous restions confiants en l'avenir, nous savons que nous pouvons encore nous améliorer dans des domaines tels que l'utilisation des technologies numériques, l'innovation en matière de produits et l'agilité organisationnelle. Les caractéristiques fondamentales du secteur, qui expliquent d'ailleurs son succès, sont la communauté, la confiance, et la focalisation sur le client. À l'avenir, la croissance du secteur entraînera certainement une expansion géographique.

Le programme d'innovation se détourne progressivement de l'innovation axée sur les produits, au travers la simplification et l'automatisation, et vers une limitation des risques et une meilleure expérience client.

Nos structures de gouvernance d'entreprise sont considérées comme solides et efficaces. Cependant, notre secteur doit déployer plus d'efforts pour sensibiliser les clients aux différences que présente le secteur de l'assurance coopérative/mutuelle. Si notre secteur veut toucher de nouveaux clients, il est primordial de mieux informer ceux-ci au sujet des différences et des avantages de notre secteur.

Le leadership se caractérise par une approche collaborative et ouverte basée sur la confiance mutuelle. La visibilité des leaders du secteur pourrait être accrue grâce à une utilisation plus intensive des médias sociaux.

Les leaders du secteur espèrent présenter leurs organisations comme des lieux pleins de vie où s'épanouissent celles et ceux qui aspirent à allier valeurs personnelles et opportunités professionnelles. La compagnie d'assurance coopérative/mutuelle du futur sera prête à relever tous les défis.

# AVANT-PROPOS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



Shaun Tarbuck

L'ICMIF est fière de publier cette seconde édition de l'étude *InSights des PDG*, dont le thème 2017 est : **L'ère du regain de confiance**. Ce rapport donne un aperçu fascinant des problèmes, opportunités et défis prioritaires pour les directeurs généraux des organisations d'assurance coopérative/mutuelle du monde entier, sans oublier de présenter leurs ambitions pour le secteur.

L'étude financière de l'ICMIF a démontré que, depuis le début de la crise financière de 2007, les performances du secteur s'étaient constamment avérées supérieures aux performances du monde de l'assurance dans son ensemble. Cette étude est présentée dans les rapports Part du marché mutualiste mondial de l'ICMIF, qui renferment une analyse quantitative approfondie du développement de notre secteur. Le présent rapport *InSights des PDG* propose quant à lui une étude qualitative complémentaire par laquelle nous tentons d'analyser de plus près les raisons susceptibles d'expliquer la croissance du secteur et d'obtenir un aperçu des potentielles futures évolutions de ce dernier.

Ce présent rapport a été rédigé à partir d'une série d'entretiens avec les leaders de 32 compagnies d'assurance coopérative, mutuelle, fraternelle et Takaful établies dans 20 pays à travers le monde. Il dresse un portrait unique du leadership au sein de notre secteur et explique comment le modèle commercial coopératif/mutuel reste tout aussi viable qu'auparavant grâce à l'innovation et à la gouvernance.

Nous sommes particulièrement reconnaissants envers tous ceux qui ont pris part à ce projet ; leur contribution nous permet de brosser un portrait de l'avenir pour les membres de l'ICMIF et d'aider l'ICMIF à découvrir comment soutenir dans les années à venir une évolution jusqu'ici permanente et positive.

Shaun Tarbuck, Directeur général

## Note de l'auteur



Faye Lageu

L'ICMIF occupe une position unique. Elle est en effet aux premières loges lorsqu'il s'agit d'observer le monde de l'assurance coopérative/mutuelle. Interroger les leaders du secteur et écrire à leur sujet dans le cadre de ce second rapport fut pour moi une expérience stimulante ainsi qu'un réel privilège.

Certes, les réponses obtenues lors des entretiens ont été anonymisées, mais le titre du rapport de cette année, « *L'ère du regain de confiance* », reflète l'impression qu'ont mes interlocuteurs : le secteur dispose de tous les atouts nécessaires pour surmonter les défis qu'il rencontre actuellement, et envisage sa future croissance avec confiance.

Au cours des entretiens, les répondants ont expliqué être convaincus du rôle essentiel de l'assurance dans le développement de la résilience et la réduction de l'instabilité socioéconomique. Ils ont également exprimé leur passion pour les valeurs que défend notre secteur et leur engagement envers les personnes qui travaillent au sein de leur organisation. Leurs réponses dénotent une bien plus grande confiance que les réponses aux entretiens menés en 2013, pour le précédent *InSights des PDG*. Malgré les difficultés que posent en permanence des marchés extrêmement concurrentiels, des réglementations de plus en plus strictes, les attentes toujours plus élevées des clients et les avancées technologiques sans cesse plus rapides, le sentiment général reste que le secteur est capable de relever presque tous, voir tous, les défis qui l'attendent. L'avenir de notre secteur s'annonce radieux.

Faye Lageu, Vice-Présidente Principale, Business Intelligence

# 1. INTRODUCTION

Le développement du secteur de l'assurance coopérative/mutuelle est l'un des thèmes les plus importants du programme d'étude de marché unique en son genre de l'ICMIF. En tant que seul organe représentatif du secteur au niveau mondial, l'ICMIF est bien placée pour mesurer son développement financier et analyser sa gestion stratégique afin de produire des rapports sans pareils utilisés par de nombreuses parties prenantes évoluant tant au sein du secteur qu'en dehors de celui-ci : régulateurs, médias, chercheurs, etc.

Le plus célèbre de ces rapports est la publication annuelle Part du marché mutualiste mondial, qui compare l'évolution financière du secteur à celle de l'ensemble de l'industrie de l'assurance. La dernière édition, qui reposait sur les données disponibles fin 2015, a démontré que depuis le début de la crise financière de 2008, le revenu de prime du secteur a augmenté de 20,2 %, ce qui correspond à un taux de croissance annuel composé de 2,3 %.

Le présent rapport, *InSights des PDG 2017 – L'ère du regain de confiance*, cherche à dégager, partiellement du moins, la dynamique qui sous-tend le développement du secteur grâce à une série d'entretiens au cours desquels les leaders de plusieurs organisations membres de l'ICMIF de différentes tailles et actives sur divers marchés et dans différentes régions ont été invités à présenter leur stratégie, leurs valeurs et leur culture d'entreprise.

Malgré la diversité des répondants en termes de géographie, de dimension et d'activités commerciales, certains points communs restent évidents. Ces points communs constituent la base grâce à laquelle l'ICMIF est en mesure de servir de plateforme mondiale qui rassemble les acteurs du secteur pour stimuler la croissance de ce dernier.

## Méthodologie

Cinquante organisations membres de l'ICMIF ont été invitées à participer aux entretiens de cette année. Ces organisations ont été choisies dans le but d'obtenir des réponses provenant des quatre coins du globe, de marchés plus ou moins conquis par le secteur de l'assurance, et d'organisations de tailles variées. La croissance des primes et la performance financière n'ont pas été prises en compte lors de la sélection des personnes interrogées. Trente-deux (64 %) organisations établies dans 20 pays différents ont accepté de participer aux entretiens. Parmi elles, deux organisations basées en Afrique, six en Asie et en Océanie, huit dans les Amériques et quinze en Europe.

Le premier rapport *InSights des PDG*, publié en 2013, présentait des conclusions tirées suite à des entretiens avec 34 organisations. Treize organisations ont participé aux deux séries d'entretiens, et neuf de ces treize organisations ont changé de PDG depuis 2013. Par conséquent, seuls quatre PDG ont participé aux deux vagues d'entretiens. Une liste complète des répondants est reprise à l'Annexe A.

Les répondants ont reçu à l'avance les questions qui leur ont été posées lors des entretiens. Ces questions relèvent de six catégories :

- Résultats commerciaux généraux
- Stratégie
- Position concurrentielle
- Innovation
- Gouvernance
- Leadership

Une liste de l'ensemble des questions est reprise à l'Annexe B. Les questions concernant les résultats commerciaux, la stratégie et le leadership étaient en grande partie identiques à celles posées lors des entretiens de 2013 ; la grande nouveauté 2017 était l'ajout de sections dédiées à la gouvernance et à l'innovation. Nous avons ajouté ces sections pour examiner des questions ayant reçu une grande attention lors de débats récemment/actuellement entretenus pendant les réunions du Conseil d'administration et du Comité intelligence de l'ICMIF.

Les entretiens ont été menés entre les mois de mars et de juin 2017 dans 20 pays de toutes les régions, principalement avec des PDG. La plupart des entretiens se sont déroulés sous forme d'entretiens téléphoniques individuels d'une durée moyenne d'une heure. Trois organisations ont toutefois soumis leurs réponses par écrit. Le présent rapport présente un résumé de toutes les réponses fournies.

L'invitation à participer aux entretiens incluait la promesse que les réponses soient anonymisées, principalement pour protéger la confidentialité de toutes les informations sensibles sur le plan commercial. Cette promesse encourageait en outre les répondants à s'exprimer librement et en toute honnêteté. Par conséquent, le présent rapport n'attribue pas les réponses reçues à des individus ou des organisations en particulier ; il décrit les points communs, les thèmes et les caractéristiques pouvant être dégagés au vu des réponses données. Le cas échéant, les conclusions sont comparées à celles du rapport établi suite aux entretiens de 2013 afin de montrer l'évolution connue par le secteur au cours des quatre années écoulées entre les deux rapports. Des citations anonymisées sont également reprises.

### Le présent rapport analyse les réponses obtenues au fil de quatre chapitres :

- **Résultats commerciaux, stratégie et position concurrentielle.** Ces facteurs sont analysés conjointement car ils donnent une meilleure idée de la situation lorsqu'ils sont considérés comme trois éléments d'un tout que lorsqu'ils sont pris séparément.
- **Innovation.**
- **Gouvernance.**
- **Leadership.**

## 2. RÉSULTATS COMMERCIAUX, STRATÉGIE ET POSITION CONCURRENTIELLE

La première partie des entretiens portait sur les résultats commerciaux des organisations concernées, sur la manière dont elles se positionnaient au sein de leur marché et sur leur stratégie actuelle. Puisque ces thèmes sont liés, ils ont été analysés ensemble pour donner une image générale des aspects stratégiques du secteur.

### Résultats commerciaux

Comment se sont portées les affaires au cours de ces deux ou trois dernières années ?

Les résultats obtenus, correspondent-ils aux objectifs que vous vous étiez fixés ?

Quels sont vos principaux accomplissements sur cette période ?

Une écrasante majorité des personnes interrogées au sujet des récents résultats commerciaux de leur organisation (30 sur 32) ont répondu que leurs résultats étaient bons, voire excellents. Ils ont également déclaré avoir atteint la majorité, voire l'ensemble, de leurs objectifs. Les répondants ont notamment tenu à mentionner un accroissement de la rentabilité et du nombre de sociétaires.

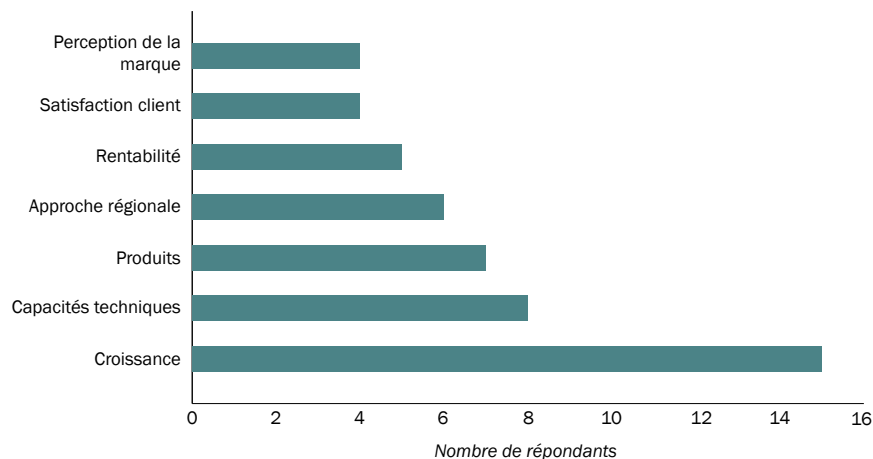
Si le vocabulaire et les termes employés ressemblent à ceux utilisés lors des entretiens de 2013, la rentabilité a cette fois été abordée sur un ton différent. En 2013, les répondants faisaient état d'une bonne performance dans ce domaine, mais n'en parlaient pas comme d'un véritable outil de mesure de leur succès. Ils avaient plutôt tendance à considérer la rentabilité comme une mesure secondaire servant à attester des améliorations de l'organisation en termes de souscriptions, de satisfaction client et d'augmentation du nombre de sociétaires. En 2017, les répondants ont eu moins de mal à parler de leur forte rentabilité. Ce changement d'attitude est probablement dû à l'évolution de l'économie, devenue moins volatile, ainsi qu'à la plus large acceptation du fait que la rentabilité n'exclut pas nécessairement le respect d'autres principes (coopératifs/mutuels).

Beaucoup des répondants ont mentionné des marchés extrêmement concurrentiels, mais beaucoup d'entre eux ont également indiqué considérer leur croissance et leur rentabilité comme d'importants accomplissements. Près de la moitié des répondants (15 sur 32) ont fait état d'une croissance stable ou forte ; quatre d'entre eux sont parvenus à entrer sur de nouveaux marchés géographiques et l'un d'entre eux a réalisé une acquisition.

D'autres grands accomplissements mentionnés par les répondants ont montré que les principaux objectifs identifiés lors des entretiens de 2013, à savoir la croissance, la satisfaction client et la rentabilité<sup>1</sup> – ont été largement atteints.

<sup>1</sup> L'une des questions posées lors des entretiens de 2013 était « Quels sont les livrables clés dans votre stratégie actuelle ? », et les répondants ont principalement répondu « la croissance, la satisfaction client et la rentabilité ».

### Accomplissements notables récents



## Capacités techniques et développement de produits

Vingt-cinq pour cent des répondants ont mentionné une amélioration de leurs capacités techniques et technologiques, notamment des progrès en matière de technologie numérique et de gestion avancée des risques.

Sept répondants (soit 22 %) ont mentionné le développement de produits.

Au moment des entretiens de 2013, ni les capacités techniques ni l'innovation en termes de produits n'étaient considérées comme des livrables stratégiques. Cependant, les organisations avaient déclaré que ces deux éléments faisaient partie des principales raisons d'investir davantage de ressources dans l'innovation. Les entretiens de 2017 suggèrent que ces investissements ont été concrétisés et ont porté leurs fruits, et que **l'innovation a été l'un des instruments clés ayant permis aux organisations d'atteindre leurs objectifs stratégiques**. (Voir également le chapitre 3 sur l'Innovation.)

## Approche régionale

Puisque la technologie fait naître de nouveaux processus opérationnels, offre de nouvelles méthodes de travail et étend diverses compétences à plus d'acteurs internes, bon nombre de nos répondants exploitent tout le potentiel et tous les atouts d'une structure décentralisée. Six répondants (soit 19 %) ont déclaré avoir réalisé de grandes avancées en matière de **limitation des risques, de marketing, de distribution et de relations avec les sociétaires en déléguant diverses responsabilités au niveau régional** à travers le personnel de terrain et les filiales.

## Satisfaction client

La satisfaction client reste un indicateur clé pour le secteur coopératif/mutuel ; tous les répondants ont mentionné l'importance de ce facteur au sein de leur organisation. Le précédent rapport indiquait que plusieurs répondants avaient reçu des prix nationaux pour la satisfaction client (ou autres honneurs similaires : prix du service à la clientèle, excellence du service, indice de confiance, etc.) et mentionnait en outre un recours croissant des organisations au Net Promoter Score® pour comparer leurs performances à leurs résultats passés et aux scores de leurs concurrents. Cette année, quatre répondants (soit 12,5 %) ont déclaré avoir enregistré une réelle amélioration en termes de satisfaction client ou de programmes d'engagement client.

La moitié des répondants ont expliqué comment leur organisation améliorait la satisfaction client, et deux grands thèmes en lien avec la distribution se sont démarqués. Au cours des vingt dernières années, de nombreux assureurs ont réalisé des économies ou augmenté leur efficacité en limitant leur nombre de filiales et d'employés de première ligne tout en s'appuyant de plus en plus sur des centrales téléphoniques ou des prestations en ligne. Les entretiens ont démontré que la réaction du secteur des assurances coopératives/mutuelles face à cette tendance était partagée.

- Pour environ **60 % de nos répondants, la satisfaction client passe par la proximité entre l'organisation et ses clients**. Ces répondants se distinguent ainsi de leurs concurrents en privilégiant une approche plus personnelle et une meilleure compréhension du risque. Cette présence entraîne des coûts de départ qui sont selon eux compensés par la fidélité des clients et les programmes de gestion des risques. Une moitié de ces 60 %, principalement des répondants qui travaillent avec une clientèle issue des milieux agricoles et ruraux, ont tenu à préciser qu'ils ont préservé, voire réaffirmé leur avantage concurrentiel en maintenant en place leur réseau de filiales et d'agents locaux ; plusieurs répondants ont même ajouté que **leur personnel de terrain représentait à leurs yeux un atout concurrentiel sans égal**.
- Pour **40 % des répondants, la satisfaction client passe par un bon rapport coût-efficacité**. Ces organisations sont principalement actives sur des marchés portés par d'autres structures (offrant bien souvent des régimes d'assurance collective), ce qui leur permet de gagner et de conserver la fidélité des clients et d'offrir des produits plus simples, réduisant ainsi l'utilité de programmes de gestion des risques sophistiqués. Bien souvent, ces organisations ont investi dans des solutions haute technologie globales (services en ligne, centrales téléphoniques, automatisation...) qui leur permettent de maintenir leur niveau de qualité tout en réalisant des économies dont profitent les clients par le biais de primes moins élevées.

Ces deux approches que tout oppose soutiennent toutes deux une position stratégique coopérative/mutuelle.



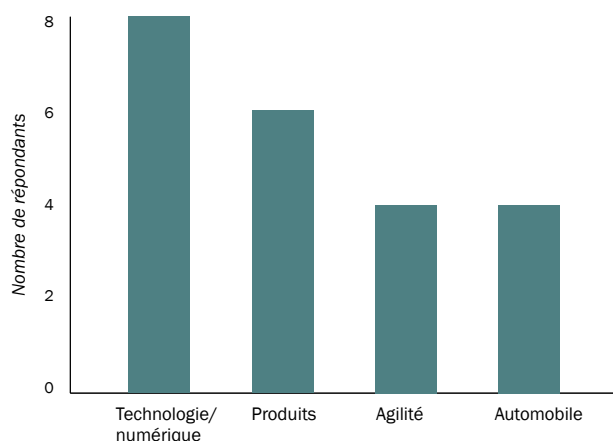
## Perception de la marque

Quatre répondants (soit 12,5 %) ont mentionné des améliorations en matière de force de la marque. L'une des organisations concernées avait récemment revu son image de marque et commençait déjà à apprécier les bénéfices découlant de cette opération.

## Résultats commerciaux

Dans quels domaines voudriez-vous enregistrer de meilleures performances ?

### Domaines dans lesquels les répondants voudraient enregistrer de meilleures performances



La technologie (numérique) a été citée comme domaine pouvant être amélioré par 25 % des répondants, alors qu'en 2013, 60 % des répondants avaient déclaré désirer investir davantage dans leurs capacités techniques afin d'asseoir leur avantage concurrentiel. Cette évolution suggère que **plusieurs organisations sont parvenues à améliorer rapidement leurs capacités techniques** au cours des quatre dernières années, alors que d'autres ont plus de pain sur la planche.

Pour 6 répondants (soit 19 %), l'innovation et le développement de produits restent une ambition majeure.

Un manque de rapidité et d'agilité a également été mentionné par quatre répondants, mais ce thème a aussi été évoqué à d'autres moments des entretiens. **L'inquiétude des répondants face à un manque de rapidité est principalement due aux changements rapides inhérents à la nature de la technologie**, et notamment à la disruption numérique.

Les **résultats du secteur des assurances automobiles se sont avérés particulièrement décevants** aux yeux des répondants actifs dans cette branche. Non seulement la concurrence a été rude en matière de prix, mais **le nombre de demandes de règlements a en outre fortement augmenté** ; une évolution principalement due a) au fait que les conducteurs passent plus de temps sur les routes suite à la crise financière mondiale, dont les conséquences se font toujours ressentir, et b) à la distraction des conducteurs, notamment à cause des téléphones mobiles, qui a entraîné une chute de la rentabilité ainsi que des pertes techniques. **L'ombre des voitures automatisées** plane également sur le secteur, et bon nombre d'assureurs reconnaissent qu'ils devront se tourner davantage vers d'autres branches pour survivre aux années à venir. D'après les prévisions, les voitures automatisées devraient affecter considérablement l'industrie de l'assurance d'ici 10 à 20 ans.

D'autres domaines ont été moins souvent désignés par les répondants comme étant des domaines dans lesquels ceux-ci aimeraient enregistrer de meilleures performances. Les domaines suivants ont ainsi été désignés par un à trois répondant(s) : travail avec d'autres coopératives/mutuelles, satisfaction client, capacité de réassurance, développement de processus à un niveau régional, recyclage du personnel, et concurrence avec les bancassureurs.

Étant donné que certains de ces thèmes ont également été cités comme domaines ayant connu de grandes avancées, il est clair que les membres de l'ICMIF doivent collaborer davantage pour partager leurs renseignements stratégiques et faire connaître leurs bonnes pratiques.



## Stratégie

Quelle est l'ampleur de votre stratégie actuelle et où en êtes-vous actuellement ?

Quels sont les livrables clés dans votre stratégie actuelle ? En quoi votre stratégie reflète-t-elle vos valeurs coopératives/mutuelles ?

Quels défis avez-vous dû relever pour produire les livrables de votre stratégie ?

Dans quoi avez-vous excellé, et pourquoi ? Dans quoi avez-vous été sous-performant, et pourquoi ?

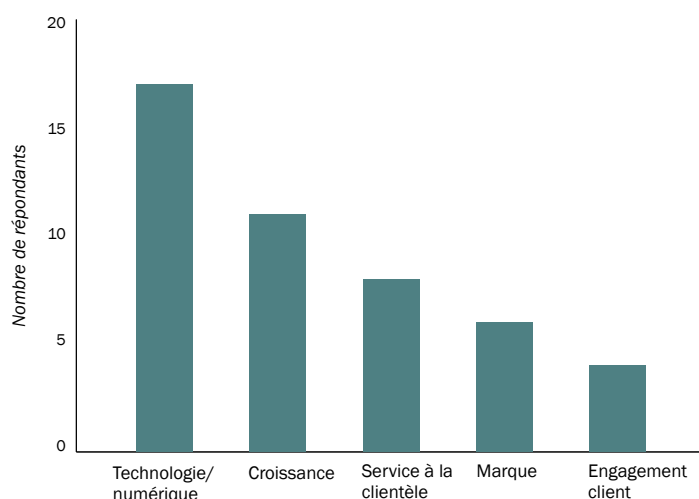
Sur quoi vous concentrez-vous afin d'accroître votre avantage concurrentiel ?

La plupart de nos répondants ont développé un plan stratégique sur trois ans ; chaque plan présentant naturellement des particularités liées aux besoins des différentes branches d'activités et de la dynamique du marché concerné. Par exemple, les organisations qui se concentrent sur les assurances générales prévoient bien souvent des cycles plus courts que les organisations qui travaillent sur le plus long terme. De plus, un tiers des répondants avaient, outre leur plan stratégique, une vision à plus long terme avec des scénarios sur sept à dix ans. Deux répondants ont précisé que, si leurs plans d'action étaient revus et évoluaient au fil du temps, leur stratégie commerciale restait inchangée : servir les sociétaires avant tout !

Le livrable clé le plus cité était une utilisation accrue ou améliorée de la technologie, et notamment des technologies numériques, dans le but de communiquer avec les clients, d'accélérer les processus et de réduire les frais d'exploitation. Cet objectif a été mentionné par 17 répondants (soit 53 %), toutes régions, tailles et branches d'activités confondues.

Le deuxième livrable le plus cité, avec 11 répondants (soit 33 %), était la croissance en termes de part de marché, de nouvelles activités, du nombre de sociétaires et d'entrée sur le(s) marché(s) ciblé(s). Huit répondants (soit 25 %) ont parlé du service à la clientèle, conseils y compris. L'image de marque inquiète six répondants (soit 19 %), qui souhaitent renforcer leur image et se démarquer grâce à une identité coopérative/mutuelle.

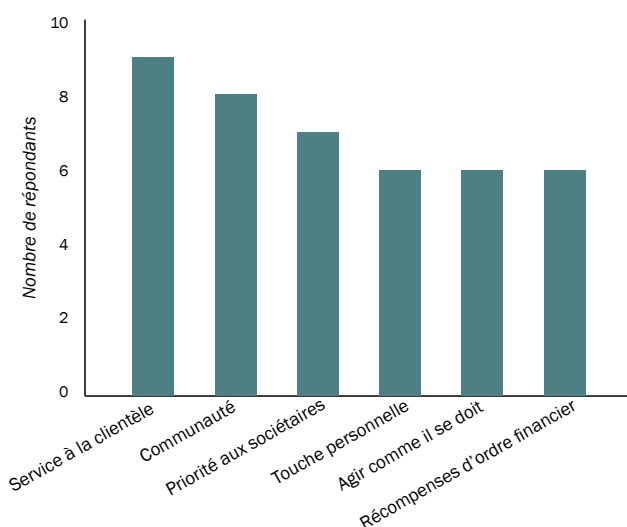
### Livrables clés dans la stratégie actuelle



Les objectifs suivants ont quant à eux été plus rarement évoqués : diversification des risques, partenariats, approche régionale, programmes communautaires, personnel qualifié et gestion du changement.

Les valeurs coopératives/mutuelles ont été exprimées de différentes manières pouvant être réparties en six grandes catégories :

### En quoi votre stratégie reflète-t-elle vos valeurs coopératives/mutuelles ?



Les valeurs coopératives/mutuelles ont également été mises en avant d'autres manières (qui n'ont été mentionnées que par quatre répondants ou moins) : formation au sujet des risques, assurer le bonheur des employés, se concentrer sur les conseils en matière d'offre et de vente de solutions simples.

Les questions concernant les défis ayant dû être relevés dans le cadre de la mise en œuvre de leur stratégie et les domaines sur lesquels les organisations se sont concentrées afin d'accroître leur avantage concurrentiel ont soulevé bon nombre de réponses identiques ou se chevauchant. Sans surprise, la **rapidité des évolutions technologiques a été mentionnée comme principal défi par bon nombre des répondants** (12, soit 37 %). Quatre répondants (soit 12,5 %) ont également remarqué que faire preuve de l'agilité nécessaire pour s'adapter à ces évolutions constituait un défi, ou un domaine dans lequel ils cherchaient à s'améliorer.

Les défis et les domaines d'amélioration les plus mentionnés sont d'ordre interne : neuf répondants (soit 28 %) ont mentionné le recrutement et la fidélisation du personnel, la planification de la relève des cadres, le changement de la culture interne de l'organisation, donner aux employés les moyens de passer à un poste de gestion et confier plus de postes de cadre aux femmes.

Tout comme lors des entretiens de 2013, la plupart des répondants ont fait preuve de modestie et se sont montrés réticents lorsqu'ils ont dû évoquer les domaines dans lesquels ils excellaient. Cependant, six répondants (soit 19 %) ont confirmé être satisfaits de leur performance financière (augmentation des primes, rentabilité, solvabilité, ratio combiné) ou de l'augmentation du nombre de leurs sociétaires. Trois répondants (soit 9 %) ont mentionné leur succès en matière d'image ou de nouvelle image de marque, et deux (soit 6 %) ont parlé de la satisfaction client.

En termes de sous-performance, un seul thème a été cité de manière récurrente : trois répondants ont fait état d'un manque d'agilité.

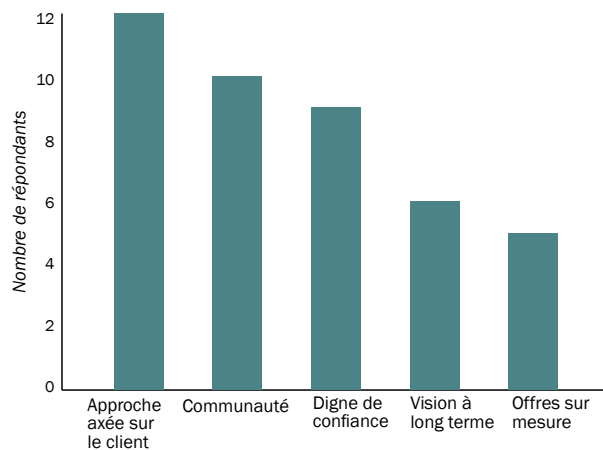
### Position concurrentielle

Quelles qualités voudriez-vous voir faire la renommée de votre organisation ? Quel est d'après vous votre principal avantage concurrentiel sur les assureurs non coopératifs/non mutuels actifs sur votre marché ?

Quels seront les grands défis et les principales opportunités pour votre organisation d'ici 2020 ?

Les répondants ont ensuite été interrogés au sujet des qualités pour lesquelles ils aimeraient que leur firme soit reconnue et les principaux avantages de leur organisation sur leurs concurrents non coopératifs/non mutuels.

## Quelles qualités voudriez-vous voir faire la renommée de votre organisation ?



Plus de la moitié des réponses étaient en lien avec une approche fortement axée sur le client : engagement client, expérience client, satisfaction client et priorité du service à la clientèle sur le profit ont été cités par 12 répondants (soit 57 %).

La communauté (mentionnée par 10 répondants, soit 31 %) et le fait d'être perçu comme digne de confiance (mentionné par neuf répondants, soit 28 %) sont également importants. D'autres thèmes tels que la vision à long terme (six répondants) et les offres spécialisées ou sur mesure (cinq répondants) ont également été mentionnés.

*« Nous voulons être connus comme un organisme d'assurance qui tient parole. Nous ne sommes pas là pour vous duper. »*

*« Nous prenons soins de toute la famille. Nous sommes passées d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle. »*

*« Nous tenons parole. Nous cherchons des raisons de vous accorder une indemnité, et non de ne pas le faire. »*

*« Nous voudrions être connus comme une organisation qui sait prendre soin de ses sociétaires. Nous ne sommes pas une simple entreprise, nous sommes une communauté d'assurance. »*

*« Lorsque les clients s'adressent à nous, ils découvrent la gentillesse de notre personnel. »*

## Le tableau général

Malgré le défi que représentent des marchés de plus en plus concurrentiels et l'évolution rapide des technologies, les assureurs coopératifs/mutuels ont connu une solide croissance au cours des dernières années, souvent à leur agréable surprise.

Pour beaucoup d'entre eux, les effets de la crise financière mondiale se sont stabilisés et le respect de réglementations plus strictes (qui était en 2013 la principale source d'inquiétude des PDG) fait aujourd'hui partie du déroulement quotidien de leurs activités.

Le sentiment qui prévaut est celui d'un regain de confiance : les investissements réalisés afin de créer une culture de l'innovation ont porté leurs fruits et ont aidé les organisations à atteindre leurs objectifs stratégiques, même si elles doivent encore améliorer leur agilité organisationnelle.

Les problèmes les plus sérieux et les plus pressants sont aujourd'hui la technologie et la disruption numérique. D'un point de vue interne, la technologie a permis une automatisation des processus qui a à son tour entraîné une rapidité accrue ainsi que des économies. Elle a également permis aux organisations de déléguer diverses responsabilités aux structures régionales pour améliorer leurs ventes et leur connaissance des risques, mais aussi pour fidéliser leurs clients grâce une présence locale. Le prochain chapitre expliquera plus en détail comment la technologie pourrait devenir de plus en plus importante dans le cadre des relations avec les clients.

Les répondants considèrent que les valeurs coopératives et mutuelles contribuent fortement à leur avantage concurrentiel. La réputation des organisations repose sur d'excellentes relations avec leur clientèle, mais également sur leur engagement communautaire et leur image de structures dignes de confiance.

### 3. INNOVATION

L'âge moyen des organes d'assurance coopérative/mutuelle est de 94 ans . Cependant, certaines organisations datent de 1642, ce qui démontre qu'elles sont largement capables d'évoluer avec leurs marchés ainsi qu'avec les besoins et les risques de leurs sociétaires. Si toutes les entreprises doivent s'adapter pour survivre, certaines d'entre elles désirent créer des offres uniques et nouvelles sur le marché pour jouer le rôle de piliers de l'innovation. Cette ambition demande toutefois des investissements massifs, ce qui risque de s'opposer à d'autres besoins. Le thème de l'innovation avait déjà été abordé lors des entretiens réalisés dans le cadre de l'étude *InSights des PDG* de 2013. De nombreux répondants avaient alors indiqué vouloir investir plus de ressources dans ce domaine. Il était donc important de reprendre ce thème dans les entretiens de 2017 afin de découvrir ce qui avait changé et les progrès accomplis.

En 2013, la question « Qu'est-ce qui est innovant dans votre organisation, selon vous ? » a permis de découvrir que pour 16 % des répondants, l'innovation ne figurait pas au sommet des priorités de leur organisation. Le reste des répondants de 2013 (soit 84 %) considéraient quant à eux que l'innovation faisait partie intégrante de la façon dont ils géraient leurs activités, mais seuls quelques répondants avaient mis en place des structures destinées à stimuler l'innovation. Le plus intéressant, c'est que **tous les répondants de 2013 ont déclaré souhaiter investir davantage dans l'innovation**. En 2017, nous voulions découvrir si ce souhait avait été réalisé et, le cas échéant, les résultats produits par ce processus.

<sup>2</sup> Source : Le Top 500 2015 (ICMIF). Voir <http://www.icmif.org/fr/publications/mutuelles-le-top-500>

<sup>3</sup> La Bilsener Gilde Versicherung (Allemagne) a été fondée en 1642. Il s'agit d'un assureur mutuel qui figure parmi les plus vieilles compagnies d'assurance au monde.

#### Innovation

Trouvez-vous que votre organisation est innovante, par rapport à ses concurrents ?

Comment l'innovation est-elle stimulée et gérée au sein de votre organisation ?

Avez-vous récemment connu des innovations qui ont entraîné des changements particuliers sur votre marché ou au sein de votre organisation ?

Quelles sont les nouvelles opportunités que vous visez ; et quelles sont les grandes opportunités qui sont encore hors d'atteinte ?

Selon vous, comment les technologies pourraient-elles affecter votre organisation dans les cinq prochaines années ?

En 2017, les répondants se sont montrés assez confiants quant à leur pouvoir novateur et à celui de leurs concurrents :

- 68,5 % d'entre eux s'estiment aussi innovants que leurs concurrents.
- 19 % ont déclaré être plus innovants que leurs concurrents.

Ce qui nous laisse 12,5 % des répondants qui ont déclaré penser que leur organisation était moins innovante que ses concurrents.

Un quart des répondants (soit huit d'entre eux) ont déclaré qu'il était possible de faire mieux : **quatre répondants (soit 12,5 %) ont avoué être frustrés par le manque de rapidité** ou d'agilité de leur organisation en matière d'innovation mais, d'un autre côté, **quatre répondants (12,5 %) ont déclaré être capables de lancer rapidement de nouvelles idées sur le marché grâce à la petite taille de leur organisation**, ce qui leur permet de se montrer plus agiles.

Nous avons également demandé aux personnes interrogées comment l'innovation était stimulée et gérée au sein de leur organisation. Leurs réponses indiquent que la manière dont le secteur gère l'innovation s'est améliorée au cours des quatre dernières années. Quatre répondants (soit 12,5 %) ont intégré des objectifs liés à l'innovation à leur stratégie d'entreprise et à la planification et aux objectifs des différents départements de leur organisation. La moitié des répondants ont mis en place des structures dédiées à l'innovation au sein de leur organisation. Parmi ces structures, on retrouve des équipes consacrées à l'innovation (parfois rattachées aux équipes chargées de la distribution ou des relations client), des centres d'innovation ou encore des comités d'innovation. Quatre répondants (soit 12,5 %) ont déclaré collaborer avec des start-ups.

Les points du programme d'innovation (c'est-à-dire les domaines sur lesquels les organisations concentrent leurs efforts) sont sensiblement similaires aux prédictions de 2013 : automatisation,

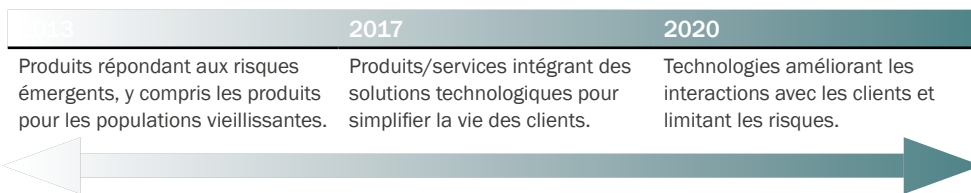
gestion des risques et développement des produits. Ces différents points sont principalement concrétisés (ou au moins étudiés) par le biais de la technologie, un outil qui :

- « simplifie la vie » des clients grâce, par exemple, à des paiements automatisés, des applications mobiles, des diagnostics médicaux en ligne ;
- accélère les processus et les flux de travail, notamment grâce à l'automatisation et à une connectivité accrue dans l'ensemble de l'organisation (agents et bureaux régionaux compris) ; et
- améliore la gestion des demandes d'indemnisation, la gestion des risques et la procédure de souscription, notamment grâce à des détecteurs de risques dans les foyers, des vêtements et accessoires de travail, des drones impliqués dans des demandes d'indemnisation ou encore la gestion des territoires agricoles.

Le programme d'innovation n'a connu qu'un petit changement qu'il est toutefois important de souligner : en 2013, de nombreux répondants ont mentionné les produits destinés aux populations vieillissantes, alors que ce sujet n'a été abordé que par un seul répondant en 2017. Ce changement suggère soit que les organisations ont trouvé des solutions dans ce domaine, soit que le développement de produits destinés aux populations vieillissantes est devenu moins important ou moins urgent que la création d'autres nouveaux produits. En revanche, **les produits liés aux soins de santé sont aujourd'hui prioritaires**, tout comme les nouveaux risques émergents : internet et les drones.

Les répondants ont confirmé que l'impact de la technologie ne ferait que croître d'ici 2020. En particulier, 13 répondants ont souligné que les nouvelles technologies telles que **la chaîne de blocs et l'intelligence artificielle affecteront la manière dont les organisations interagissent avec leurs clients** ; 14 répondants ont souligné que les technologies telles que **l'internet des objets, les diagnostics de santé, les véhicules automatisés et les mégadonnées entraîneront une limitation accrue des risques et une réduction des catastrophes à grande échelle**.

### Programme d'innovation : de 2013 à 2020



Le continuum présenté ci-dessus illustre le programme des organisations en matière d'innovation tel que décrit dans les réponses recueillies en 2013 et en 2017, et offre un aperçu général de l'approche des organisations dans ce domaine. La position qu'adopte une organisation à un moment précis dépend des attentes de ses clients, du marché sur lequel elle est active, de sa taille et de son plan stratégique. Si, d'après nos répondants, certaines organisations ont déjà adopté les dernières technologies, certaines ont l'intention de s'y mettre tandis que d'autres considèrent encore ces technologies comme « hors d'atteinte ». Cependant, aucun des répondants de 2017 n'a parlé d'anxiété liée aux défis que pose l'adoption des nouvelles technologies, et ceux qui ont déclaré suivre le marché plutôt que d'adopter ces technologies avant les autres ont clairement expliqué que cette décision était cohérente au vu de leurs clients et de leur organisation.

Selon six répondants (soit 19 %), une expansion par acquisition ou par entrée sur de nouveaux territoires (y compris dans les pays d'outre-mer) faisait également partie des opportunités encore hors d'atteinte.

Enfin, quatre répondants (soit 12,5 %) ont déclaré que pour leur organisation, rien n'était hors de portée.

### Le tableau général

Depuis 2013, les répondants investissent dans la mise en place de structures et de processus destinés à stimuler et à gérer l'innovation. Ces initiatives se sont avérées bénéfiques pour leur entreprise, notamment en matière de développement des produits et d'amélioration de l'expérience client. À travers diverses actions telles que la conclusion de partenariats ou la création de centres dédiés à l'innovation, ces assureurs coopératifs/mutuels ont pris un grand tournant. Ils ont aujourd'hui confiance en leur capacité de se montrer tout aussi innovants que leurs concurrents, voire plus encore.

Les répondants ont fait preuve d'optimisme quant au développement à moyen terme du secteur, notamment par le biais de l'utilisation des nouvelles technologies afin de créer des flux de travail plus efficaces, d'améliorer l'expérience client, de limiter les risques et de mettre en place de meilleures pratiques en matière de gestion des risques.

Nous pouvons en outre nous attendre à une croissance du secteur à travers des acquisitions ou une expansion géographique.

## 4. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Si l'ICMIF représente des compagnies d'assurance mutuelle, coopérative, fraternelle, Takaful ou adoptant d'autres formes légales, tous ses membres ont pour point commun d'être majoritairement détenus par leurs sociétaires, qu'il s'agisse directement des assurés ou d'autres organisations populaires (coopératives agricoles, organisations syndicales...).

Cette structure les distingue de leurs concurrents détenus par des actionnaires externes, et leur confère un caractère unique renforcé par des processus et structures de gouvernance qui permettent aux sociétaires d'avoir leur mot à dire et d'exercer une influence et un certain contrôle sur la manière dont est gérée l'organisation. Il arrive que certains acteurs externes ne comprennent pas bien le système de gouvernance de notre secteur et suggèrent que ce système constitue une faille dans notre modèle économique. Notre secteur s'est pourtant déjà concerté avant de déployer des efforts communs ciblant principalement les régulateurs, les consommateurs et les médias afin de les informer et de les éclairer sur ce sujet.

En 2015, le Conseil d'administration de l'ICMIF a demandé à l'équipe de direction de l'ICMIF d'enquêter sur la question suivante : quel est le degré d'efficacité de la gouvernance d'entreprise en vigueur dans notre secteur ? Par conséquent, le rapport *InSights des PDG* comporte cette année une nouvelle catégorie de questions qui nous permettra de réaliser une évaluation préliminaire de la gouvernance d'entreprise de notre secteur et de l'efficacité de celle-ci.

### Gouvernance d'entreprise

**Comment les sociétaires clients de votre organisation sont-ils représentés dans vos structures de gouvernance officielles ? En quoi influencent-ils votre stratégie générale ?**

**Quel(le)s sont les bonnes pratiques ou les points forts de votre gouvernance ?**

**Quels sont ses points faibles ? Si vous pouviez changer quelque chose, que changeriez-vous ?**

Les sociétaires, ou au moins la majorité d'entre eux, sont représentés au sein du Conseil d'administration (ou du directoire et du conseil de surveillance, en cas de structure duale) de tous les répondants par le biais d'administrateurs élus. À cause des réglementations en matière de compétences des membres du conseil et, bien souvent, au vu du type de sociétaires auquel elles s'adressent, certaines organisations ont récemment dû intégrer davantage d'administrateurs indépendants disposant des compétences dont elles avaient besoin. Certaines de ces compétences ne sont requises que de manière temporaire. Par exemple, le conseil d'administration de l'organisation de l'un de nos répondants compte actuellement un administrateur spécialisé en technologie numérique.

Plusieurs répondants ont mentionné des structures **qui offrent de multiples points de contact avec les sociétaires en dehors des réunions du conseil ou des assemblées générales annuelles**, et notamment des panels dédiés au développement de produits et de services et au règlement des demandes d'indemnisation (un panel composé de 30 000 assurés est par exemple géré sur une plateforme en ligne).

Cinq répondants (soit 16 %) ont mentionné l'importance de la formation des membres du conseil. Il convient d'après eux de s'assurer que tous les membres du conseil ont une bonne compréhension des activités de l'organisation et qu'ils disposent de toutes les compétences nécessaires, tout comme il est important d'éviter toute démarcation entre les administrateurs élus et les administrateurs indépendants.

Certains ont décrit des approches et des structures particulières mises en œuvre dans leur organisation pour améliorer la structure traditionnelle du conseil, bénéficier d'une expérience technique et assurer l'équilibre de leur système :

- Des questions spécifiques (audit, gouvernance et risques) sont confiées à des sous-comités.
- Un tiers des administrateurs sont des experts en assurance, un tiers des membres du conseil sont indépendants et proviennent des secteurs de l'audit, de l'antifraude ou de la comptabilité, et les autres proviennent de l'organisation elle-même.
- Un comité consultatif entièrement constitué de membres peut s'adresser directement au conseil d'administration.

Tous les répondants ont déclaré estimer que leurs structures de gouvernance permettaient une forte représentation des sociétaires, et **90 % ont souligné que leur conseil d'administration tenait des débats constructifs et faisait preuve de diversité et d'une bonne compréhension** des activités de leur organisation.

Cinq répondants (16 %) ont identifié certaines difficultés concrètes qu'ils cherchaient à résoudre ou qui faisaient partie de ce qu'ils auraient aimé changer :

- Le taux de participation à l'assemblée générale annuelle est faible. Il est donc primordial de mettre en place d'autres points de contact avec les sociétaires.
- La prise de décision est parfois ralentie par la taille importante du conseil.

Outre les structures composées de sociétaires (panels) mentionnées ci-dessus, les organisations se rapprochent également des sociétaires par le biais d'évènements : parrainage d'évènements communautaires ou sportifs, évènements et tournées de présentation, et campagnes de communication. Une organisation a par exemple mené un sondage auprès de 70 000 sociétaires.

Alors que l'un des répondants a déclaré que la structure de son organisation lui conférait un bon équilibre et, par conséquent, une meilleure gouvernance que celles des sociétés par actions, un autre répondant a expliqué que l'homogénéité de son conseil d'administration empêchait la diversité des opinions.

## Gouvernance d'entreprise

**Pensez-vous que notre secteur ou le secteur de l'assurance en général subira des changements en matière de réglementation de la gouvernance d'entreprise ?**

Les avis divergent lorsqu'il est question de la compréhension qu'ont les régulateurs du modèle d'entreprise des organisations coopératives/mutuelles ou des relations de ces dernières avec le régulateur. Trois répondants (soit 9 %) ont déclaré que leur régulateur comprenait très bien leur organisation et entretenait avec elle une relation positive, tandis que le même nombre de répondants (à savoir trois, soit 9 %) ont affirmé que le régulateur de leur organisation avait du mal à comprendre la différence entre nos activités et le reste du secteur, et que les régulateurs ne tenaient pas compte des spécificités du modèle d'entreprise des organes coopératifs/mutuels. Seuls trois répondants (soit 9 %) implantés sur différents marchés ou dans différentes régions ont déclaré s'attendre à des changements dans la réglementation en matière de gouvernance d'entreprise. Selon eux, ces changements s'appliqueront à l'ensemble des assureurs et/ou aux plus petites firmes.

## Gouvernance d'entreprise

**Pensez-vous que les clients sur votre marché comprennent les différences entre votre structure de propriété et celle des sociétés à actions ? Cette structure, attire-t-elle aujourd'hui plus ou moins de clients, en particulier des clients plus jeunes ?**

L'opinion la plus largement répandue est qu'en général les clients ne comprennent pas les différences que présente le secteur de l'assurance coopérative/mutuelle, ce qu'ont vivement confirmé 20 répondants (soit 62,5 %), en émettant toutefois des conditions et des exceptions :

- Les clients savent que notre manière de travailler avec les communautés ainsi que sur la durabilité est différente, mais ils ne savent pas pourquoi.
- Nos valeurs sont peu connues, mais une fois que les clients les découvrent, ils les apprécient.
- Les clients de notre marché comprennent les coopératives, mais ne comprennent pas grand-chose à l'assurance coopérative.

Tout cela indique clairement un manque de communication.

*« Nous respectons nos valeurs, mais nous ne les présentons pas toujours assez. »*

*« Nos valeurs ne sont pas la principale raison pour laquelle les clients optent pour nous, mais nous essayons tout de même de les communiquer. »*

*« Nous devons marquer davantage notre différence car les sociétés par actions commencent à se rassembler et à nous copier. »*

*« Nous ratons une opportunité en ne parlant pas de notre différence. »*

*« Nous pensons que les différences inhérentes aux assurances coopératives/mutuelles sont plus importantes que jamais, mais nous avons besoin de preuves concrètes et de nous affirmer clairement. »*

*« Le message des organisations mutuelles est souvent éclipsé par les nouvelles concernant les sociétés détenues par des actionnaires. »*



La moitié des répondants (soit 16 sur 32) ont expliqué qu'ils réfléchissaient à un moyen de combler cette lacune et d'utiliser un message coopératif/mutuel pour atteindre de nouveaux clients. L'un des répondants a ajouté :

« Notre nouvelle stratégie clarifiera cette différence. » De manière générale, les réponses démontrent que les plans stratégiques de la plupart des organisations ne se penchaient pas assez sur les messages coopératifs/mutuels et les moyens de les exploiter, bien qu'elles soient conscientes du potentiel d'une telle stratégie.

La capacité du message coopératif/mutuel à attirer des clients plus jeunes a également été soulignée :

*« Les clients plus jeunes sont plus intéressés par la durabilité, mais nous devons nous adresser à eux avec des messages dans lesquels ils se reconnaissent. »*

*« Les jeunes préfèrent réellement les entreprises plus éthiques et axées sur le service. Aujourd'hui, le défi est de les attirer. »*

*« Les nouvelles tendances en faveur de la communauté et d'une économie tournée vers le partage devraient nous aider. »*

*« Notre importance ne fera que croître, mais nous devons nous préparer à adapter notre offre de produits pour la génération Y. »*

*« Nous avons en outre besoin de plus de jeunes conseillers si nous voulons attirer un marché sur lequel évoluent des clients plus jeunes. »*

*« La génération du millénaire apprécie la structure coopérative/mutuelle, mais elle ne la connaît pas suffisamment bien. »*

## **Le tableau général**

Le sentiment général est que la gouvernance des assureurs coopératifs/mutuels est solide lorsqu'elle est soutenue par des structures qui assurent une bonne représentation des sociétaires au niveau du conseil. Les processus de modernisation, stimulés par les réglementations, ont entraîné un glissement vers des conseils d'administration plus professionnels. Les membres élus ne pouvant à eux seuls présenter toutes les compétences requises, les organisations font appel à des administrateurs indépendants dont les compétences répondent aux besoins commerciaux de l'organisation et aux exigences réglementaires. Il peut s'agir de compétences spécifiques ou techniques liées aux audits, à la finance, à la gestion des risques ou encore, comme c'est actuellement le cas, aux technologies numériques.

Cependant, le faible taux de participation aux assemblées générales annuelles appelle à la création d'autres points de contact avec les sociétaires, tels que les panels de membres, des structures qui conviennent particulièrement bien à la gestion des demandes d'indemnisation et au développement de produits. D'autres initiatives ont également été lancées : tournées de présentation, parrainage d'événements communautaires ou sportifs et sondages.

Les réglementations en matière de gouvernance d'entreprise ne devraient pas beaucoup changer dans un futur proche, que ce soit pour les assureurs en général ou pour notre secteur. Cependant, il est possible que le régulateur s'intéresse de plus près aux petites organisations.

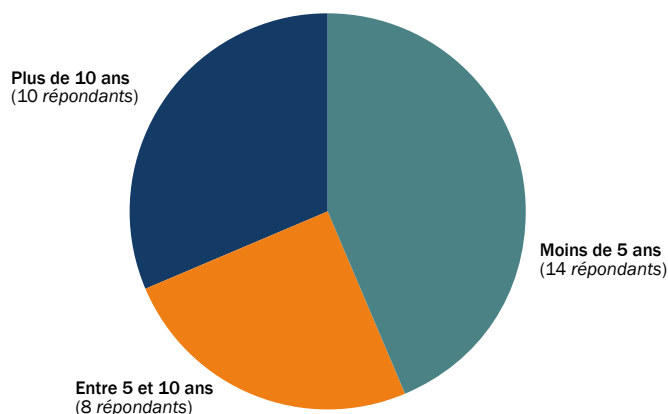
Nos questions nous ont en outre permis de tirer une conclusion des plus importantes : en général, les clients ne comprennent pas les différences inhérentes aux organisations coopératives/mutuelles. Notre secteur devrait donc saisir cette opportunité et pallier ce manque de communication pour aider les clients, et notamment les jeunes générations, à mieux comprendre les valeurs de notre secteur. Le secteur devrait par conséquent exploiter cette ouverture pour attirer de nouveaux clients.

## 5. LEADERSHIP

Dans la dernière partie de l'entretien, les questions sont devenues plus personnelles. Cette partie examine les différents styles de leadership au sein du secteur de l'assurance coopérative/mutuelle ; des styles susceptibles de ne pas mettre en pratique les théories classiques en matière de leadership efficace. Nous avons également interrogé nos répondants quant à leur implication dans d'autres organisations ou activités afin de comprendre le rôle qu'ils jouent dans la promotion de leur société, de l'industrie, et du secteur coopératif/mutuel.

Treize des organisations qui ont répondu à nos questions pour cette édition 2017 du rapport *InSights des PDG* avaient également pris part aux entretiens de 2013, mais seuls quatre répondants ont participé aux deux séries d'entretien. En effet, neuf des treize organisations mentionnées ont changé de PDG depuis 2013. En réalité, sur les 32 organisations participantes, quatorze ont choisi un nouveau PDG au cours des cinq dernières années. Nous avons donc interrogé une « toute nouvelle fournée » de leaders.

### Durée d'occupation du poste de PDG



### Leadership

Comment décririez-vous votre style de management ? Comment les autres vous perçoivent-ils ?  
Votre style de leadership est-il influencé par le secteur dans lequel vous évoluez ? Adopteriez-vous un style différent si vous travailliez dans une société par actions ?

La moitié des répondants (soit 16 d'entre eux) ont décrit leur style de leadership en insistant sur les termes « participatif » ou « inclusif », soulignant qu'ils préfèrent placer leur management sous le signe de la collaboration et du travail d'équipe. Deux répondants ont même employé les expressions « diriger des coulisses » ou « rester sur le côté ».

D'après les répondants, rester à l'écoute fait partie intégrante de ce style de leadership : « J'adore écouter les idées des personnes qui sont plus intelligentes que moi. »

Plusieurs répondants se sont décrits comme étant « un coach plutôt qu'un leader », et 11 répondants (soit 34 %) ont évoqué une certaine répartition du leadership et des valeurs connexes (confiance mutuelle, responsabilisation) :

« La plupart des gens font les bons choix si on les laisse faire. »

« Mon boulot n'est pas de dire à chacun ce qu'il doit faire. Je situe le contexte et je leur laisse la liberté de faire leur boulot. »

« Vous devez donner aux gens la liberté nécessaire pour réussir dans les domaines qui relèvent de leur responsabilité. »

« Le seul moyen d'obtenir d'excellents résultats est de travailler en équipe. »

« Je m'efforce de gagner la confiance des autres jour après jour. »

Tous les répondants ont affirmé que cette manière de travailler faisait partie de leur personnalité et qu'ils n'agiraient pas autrement au sein d'une compagnie détenue par des actionnaires. Six d'entre eux (soit 19 %) ont également avancé que leur style de management était mieux adapté au secteur coopératif/mutuel. Parmi ces six répondants, trois répondants (soit 10 %) avaient précédemment travaillé dans une société détenue par des actionnaires.

*« J'ai changé [de société] parce que les valeurs sont très importantes à mes yeux. J'ai de la chance de pouvoir agir sur le long terme. »*

*« Si j'ai obtenu ce poste, c'est grâce à mes valeurs. »*

*« Travailler au sein de cette société me permet de rester moi-même dans mon rôle de leader et de combiner convictions morales et obligations éthiques. »*

*« La coopération a toujours fait partie de ma culture ; mes parents étaient membres d'un mouvement coopératif. J'ai vu des sociétés par actions essayer d'imiter les valeurs coopératives, mais les gens ne sont pas dupes. »*

*« Je me sens plus en accord avec les principes d'une organisation mutuelle. Travailler ici est donc bien plus gratifiant. »*

## Leadership

En tant que PDG, combien de temps passez-vous à représenter votre organisation devant des acteurs externes (c'est-à-dire autres que des sociétaires/clients ou des employés) ?

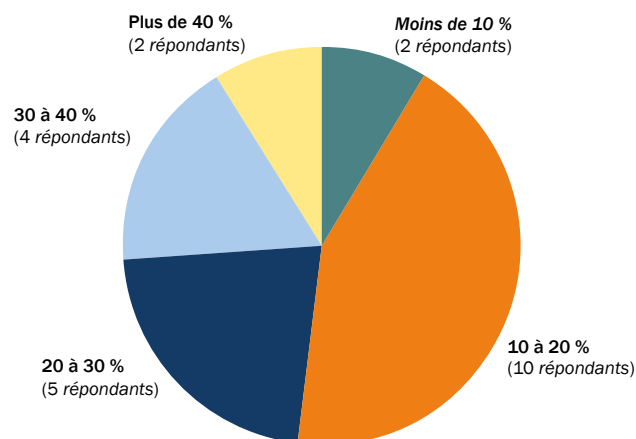
Outre l'ICMIF, êtes-vous actif au sein d'associations, de forums, de comités ou de débats opérant à l'échelle nationale ou mondiale ? Quelle proportion de votre temps consacrez-vous à ces activités ?

En quoi votre engagement dans ces activités est-il bénéfique pour votre organisation ou pour vous-même ? Votre engagement profite-t-il au secteur coopératif/mutuel ?

Êtes-vous actif dans les médias sociaux ?

Le temps consacré à travailler avec des acteurs externes (associations professionnelles, organes commerciaux, communautés, associations caritatives, régulateurs, faire partie du conseil d'autres sociétés...) varie fortement d'un répondant à l'autre. Certains ont estimé y consacrer 5 % de leur temps, d'autres ont mentionné 50 %. Les répondants qui consacrent entre 10 et 20 % de leur temps aux relations/acteurs externes étaient cependant les plus nombreux, représentant 43 % des réponses.

### Pourcentage de temps consacré à des acteurs externes



Ces activités externes entraînent une certaine implication dans des organismes d'assurance coopérative/mutuelle ainsi que dans divers autres organes, notamment en tant que :

- membres du conseil ou d'un comité d'une association d'assurance nationale ;
- porte-paroles pour l'industrie de l'assurance devant les médias ;
- membres (du conseil) d'organisations professionnelles (p. ex. organes comptables ou actuariels) ;
- membres du conseil d'autres sociétés ;
- parrains d'organisations communautaires/caritatives.

Seuls deux répondants ont déclaré qu'ils souhaitaient consacrer moins de temps aux activités externes. La plupart des répondants ont toutefois expliqué avoir le sentiment qu'il était bon/nécessaire de consacrer ce temps à des organisations externes afin de promouvoir le secteur de l'assurance ainsi que leur propre organisation.

Participer aux activités de diverses associations nationales, régionales et mondiales présente d'après eux un triple avantage :

- avoir une « vue d'ensemble », une « fenêtre ouverte sur le monde » ;
- trouver (« voler ») de nouvelles idées et acquérir des connaissances ;
- se lier à des pairs et se construire un réseau en dehors de l'organisation/du marché.

Six répondants utilisaient activement les médias sociaux pour accroître leur visibilité en tant que leaders du secteur/de l'industrie, utilisant principalement des blogs internes (c.-à-d. destinés aux employés de leur propre organisation) ou Twitter. Quatre de ces six répondants ont déclaré souhaiter utiliser davantage les médias sociaux. Il semblerait que les leaders de notre secteur pourraient envisager de profiter des médias sociaux pour accroître leur visibilité.

## Leadership

### Quel héritage voudriez-vous transmettre à l'organisation ?

Cette dernière interrogation fait partie des questions qui ont donné le plus de fil à retordre à nos répondants. Résumer leurs réponses serait compliqué et, plus important encore, assez réducteur. Nous nous contenterons donc d'en citer quelques-unes.

*« J'espère que l'on se souviendra de moi comme d'un champion du changement, quelqu'un qui a osé essayer sans avoir peur d'échouer. »*

*« J'aimerais que tout le monde soit fier de la société et de ce que nous avons accompli pour nos sociétaires. »*

*« La société doit être un endroit où le personnel aime travailler, et où les sociétaires aiment être clients. »*

*« Je voudrais laisser derrière moi une société prête à affronter tous les défis qui se dessinent à l'horizon. »*

*« Je veux que ce soit un environnement propice à l'évolution d'un personnel curieux de vivre de nouvelles aventures. »*

*« J'espère que la société sera reconnue comme une organisation phare sur le marché de l'assurance. »*

*« Je veux que l'organisation soit reconnue pour sa transformation en un assureur numérique qui reste humain. »*

*« La société doit être une entreprise durable qui continue d'intéresser tous les acteurs concernés. »*

*« Je veux que l'entreprise ait un véritable objectif et offre aux sociétaires la vie qu'ils souhaitent mener. »*

*« J'espère qu'on se souviendra de moi comme de quelqu'un qui laissait évoluer les autres et les aidait à atteindre leurs objectifs. »*

*« J'aimerais laisser derrière moi une super culture collaborative axée sur les sociétaires. Si ce n'est pas le cas, c'est que je n'aurai pas bien fait mon travail. »*

## Le tableau général

Le secteur se caractérise par un style de leadership collaboratif. Qu'ils occupent leur poste depuis plus ou moins longtemps, les PDG d'aujourd'hui cherchent tous à écouter leur équipe et à collaborer avec celle-ci en nouant avec elle une relation de confiance mutuelle. Les valeurs coopératives/mutuelles reflètent les valeurs personnelles des PDG, et chacun d'entre eux dirige son organisation avec passion.

Les PDG consacrent environ un cinquième de leur temps à des activités externes à leur organisation, notamment en s'impliquant dans des organes professionnels ou en intégrant le conseil d'autres sociétés ou des groupes communautaires/caritatifs. Les associations commerciales leur offrent un aperçu général du monde, les inspirent et leur permettent de se constituer un réseau de pairs.

Les PDG ont de toute évidence l'opportunité d'accroître la visibilité du leadership de notre secteur en utilisant les médias sociaux.

Leur but est de laisser derrière eux un héritage qui, à l'avenir, aidera le secteur de l'assurance coopérative/mutuelle à offrir un travail gratifiant aux talentueux employés désireux d'allier valeurs personnelles et opportunités professionnelles.

## 6. CONCLUSION

**Nos entretiens ont clairement mis en lumière les aspirations et le développement potentiel futur du secteur de l'assurance coopérative/mutuelle, et nous ont en outre permis de comprendre la manière dont a évolué le secteur au cours des quatre dernières années. La solide performance financière du secteur s'accompagne aujourd'hui d'un sentiment de confiance et d'espoir en l'avenir.**

Les avancées technologiques, et notamment la disruption numérique, affectent considérablement la manière dont les assureurs coopératifs/mutuels atteignent de nouveaux types de clients, servent leurs sociétaires, travaillent et innovent. Les nouvelles technologies numériques offrent au secteur une occasion d'améliorer la façon dont les organisations mènent leurs activités, mais ces organisations doivent également améliorer leurs compétences internes et leur agilité pour pouvoir s'adapter rapidement à un marché et à des exigences client qui ne cessent de changer.

En ce qui concerne l'innovation, le secteur se concentre sur l'utilisation de la technologie comme un outil d'automatisation et un moyen de faciliter les contacts avec le client. On s'attend cependant à ce que le programme d'innovation change au cours des deux années à venir pour se tourner vers l'exploitation de la technologie dans le cadre de la limitation des risques et de l'amélioration de l'expérience client. Les assureurs coopératifs/mutuels, et plus particulièrement ceux qui considèrent leur proximité avec leurs clients et leur présence locale comme la pierre angulaire de leur succès, devront trouver l'équilibre entre technologies à distance et interactions personnelles pour offrir le plus de valeur possible à leurs clients.

Le secteur coopératif/mutuel compte des structures de gouvernance d'entreprise variées mais considérées comme solides, surtout lorsqu'elles sont appuyées par diverses pratiques qui assurent des contacts réguliers et pertinents avec les sociétaires coopératifs/mutuels. Il est cependant évident que le secteur doit améliorer la manière dont il communique ses valeurs aux clients. En effet, exprimer clairement ces valeurs devait permettre aux organisations d'attirer les plus jeunes générations.

Le leadership du secteur repose sur la confiance mutuelle, la collaboration et le travail d'équipe entre les PDG et leurs subalternes. La participation et la répartition du leadership y jouent un rôle prépondérant. Une utilisation plus intensive des médias sociaux pourrait accroître la visibilité du leadership du secteur.

Les leaders du secteur visent à laisser derrière eux un secteur qui sera prêt à affronter n'importe quel défi. Ils veulent que les organisations soient robustes, rentables et prêtes à poursuivre leur objectif ; qu'elles se montrent plus innovantes et plus agiles tout en respectant leurs valeurs coopératives/mutuelles fondamentales et leur ambition de servir leurs sociétaires, leur communauté, et la société dans laquelle elles évoluent.

L'ICMIF a l'intention d'utiliser les conclusions du présent rapport afin d'orienter ses activités et ses réalisations. Ce rapport a permis d'identifier les questions stratégiques les plus urgentes et les plus répandues au sein des sociétés qui ont participé aux entretiens. Les membres de l'ICMIF pourraient par exemple tirer profit d'une aide complémentaire en matière d'innovation, d'expérience client, de technologie et de mise en exergue des différences inhérentes au système coopératif/mutuel.

Le programme de travail de l'ICMIF inclut des événements et des plateformes tels que sa Conférence biennale, ses comités et ses forums de leadership, qui concrétisent les défis et les opportunités qui se cachent derrière les thèmes identifiés. En discutant et en collaborant avec les membres de l'ICMIF, la direction de l'ICMIF pourra ensuite affiner ses plans, orienter ses ressources et mettre au point des actions efficaces : séminaires, réseaux professionnels, recherches, informations et formations sur mesure destinées à aider les membres à relever lesdits défis et à saisir lesdites opportunités pour assurer leur succès sur le long terme.

## ANNEXE A – PARTICIPANTS

Izak Smit	PPS	Afrique du Sud
Christoph Lamby	R+V	Allemagne
Alejandro Asenjo	La Segunda	Argentine
Jim Glossat	Capricorn Risk Services	Australie
Terry Agnew	RAC (Western Australia)	Australie
Anton Lovell	Co-operators General	Barbade
Tom Meeus	Fédérale Assurance	Belgique
Hilde Vernailen	P&V Group	Belgique
Rob Wesseling	Co-operators	Canada
Denis Dubois	Desjardins General Insurance Group	Canada
Steve Smith	Farm Mutual Re	Canada
Carlos Rodrigues	Heartland Farm Mutual	Canada
Henrik Groenborg	ALKA	Danemark
Anne Mette Toftegaard	LB Group	Danemark
Pablo Mongelos	Seguros Lagun Aro	Espagne
Bruce Kelley	EMC	États-Unis
Rockne Corbin	Shelter	États-Unis
Terry Rasmussen	Thrivent Financial	États-Unis
Jari Sundström	LocalTapiola	Finlande
Jean-Marc Raby et Alain Montarant	MACIF	France
Pascal Demurger	MAIF	France
Dominique Godet	SHAM	France
Kumar Shailabh	Uplift Mutuals	Inde
Tamotsu Shozui	Zenkyoren	Japon
Tom Gitogo	CIC Insurance Group	Kenya
Chris Black	FMG	Nouvelle-Zélande
Alan Goddard	Cornish Mutual	Royaume-Uni
Lindsay Sinclair	NFU Mutual	Royaume-Uni
Fazal Ghaffour	Amana Takaful	Sri Lanka
Ann Sommer	Länsförsäkringar	Suède
Markus Hongler	La Mobilière	Suisse
Philippe Hebeisen	Vaudoise Assurances	Suisse

## ANNEXE B – QUESTIONS DES ENTRETIENS

### Résultats généraux

Comment se sont portées les affaires au cours de ces deux ou trois dernières années ? Les résultats obtenus durant cette période, correspondent-ils aux objectifs que vous vous étiez fixés ?

Quels sont vos principaux accomplissements sur cette période ?

Dans quels domaines voudriez-vous enregistrer de meilleures performances ?

### Stratégie

Quelle est l'ampleur de votre stratégie actuelle et où en êtes-vous actuellement ?

Quels sont les livrables clés dans votre stratégie actuelle ? En quoi votre stratégie reflète-t-elle vos valeurs coopératives/mutuelles ?

Quels défis avez-vous dû relever pour produire les livrables de votre stratégie ?

Dans quoi avez-vous excellé, et pourquoi ? Dans quoi avez-vous été sous-performant, et pourquoi ?

Sur quoi vous concentrez-vous afin d'accroître votre avantage concurrentiel ?

### Position concurrentielle

Quelles qualités voudriez-vous voir faire la renommée de votre organisation ? Quel est d'après vous votre principal avantage concurrentiel sur les assureurs non coopératifs/non mutuels actifs sur votre marché ?

Quels seront les grands défis et les principales opportunités pour votre organisation d'ici 2020 ?

### Innovation

Trouvez-vous que votre organisation est innovante, par rapport à ses concurrents ?

Comment l'innovation est-elle stimulée et gérée au sein de votre organisation ?

Avez-vous récemment connu des innovations qui ont entraîné des changements particuliers sur votre marché ou au sein de votre organisation ?

Quelles sont les nouvelles opportunités que vous visez ; et quelles sont les grandes opportunités qui sont encore hors d'atteinte ?

Selon vous, comment les technologies pourraient-elles affecter votre organisation dans les cinq prochaines années ?

### Gouvernance

Comment les sociétaires clients de votre organisation sont-ils représentés dans vos structures de gouvernance officielles ? En quoi influencent-ils votre stratégie générale ?

Quel(le)s sont les bonnes pratiques ou les points forts de votre gouvernance ?

Quels sont ses points faibles ? Si vous pouviez changer quelque chose, que changeriez-vous ?

Pensez-vous que notre secteur ou le secteur de l'assurance en général subira des changements en matière de réglementation de la gouvernance d'entreprise ?

Pensez-vous que les clients sur votre marché comprennent les différences entre votre structure de propriété et celle des sociétés à actions ? Cette structure, attire-t-elle aujourd'hui plus ou moins de clients, en particulier des clients plus jeunes ?

### Leadership

Comment décririez-vous votre style de management ? Comment les autres vous perçoivent-ils ? Votre style de leadership, est-il influencé par le secteur dans lequel vous évoluez ? Adopteriez-vous un style différent si vous travailliez dans une société par actions ?

En tant que PDG, combien de temps passez-vous à représenter votre organisation devant des acteurs externes (c'est-à-dire autres que des sociétaires/clients ou des employés) ?

Outre l'ICMIF, êtes-vous actif au sein d'associations, de forums, de comités ou de débats opérant à l'échelle nationale ou mondiale ? Quelle proportion de votre temps consacrez-vous à ces activités ?

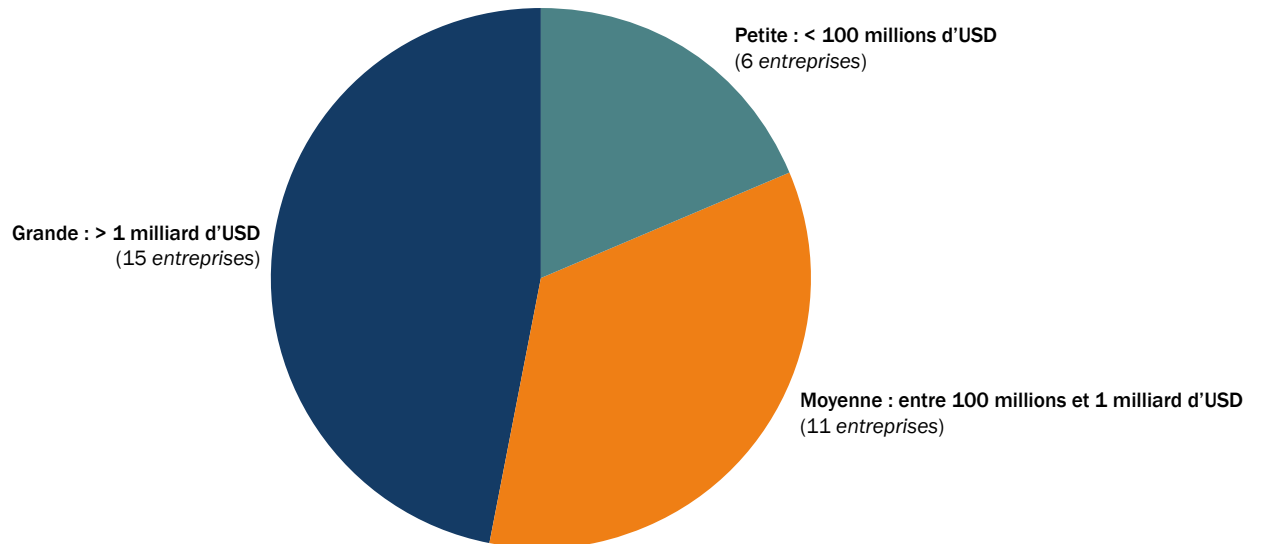
En quoi votre engagement dans ces activités est-il bénéfique pour votre organisation ou pour vous-même ? Votre engagement, profite-t-il au secteur coopératif/mutuel ?

Êtes-vous actif dans les médias sociaux ?

Quel héritage voudriez-vous transmettre à l'organisation ?



## ANNEXE C – TAILLE DES ORGANISATIONS INTERROGÉES



Le revenu de primes brut collectif des organisations interrogées était de 115 milliards d'USD, ce qui représente environ 37 % des primes totales de l'ensemble des membres de l'ICMIF.

Cinquante organisations membres de l'ICMIF ont été invitées à participer aux entretiens ; 32 d'entre elles ont accepté.

## **InSights des PDG 2017**

L'équipe du projet à l'ICMIF :

Directrice du projet et auteur du rapport : Faye Lageu

Enquêtrices : Faye Lageu, Catherine Hock, Esther Platero

Édition : Alison Grant

Coordinatrices des entretiens : Camille Gigoux, Kelly Wray

Conception du rapport : Gareth Kendrick

### **Publié en octobre 2017**

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, que ce soit électroniquement ou mécaniquement, notamment par photocopie, enregistrement ou à l'aide de tout système de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation préalable écrite de l'éditeur.

Copyright © Fédération internationale des coopératives et mutuelles d'assurance (ICMIF)

## **ICMIF**

Denzell House, Dunham Road, Bowdon, Cheshire, WA14 4QE, Royaume-Uni

Téléphone : +44 161 929 5090 Télécopieur : +44 161 929 5163

Shaun Tarbuck, Directeur général

shaun@icmif.org

Cette publication est strictement réservée aux organisations membres de l'ICMIF. Aucun aspect de ce rapport ne peut être reproduit sans l'autorisation expresse de l'ICMIF. Pour plus d'informations, veuillez contacter [faye@icmif.org](mailto:faye@icmif.org).

La Fédération internationale des coopératives et mutuelles d'assurance (ICMIF) est une organisation aux pratiques exemplaires qui s'engage à offrir à ses membres du monde entier un avantage concurrentiel. L'ICMIF aide les assurances mutuelles et coopératives membres en partageant des stratégies ainsi que les derniers renseignements concernant le marché.

Pour plus d'informations, visitez les pages suivantes :

[www.icmif.org](http://www.icmif.org)

[facebook.com/ICMIF](https://facebook.com/ICMIF)

[@ICMIF\\_Web](https://twitter.com/ICMIF_Web)

---

The logo for ICMIF, consisting of the lowercase letters 'icmif' in a bold, orange, sans-serif font.

La Fédération Internationale des Coopératives et Mutuelles de l'Assurance