

ASSURER UNE PERFORMANCE D'USAGE ?

► François GARREAU Manager Marque et Animation
du Développement Responsable de Generali

► SÉANCE DU 20 FÉVRIER 2013

ASSURER UNE PERFORMANCE D'USAGE ? p.3

- Présentation de Generali p.3
- Assurance et développement durable : un rapprochement évident ? p.3
- Vous avez dit assurance ? p.3
- L'usage versus le bien : le changement de paradigme p.4
- Une forte remise en cause du modèle actuel de l'assurance p.4
- Comment Generali se prépare au changement de paradigme ?
L'évolution dans l'analyse des risques p.5
- L'approche par le capital immatériel p.6
- Assurer une performance durable p.6
- L'entreprise élargie, un appui pour le développement de l'économie de fonctionnalité p.7
- La nécessité d'être intrusif : quelle acceptabilité sociale ? p.7

RÉACTIONS, ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS p.8

- Le secteur de l'assurance : entre prise de conscience, changements, contradictions p.8
- Quelle transition mener pour faire évoluer l'activité de l'assureur ? p.8
- Intrusion ou confiance ? p.9
- L'approche du capital immatériel renvoie à quel modèle managérial ? p.9
- Penser le métier de l'assureur dans une perspective d'économie de la fonctionnalité
en favorisant des logiques de solution et de prévention p.9
- Comment prendre en compte les aléas liés à la performance d'usage ? p.10
- Éléments de conclusion p.11

► PARTICIPANTS À LA SÉANCE

Xavier BARON (UVSQ) • Elisabeth BÊCHE (PlanèteMôme) • Nadia BENQUE (CEEFA, Atemis) • Franck BLANPAIN (EDF) • Catherine BOITEUX PELLETIER (AXA) • Christian CHOPINAUD • Marc COLOMBARD PROUT (CSTB) • Damien DALLEMAGNE (Innergic) • Christian DU TERTRE (Paris 7 Ladyss, Atemis) • Olivier DUBIGEON (Sustainway) • Léon Christophe ETILE • Eric FROMANT (SEFIOR) • Gérald GAGLIO (maitre de conférence en sociologie, UTT) • François GARREAU (Generali) • James GOLDBERG • Youssef HAMMAMI (Paris 7 Ladyss, Orange) • François HUBAULT (ergonome, Atemis) • Thomas LAMARCHE (Paris 7 Ladyss) • Pierre LARIBLÉ (Movilab) • Dominique LHERMITTE (ergonome APHP) • Jean-Paul LOMBEZ (Maceo) • Stanislas NOSPERGER (EDF recherche et développement) • Sophie NICOLAS (Becitizen) • Patrick PERRET (IRD2) • Brigitte PASQUELIN (Paris 7 Ladyss) • Véronique SANDOVAL (Espace Marx, PCF) • Yoann SIDOLI (Orange) • Raphaëlle STEWART (Ecole centrale Paris) • Osmar TOMAZ (PUCRS, Ladyss) • Johan VAN NIEL (doctorant UTT) • Michel VEILLARD (Club développement durable du conseil supérieur de l'ordre des experts comptables) • Patrice VUIDEL (Atemis)

ASSURER UNE PERFORMANCE D'USAGE ?

François GARREAU, Manager Marque et Animation
du Développement Responsable de Generali

PRÉSENTATION DE GENERALI

Generali est une très vieille dame italienne. La société y a été fondée en 1861. Generali a dans ses gènes une culture liée à l'innovation, elle est assez pionnière. Ainsi la notion d'assistance a été créée par Generali France en 1963.

Aujourd'hui, Generali réalise un chiffre d'affaires de 73 milliards d'euros. Elle est présente dans plus de 60 pays, compte 65 millions de clients et 82 000 collaborateurs.

Sur les marchés matures tels que l'Europe de l'ouest, Generali a un objectif de rentabilité. Sur les marchés en croissance (Asie, Chine, Inde, pays de l'Est, Brésil, Mexique), elle a un objectif de développement. Peut être dans ces pays le basculement vers une économie fondée sur l'usage pourrait-il d'ailleurs se faire plus rapidement que dans nos pays ? L'avenir le dira.

Les trois principaux marchés de Generali sont l'Italie, l'Allemagne et la France, qui compte pour 18,9% du chiffre d'affaires du groupe fin 2011. En France, Generali est seconde sur l'assurance vie et se place au troisième rang sur les autres marchés de l'assurance.

ASSURANCE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE : UN RAPPROCHEMENT ÉVIDENT ?

Oui ! L'assurance est un métier au cœur de toutes les évolutions du monde. Les évolutions de nos sociétés touchent aux fondamentaux du métier d'assureur. On peut citer par exemple les nouveaux risques (climatiques, technologiques, sanitaires), l'allongement de la durée de vie, avec ses incidences en terme de retraites, de soins de santé, de dépendance, l'évolution des modes de vie (mobilités, familles recomposées), les stratégies de résistance à la crise économique et financière durable (épargne, retraites, protection de l'activité des entreprises), l'apparition de nouvelles règles prudentielles ou juridiques (dommage environnemental).

Tout ceci touche les modes de commercialisation, de distribution des produits d'assurance, de gestion des actifs, de recrutement et d'évolution des métiers au sein de Generali.

Entre 2005 et 2012, Generali a évolué dans son approche. Elle s'est tout d'abord appropriée le concept de développement durable, à travers le lancement en 2006 de la démarche « agir pour notre avenir ». En 2007, le développement durable a été intégré comme l'un des cinq piliers de son programme de stratégie d'entreprise. Elle a ensuite mis en avant la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) à travers sa nouvelle signature « Génération responsable », puis en est arrivée au concept de performance globale. Cela signifie que l'entreprise Generali, comme ses assurés- n'est qu'un maillon d'une chaîne.

Cette posture est validée à travers l'étude des entrepreneurs qui réussissent : ils ne sont pas auto-centrés, mais au contraire sont en lien étroits avec les fournisseurs, clients, et leur environnement. On voit que ceux qui ont une volonté de s'acculturer au développement durable en font un concept générateur de valeur : les valeurs sociale et sociétale génèrent de la valeur économique.

VOUS AVEZ DIT ASSURANCE ?

« L'assurance est l'activité qui consiste, en échange de la perception d'une cotisation ou prime, à fournir une prestation prédéfinie, généralement financière, à un individu, une association ou une entreprise lors de la survenance d'un risque ».

Les conditions permettant l'assurabilité **d'une chose sont l'aléa**, c'est-à-dire **l'imprévisibilité d'un événement** dommageable en tant que tel ou d'une de ses caractéristiques (ex : date du décès), l'indépendance de la volonté de l'assuré (ex : divorce), le caractère licite de l'évènement...

L'assuré cède un risque, par définition aléatoire, à la compagnie d'assurance. Lorsque le contrat prévoit une franchise, l'assuré conserve une partie du risque. La compagnie d'assurance accepte le risque en échange d'une prime. Le mécanisme de l'assurance ne modifie pas la probabilité de survenance du risque, ni ses conséquences. Il se contente de transférer le risque d'un agent économique, l'assuré, à un ou plusieurs autres.

Sur le principe, il est possible de souscrire une assurance pour tout événement relatif à la propriété d'un bien, à la vie, à la santé, etc. On voit dans la définition même que l'on assure avant tout du bien, du tangible. Par exemple, peut-on assurer un processus ?

L'USAGE VERSUS LE BIEN : LE CHANGEMENT DE PARADIGME

Spontanément on ne voit pas trop le lien entre l'assurance et l'économie de fonctionnalité. On peut cependant supposer que ce nouveau modèle va « bouleverser » l'industrie de l'assurance.

On peut identifier des signaux faibles, de premières offres qui sont centrées sur l'usage. Ainsi Aviva propose un modèle « Usage Based Insurance » -UBI- consistant à moduler la prime d'assurance automobile en fonction du style de conduite. Cette offre pose cependant des problèmes pratiques : l'évaluation du comportement au volant nécessite l'installation dans le véhicule d'un accessoire dont il faut gérer la logistique. Une autre question se pose, celle de la captation de données et de sa légalité..

Un autre modèle complémentaire d'assurance se développe, le « Pay as you drive », c'est à dire le paiement basé sur l'usage. C'est un modèle d'assurance qui repose sur la fixation de la prime à partir de caractéristiques objectives (âge du conducteur, date du permis de conduire, type de véhicule...) et de critères qui ne pouvaient qu'être déclaratifs, et peuvent désormais faire l'objet de constatations objectives, concernant l'utilisation du véhicule (zone de circulation, type de route empruntée, horaires des déplacements...). Le « pay as you drive » requière un partenariat avec des entreprises de services agréées (opérateur de télécommunications, fournisseur de solutions informatiques) qui sont en charge du traitement et (ou) de la transmission des paramètres de tarification enregistrés par le boîtier embarqué dans le véhicule selon le protocole établi avec l'assureur, dans le respect des dispositions en vigueur en matière de protection des données personnelles.

Autolib' en est un exemple. Le service est assuré par Generali pour la partie responsabilité civile. Le groupe Bolloré s'auto-assure sur le matériel, car il est difficile de fixer un niveau de prime faute de recul sur la sinistralité.

Les secteurs touchés en France par ces nouvelles formes d'offres impactant les assureurs sont multiples : la mobilité, la propreté à la maison, les loisirs (pensons aux vidéos à la demande), la santé, l'éducation, la sécurité. A chaque fois se pose pour les assureurs la question du renouvellement de leur offre, voire de leur modèle d'assurance.

UNE FORTE REMISE EN CAUSE DU MODÈLE ACTUEL DE L'ASSURANCE

Une première question se pose : le modèle de l'économie de fonctionnalité va-t-il faire disparaître le Retail insurance, c'est à dire le lien direct entre l'assureur et l'assuré ? Aujourd'hui Generali assure des clients individuels, demain les assureurs auront à faire aux prestataires (de propreté, d'éducation etc.). Conséquence : celui qui perd un appel d'offres avec un prestataire d'envergure risque-t-il de disparaître sur l'activité concernée ?

Dans la continuité de la question qui précède, l'interrogation corolaire est de savoir qui sont les agents économiques qui vont « prendre la main » ? On identifie aujourd'hui des acteurs multiples aux intérêts divergents. Qui aura le pouvoir et posera les conditions ? Les fabricants, les distributeurs, les logisticiens ? Aujourd'hui, dans ce triptyque, ce sont les distributeurs qui semblent s'imposer. Demain est-ce que ce seront les logisticiens ? Les banquiers ? Les assureurs ? Des leaseurs (qui mettent à disposition une location sans option d'achat), des géants du Web type Google (qui pour ce faire peut très bien racheter un assureur), les réseaux sociaux, les Etats, des associations de citoyens ? Tous auront certainement un mot à dire, chacun ayant un intérêt propre.

Un rajout cependant : le consommateur ou l'utilisateur veut se poser le moins de questions possibles. Il y a dans ce cadre un risque pour les assureurs de se retrouver marginalisés car obligés de se soumettre aux conditions d'autres acteurs qui auront un rôle dominant.

Une autre dimension, déjà un peu abordée précédemment, qui modifie l'activité de l'assurance et la relation avec les assurés. Comme l'énonçait Jacques Attali « *Le pouvoir sera plus que jamais aux mains des compagnies d'assurance, qui exigeront que chaque individu apporte la preuve de son assiduité à se rapprocher des normes édictées. L'hypersurveillance, qui va s'amplifier jusque-là, laissera place à l'autosurveillance. Notre obsession sera alors de mesurer notre environnement, de mesurer les paramètres de notre corps pour nous maintenir dans la norme du bien-être. Déjà, aujourd'hui, certaines compagnies offrent une réduction sur la prime d'assurance si nous prouvons, facture à l'appui, que nous consommons des produits alimentaires permettant de diminuer le taux de cholestérol* ».

On voit bien le caractère intrusif des questions, préalable pour assurer une prestation. De plus en plus les assureurs vont nous demander des données pour garantir un prix, payer une prestation. Qui stocke, quelle exploitation des données ? Ce sont des questions d'ordre éthique qui nécessiteront des positions politiques.

On peut donc conclure sur le fait qu'il y a un nouveau modèle à construire et à solvabiliser. Ce nouveau modèle se construira avec des sociologues, des économistes, des philosophes, des créatifs, des mathématiciens, des ingénieurs, des gens malins tout simplement. La première cible aujourd'hui étant celle des dirigeants qu'il faut convaincre.

COMMENT GENERALI SE PRÉPARE AU CHANGEMENT DE PARADIGME ? L'ÉVOLUTION DANS L'ANALYSE DES RISQUES

Generali se doit d'assurer des activités de service et des performances d'usage. Cela implique de prendre en compte les dimensions immatérielles de la performance d'une entreprise. Comment faire ?

L'approche traditionnelle de l'analyse du risque repose sur le cercle du « risk management ». Cinq catégories de risques sont identifiées et analysées : les dommages matériels, les activités criminelles, les risques exogènes (politiques, fournisseurs, clients), les risques de responsabilité (pollution, construction, exploitation), les risques liés au personnel (accidents, maladie, malveillance, disparition d'hommes clefs).

Cette approche a plusieurs limites. Tout d'abord, elle est organisée par thèmes et types de risques mais n'est pas systémique : un objet de risque et associé à un événement. Elle est par ailleurs fondée sur un retour d'expérience et une analyse statistique. Certains risques émergents ou objets de risques sont en conséquence peu ou pas pris en compte. Enfin, il n'y a pas ou peu d'analyse des corrélations entre facteurs et objets de risques.

Une seconde approche est l'approche systémique, par processus. Elle vise à identifier dans le cadre du processus productif les points de vulnérabilité, facteurs de risques (déclencheurs ou aggravants), qui seront regroupés en facteurs techniques humains, financiers et

environnementaux., Le jeu des corrélations entre les facteurs eux-mêmes et entre les processus permet une analyse pluricausale. Elle met en évidence de manière élargie les événements et les conséquences dommageables. Ils seront ainsi scénarisés pour préparer le plan de crise et ensuite le plan de continuité d'activité.

L'approche systémique permet **l'identification de la totalité des risques et des objets de risques**. Elle prend en compte les principes édictés par la norme ISO 31000, à savoir :

- Le management du risque est intégré aux processus organisationnels.
- Le management du risque est intégré aux processus de prise de décision.
- Le management du risque est systématique, structuré et utilisé en temps utile.
- Le management du risque s'appuie sur la meilleure information disponible.
- Le management du risque facilite l'amélioration continue de l'organisme.
- Le management du risque crée de la valeur et la préserve.

Cependant, cette approche explique bien les risques mais n'est pas trop prédictive. De plus, elle ne permet pas de quantifier (évaluer, tarifer) les risques dans leur totalité.

Une troisième approche a été développée, l'approche par le capital immatériel.

L'APPROCHE PAR LE CAPITAL IMMATÉRIEL

La valeur d'une entreprise renvoie à des éléments « solides », ses biens, liquides, son cash, mais aussi gazeux, l'immatériel. L'immatériel de l'entreprise, c'est son capital relationnel (clients, partenaires), son capital de marque, son capital humain, son capital de savoir, son capital organisationnel, son capital actionnaire, son système d'information, son capital environnemental. La démarche de RSE met en avant ce capital immatériel.

Le capital immatériel est un objet de risques (départ d'un collaborateur clef, image de marque etc.) qu'il faut réussir à quantifier. Il a une valeur. Il est facteur de risques maîtrisés / non maîtrisés. Or, on ne peut couvrir les dommages liés au capital immatériel (par exemple le capital marque en cas de problème).

Pourquoi est-ce important ? Parce qu'on estime à 85% de la valeur d'une entreprise est liée au capital immatériel. La décomposition de la capitalisation boursière des entreprises du CAC 40 montre que les actifs corporels et financiers ne représentent que 15 à 20% de la capitalisation. C'est la même proportion pour les PME. Or, ce capital n'est pas assuré, il y a donc un marché à prendre !

ASSURER UNE PERFORMANCE DURABLE

Un point important : observer les valeurs de l'entreprise, les comportements, cela peut être prédictif de problèmes. Generali l'a vérifié à travers son activité d'assureur.

Pour que l'économie de fonctionnalité se développe, il va falloir partager des valeurs, des visions, des objectifs, des stratégies avec des entreprises-partenaires sinon l'échec est assuré. Les modes de coopération entre entreprises vont se modifier. Difficile de dire ensuite qui a pris la décision !

Aujourd'hui Generali sait que les entreprises qui s'engagent dans une logique de performance durable réduisent les risques. Pour se faire, la RSE est un levier qui permet d'anticiper les contraintes et de prévenir certains risques (risques psycho sociaux, normes et règlements), de valoriser son image et défendre sa réputation (développement d'une relation de confiance avec les parties prenantes, motivation et fidélité des clients en employés), de réduire les coûts (réduction des consommations, déchets, meilleur éco efficacité), d'innover (recherche de durabilité, d'utilité, de possibilité de réparer plutôt que jeter, réduction de l'empreinte écologique).

La méthodologie mise en place par Generali comprend trois étapes. Tout d'abord, il s'agit de faire un diagnostic des risques dans une approche systémique, afin de mesurer la performance durable de l'entreprise et son degré de maturité dans la mise en œuvre de celle-ci et dans la gestion des risques. Une restitution détaillée à l'entreprise permet de proposer en complément un plan d'amélioration continue. Ce qui débouche dans un troisième temps sur la construction d'un programme d'assurance, programme associant des avantages concrets en fonction des performances et des engagements de l'entreprise.

La démarche d'évaluation de la performance durable développée par Generali repose sur des critères majoritairement extra financiers (quelles sont les valeurs du dirigeant ? Comment se concrétisent-elles ? Les processus sont-ils formalisés ? Quelle gouvernance ? Etc.). 60 critères permettent de synthétiser l'approche stratégique, l'approche processus (normes ISO), l'approche managériale ainsi que la grille classique d'analyse des risques et l'approche globale de l'entreprise.

Cet instrument de mesure existe depuis six ans. Et l'on s'aperçoit que la sinistralité est trois fois inférieure pour les entreprises dans lesquelles les chefs d'entreprise avaient été bien notés. En conséquence, lorsqu'ils sont bien notés, les chefs d'entreprise ont maintenant un avantage en termes de prime d'assurance pour leur société.

L'ENTREPRISE ÉLARGIE, UN APPUI POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ

La démarche de Generali permet également d'identifier des entreprises capables de coopérer entre elles. Elle nous amène au concept d'entreprise élargie qui est un facteur de performance.

Les entrepreneurs responsables sont assez innovants, extrêmement ouverts à une approche type « économie de la fonctionnalité ». L'économie de fonctionnalité repose sur un modèle de coopération. Aujourd'hui, nous pensons que 30% des entreprises sont sensibles au sujet, et que 15% sont intéressées à s'y engager.

LA NÉCESSITÉ D'ÊTRE INTRUSIF : QUELLE ACCEPTABILITÉ SOCIALE ?

Là encore une question : l'intrusion de l'assureur dans le modèle de l'entreprise va-t-elle être acceptée ou pas ? Nous allons devoir être intrusifs car c'est pour nous un gage de performance de l'entreprise. Nous réfléchissons aujourd'hui à un modèle en 3 D d'évaluation de l'entreprise, pour être prédictif du risque. Mais il faut que le chef d'entreprise nous autorise à recueillir ces données.

Même question mais vis-à-vis des particuliers, sur le champ de la santé par exemple. L'assureur souhaite être intrusif sur état de santé de son assuré : que mange-t-il ? Quelle est son activité physique ? En retour, tant que l'assuré est en bonne santé il paie son assurance, mais lorsque il est malade on lui rembourse tout. Aujourd'hui on est capable de recueillir ces informations.

Pour finir, une conviction : d'ici 10 à 15 ans les choses peuvent se formaliser, dans beaucoup de secteurs. Cependant, les assureurs sont eux aussi bloqués par la logique de présentation des résultats. S'engager vers de nouveaux modèles peut signifier qu'à court terme (les trois premières années par exemple), on va y perdre. Ce qui n'est pas aujourd'hui acceptable !

ÉCHANGES ENTRE LES MEMBRES DU CLUB

Les échanges ont été réorganisés afin de dégager les questionnements clefs.

LE SECTEUR DE L'ASSURANCE : ENTRE PRISE DE CONSCIENCE, CHANGEMENTS, CONTRADICTIONS

Catherine BOITEUX PELLETIER : En tant que professionnelle du secteur, travaillant chez Axa, je rejoins François GARREAU sur les préoccupations, les questions posées. L'assurance aujourd'hui en Europe, est très centrée sur les clients individuels. Il va falloir décentrer notre offre, ce qui va avoir un impact sur les réseaux de distributions, notamment concernant la formation des individus.

Une seconde difficulté est le client lui même. On peut anticiper un attachement à la notion de propriété, d'où une acculturation importante à favoriser.

Du côté des clients « entreprises », l'idée d'avoir une démarche de prévention vis-à-vis des risques extra financiers, démarche justifiée par l'impact financier sur le long terme, est intéressante. Cependant, la notion de temps est délicate. Dans le secteur des assurances la prédominance du court terme existe également. Autre difficulté : aller dire au dirigeant que son modèle de gouvernance n'est pas le bon renvoie à la dimension intrusive évoquée.

Ces dernières années, deux facteurs ont fait émerger la prise de conscience. D'une part, le rapport Stern qui a chiffré l'impact du changement climatique. D'autre part, la crise de 2008. L'assurance, qui n'avait pas de responsabilité directe dans cette crise, a été prise dans le mouvement. Cela signifie que notre contribution à la société n'est pas perçue : comment faire pour y remédier ?

Pour répondre notamment à cette question, nous participons actuellement à un programme « Insurance » qui réfléchit sur la façon de changer la chaîne de valeur de l'assurance en intégrant les enjeux environnementaux, sociaux.

François GARREAU : Oui, nous sommes au cœur d'injonctions contradictoires entre ce que l'on nous dit de faire, ce que l'on peut faire et les indicateurs sur lesquels nous sommes évalués. Le système comptable international, pour nous dire combien une société vaut, est orienté vers une analyse financière et non pas une analyse de l'activité de l'entreprise. Par exemple, on peut penser que Danone vient de prendre un risque en annonçant le licenciement de 10% des cadres en Europe pour financer son développement. Cette décision ne semble pas rationnelle sur la durée.

QUELLE TRANSITION MENER POUR FAIRE ÉVOLUER L'ACTIVITÉ DE L'ASSUREUR ?

Léon Christophe ETILE : Vous semblez réfléchir à partir d'un modèle stable d'économie de fonctionnalité. Or, on a du mal à imaginer les formes de transition vers un nouveau modèle, il faut penser cette transition. Il faut également penser qu'il y a plusieurs modèles d'économie de fonctionnalité.

Je me pose une question : qu'est ce qui peut être de nature, dans le travail que l'on réalise auprès des entreprises que l'on accompagne, à vous aider à affiner le futur produit d'assurance? Et ce, dans une dynamique de transition. Je me réfère par exemple au système d'autopartage qui a obligé le secteur de l'assurance à concevoir une nouvelle offre de service. C'est une façon de faire évoluer l'assurance.

Michel VEILLARD : Pour avancer, il est possible de s'appuyer sur l'exemple de l'assurance de bonne fin qui existe dans la construction. A savoir, un promoteur s'engage à livrer un

bien à telle date. S'il ne peut pas, on est dans une mutualisation du risque -entre assurance et assistance- et une autre entreprise intervient à la place. On ne recherche pas toutes les causes de sinistre, on a une approche globale. Cette même approche permettrait d'assurer une grande part (les deux tiers selon moi) du nouveau modèle lié à l'économie de fonctionnalité, en attendant d'avoir des éléments statistiques.

Il est également possible de voir avec les ré-assureurs qui ont des techniques d'assurance adaptées au mode projet.

Elisabeth BECHE : Le passage d'un marché de masse à une relation B to B implique à mon sens un changement : vous vous trouvez en situation, dans la rédaction du contrat, la relation, d'être dans un rapport de force qui n'existe pas aujourd'hui. Les particuliers se font en effet surprendre par des clauses qu'ils n'avaient pas vues ou qu'on leur a imposées sans pouvoir contester. Ce qui ne sera pas le cas dans le nouveau système de relation dont vous parlez.

François GARREAU : Je suis d'accord, concernant le modèle de l'économie de fonctionnalité, nous ne sommes pas sur un système stable : nous sommes vraiment dans une phase de transition. Il serait peut être intéressant de créer une structure adaptée sur un marché défini afin de voir si le marché se développe et s'il peut être étendu à d'autres secteurs.

INTRUSION OU CONFIANCE ?

François HUBAULT : Je suis frappé par l'insistance avec laquelle vous utilisez le mot « intrusif ». C'est l'autre face du mot coopération. Or, on ne peut pas s'inscrire dans une dynamique de l'intrusion. Il faut travailler sur ce qui permettrait de sortir de ce paradigme.

Léon Christophe ETILE : Oui, une dynamique de confiance doit s'installer, et elle ne se décrète pas. Mais il y a toujours une forme d'intrusion : je vais donner de façon consciente des éléments liés à mon usage, et je verrai sur la facture un bilan de cet usage.

L'APPROCHE DU CAPITAL IMMATÉRIEL RENVOIE À QUEL MODÈLE MANAGÉRIAL ?

François HUBAULT : Peut-on réellement à partir de l'approche du « capital immatériel » développer un modèle managérial ? Au delà de l'énumération, il faut savoir comment le management a les moyens de mettre en cohérence les différentes ressources immatérielles, savoir comment cela fait système ? Ce qui suppose de passer d'une approche descriptive à une approche d'un modèle managérial, donc de s'appuyer sur une théorie.

Pour ce faire, il est nécessaire de mobiliser de façon conséquente les sciences du travail, afin de gagner en autorité et en compréhension du modèle. On devrait être sur un enjeu de management de la ressource et non pas de management par le résultat.

François GARREAU : Effectivement, nous n'avons pas théorisé le modèle managérial. Ce que nous savons, c'est qu'il est coopératif, ouvert, que l'évaluation ne porte pas que sur des données financières, qu'il est auto-apprenant (logique de délégation), et qu'il a peu d'échelons. Dans ce modèle, la notion de responsabilisation est mise en avant.

PENSER LE MÉTIER DE L'ASSUREUR DANS UNE PERSPECTIVE D'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ EN FAVORISANT DES LOGIQUES DE SOLUTION ET DE PRÉVENTION

Gérald GAGLIO : Une question concernant le lien que vous établissez entre votre activité et l'économie de la fonctionnalité : penser dans une optique d'économie de la fonctionnalité en tant qu'assureur, est-ce penser en termes de solutions à proposer lorsqu'un risque est identifié plutôt que d'en rester à une intervention lors de la venue d'un sinistre ? Du côté de vos clients

« entreprises », la voie que prenez est celle d'une activité de prévention, apportée sous forme de services. Dans ce cadre, la prévention est immédiatement rentable, alors que du côté des particuliers cela n'est pas rentable tout de suite.

François GARREAU : Concernant cet aspect de mise en œuvre de solutions, de services, le domaine le plus avancé est celui de la réponse apportée à l'assuré en cas de dommage corporel lourd. Une personne va coordonner un ensemble de professionnels et intervenants (ergonome, psychologue, aide aux aidants etc.) en vue de permettre à l'individu de revenir le plus rapidement possible en activité. Les personnes sont très contentes et cela fait gagner du temps sur le rétablissement, donc de l'argent.

Les solutions ne sont d'ailleurs pas forcément monétaires, notre responsabilité va peut être plus loin. Par exemple lorsque surviennent des dommages liés aux intempéries, plutôt que de rembourser pour reconstruire à l'identique, on pourrait actualiser les dommages et payer pour reconstruire avec des normes plus élevées, afin de se prémunir de futures tempêtes. Aujourd'hui, 15% de la prime habitation est affectée aux catastrophes naturelles, or il faudrait y affecter 50% !

Le service d'évaluation des entreprises n'est pas gratuit. Il est inclus dans la prime si celle-ci devient cliente. Concernant la prévention en direction des particuliers : nous touchions 750 000 enfants chaque année sur le permis piéton, avec une action (le « permis piéton ») dont l'objet était de prévenir les risques d'accident sur le trajet domicile – école. Après plusieurs années, nous avons essayé de faire porter le permis par la fédération des assureurs, par l'Etat, mais personne ne l'a repris.

James GOLDBERG : Aujourd'hui, je pense que la France possède le meilleur système de santé, parce qu'il est universel. Tout le monde peut rentrer dans un hôpital. Pour moi l'économie de la fonctionnalité est une réponse tout à fait pertinente pour la mise en œuvre d'une offre de santé. Malheureusement vos offres sont aujourd'hui orientées vers d'autres acteurs que ceux de la santé publique.

Je souhaiterais que des spécialistes comme vous viennent faire des parcours de soin sur le terrain puis travaillent avec les agences régionales de santé pour faire changer les choses. Ce n'est pas l'argent qui est nécessaire : les systèmes de recherche américains ont beaucoup plus d'argent que les français.

François GARREAU : Oui, mais il faut dire que le système français a ses limites. Ainsi, seuls 7% des financements vont vers la prévention. La coopération entre les assureurs et la sécurité sociale pourrait être pertinente sur la prévention. Par exemple une caisse primaire d'assurance maladie met en avant le slogan suivant « je peux connaître et maintenir mon capital santé à tout âge. » En tant qu'assureur nous pourrions dire : on donne plus de garanties à ceux qui prennent en charge leur santé. Pourquoi ne pas donner un bonus aux assurés qui font de l'activité physique tout en les conseillant (attention à la reprise d'activité physique à 45 ans !).

COMMENT PRENDRE EN COMPTE LES ALÉAS LIÉS À LA PERFORMANCE D'USAGE ?

Patrick PERRET : Pour assurer une performance d'usage, il faut un référentiel. Sur les bâtiments, la performance énergétique est liée à des référentiels. Mais reste ensuite la question des comportements des usagers. Or, je prends l'exemple de l'union technique automobile qui garantit une consommation de carburant aux 100 kilomètres. Cette consommation est impossible à reproduire lorsqu'on conduit. Qui a tort dans ce cas ? Peut-on dès lors assurer une performance d'usage ?

Marc COLOMBARD PROUT : Réfléchissez-vous à garantir la garantie de performance énergétique tout en neutralisant une part liée aux usagers ?

François GARREAU : Dans la proposition de bail vert, quelle est la responsabilité liée à l'usage ? Pour garantir le niveau attendu il va falloir avoir des technologies de plus en plus performantes, y compris permettant d'envoyer des informations ou alertes aux usagers. Il faut en complément mettre en place un « conseil environnemental » qui pourrait organiser une discussion entre les différentes parties concernées tous les trimestres pour étudier les résultats en termes de consommation énergétique. Au final on pourrait identifier si la responsabilité est technique ou également liée aux occupants.

ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

Christian DU TERTRE : En conclusion de nos échanges, je voudrais faire trois remarques.

Tout d'abord, nous retombons toujours dans nos discussions sur l'importance de l'immatériel, avec les problèmes récurrents que cela pose. La première difficulté est que ce n'est pas mesurable. D'où la question du pilotage par les moyens ou par les résultats ? Et lorsque l'on obtient des résultats, il est difficile d'en imputer l'origine. C'est un point à continuer à travailler ensemble.

Second point : nous utilisons la notion d'économie de la fonctionnalité avec différents modèles économiques derrière, c'est juste. D'où un besoin d'explicitier ce que l'on entend par business modèle. Au sein d'Atemis, nous posons qu'il y a deux types de modèles. Le « stade 1 » de l'économie de la fonctionnalité consiste au lieu de vendre un produit à vendre un usage, donc une performance. Mais on reste dans le périmètre de l'entreprise. Le « stade 2 » consiste en une intégration de produits et de services, appelée solution, qui nécessite une coopération entre entreprises. La solution est située territorialement. Dans ce second stade, on voit que la question de l'assurance devient plus complexe. Qu'est-ce qui va servir de référent et de pilote du système pour souligner les comportements vertueux et à l'inverse ceux qui posent problème ?

D'où à mon sens un intérêt de partir de sphères fonctionnelles telles que la santé, l'éducation, l'habitat, la mobilité, afin de voir si à partir d'une sphère fonctionnelle on peut reprendre les questions de comptabilité, d'assurance, de contractualisation, de financement.

- LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST ANIMÉ PAR  www.atemis-lir.com
- LE SITE DU CLUB : comptes-rendus, articles, [actualités](http://actualites) • www.club-economie-fonctionnalite.fr
 - PARTICIPEZ AUX ÉCHANGES : REJOIGNEZ LE GROUPE D'ÉCHANGE LINKED-IN • « Réseau économie de la fonctionnalité et développement durable »
 - SUIVEZ LE CLUB SUR TWITTER • #CFEDD
 - CONTACT : Christian DU TERTRE et Patrice VUIDEL • clubef@atemis-lir.com
- LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST PARTENAIRE DU COLLÈGE DES DIRECTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE • www.cddd.fr



- LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST SOUTENU PAR

