



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES

YAOUNDE

CYCLE SUPERIEUR - 8^e PROMOTION (1986-1988)

**ASSURANCE ET INNOVATION
DANS LE CADRE DES PAYS DE LA C.I.C.A.**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES
POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES
D'ASSURANCE D.E.S.A**

Présenté et soutenu par

IBRAHIMA CHERIF

SOUS LA DIRECTION DE

**ONONEMANG Georges
Inspecteur des Assurances
Ministère des Finances
Yaoundé - Cameroun.**

JUIN 1988



DEDICACE



- A Ma Mère,
Ce mémoire est dédié.

 EMERCIEMENTS

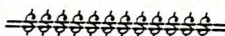
- A Monsieur ONONEMANG,
*Pour avoir accepté de diriger ce mémoire,
Pour sa disponibilité, pour son encadrement efficace.*



- A Tous ceux qui ont oeuvré pour rendre
possible et efficace notre formation à l'Institut.



- A Madame KEME ETAME Marie-Josée,
*Pour les soins apportés à la mise en forme et
à la dactylographie de ce mémoire.*



VANT - ROPOS

*

En choisissant d'étudier la question de l'innovation en Assurance, nous avons voulu :

- d'abord élargir le champ de nos investigations dans une voie de recherche que nous avons auparavant abordée en nous intéressant, dans le cadre de notre rapport de stage, à l'impact de l'informatique sur la gestion d'une compagnie d'assurance. Avec l'ordinateur en effet, l'Assurance initie un nouvel esprit, de nouvelles méthodes qu'il y aurait à notre avis, intérêt à généraliser et à porter dans tous les domaines de sa gestion à un moment où la profession se trouve face à une nouvelle phase de changement.
- Ensuite apporter notre modeste contribution (avec toutes ses insuffisances) à l'étude d'un thème qui, apparemment, n'aura à ce jour suscité que peu d'intérêt de nos prédécesseurs si on s'en tient du moins au nombre de mémoires qui lui ont été consacrés.
- Enfin rester fidèle à un esprit, à des enseignements divers que nous avons adoptés et repris à notre compte.

Ce mémoire n'a cependant qu'une ambition limitée. Pour nous, prétendre répondre de façon péremptoire aux questions aussi ardues qui se posent sur l'innovation dans notre industrie des assurances, serait tout simplement illusoire et ridicule. En revanche en présentant certains aspects et en les posant en d'autres termes, notre souhait est de laisser entrevoir les possibilités nouvelles des années à venir et aider ^à se préparer pour affronter les problèmes qui se poseront à nos compagnies d'assurance. Mais nous éviterons de nous livrer à la science fiction.

Le Management n'est pas une science exacte et qu'on ne s'attende pas à trouver ici un jeu de recettes précises applicables en toutes circonstances. Il ne s'agit pas non plus d'une méthodologie contraignante. Car en assurance aussi l'intuition du dirigeant doit redevenir un outil essentiel.

Il est important en effet que le chef juge de la politique d'innovation en se fondant également sur le bon sens et l'expérience.

Un autre point, un mémoire qui se veut un travail de recherche n'est en réalité jamais définitivement terminé.

On y sursoit à un moment donné soit sous contrainte, soit pour prendre un certain recul et y revenir plus tard avec un éclairage nouveau.

Cependant, nous reconnaissons que cela ne saurait totalement justifier les insuffisances qui pourraient être relevées dans cette étude.

Nous voudrions simplement faire appel à l'indulgence du lecteur dont les espérances n'auraient pas été satisfaites par le présent mémoire.

*I. CHERIF
Fait à YAOUNDE, le 10 Juin 1988.*

I.1.- CONTENU GENERAL	47
I.2.- ASSURANCE ET INNOVATION SONT-ELLES COMPATIBLES ?	50
I.3.- COMMENT SUSCITER L'INNOVATION ?.....	53
I.3.1.- Les techniques d'aide à la créativité	54
I.3.2.- Approches pratiques des problèmes	58
II.- <u>LES OBSTACLES A L'INNOVATION</u>	65
II.1.- ASPECTS HUMAINS	65
II.1.1.- Résistance au changement	65
II.1.2.- Manque de personnel qualifié	68
II.2.- ASPECTS ECONOMIQUES ET JURIDIQUES	70
II.2.1.- Niveau de développement du pays	70
II.2.2.- Absence de dispositions légales de protection des innovations en Assurance	72
III.- <u>LES VOIES D'INNOVATION</u>	74
III.1.- AU PLAN TECHNICO-COMMERCIAL	74
III.1.1.- La tarification	75
III.1.2.- Les produits	76
III.1.3.- Les services annexes	80
III.1.4.- La distribution	82
III.2.- AU PLAN DE LA GESTION ET DE L'ORGANISATION ...	84
III.2.1.- Le marketing	84
III.2.2.- La formation	87
III.2.3.- L'informatique	88
III.2.4.- La planification	91
III.2.5.- Le contrôle de gestion	95
IV.- <u>LES RESULTATS DE L'INNOVATION</u>	98
IV.1.- L'INNOVATION EST UN INVESTISSEMENT	98
IV.2.- L'INNOVATION, INSTRUMENT DE MANAGEMENT	100
IV.3.- L'INNOVATION ET LA DYNAMIQUE DU MARCHE	102
CONCLUSION GENERALE	106
BIBLIOGRAPHIE.	110

INTRODUCTION GENERALE

Après plus d'un quart de siècle d'indépendance,
l'Afrique n'est pas encore au bout de ses difficultés économiques.

Dans l'industrie des assurances cependant, les résultats enregistrés par la souscription sur la plupart des marchés des pays de la C.I.C.A. (Conférence Internationale des Contrôles d'Assurance) ont été appréciables depuis de nombreuses années.

C'est ainsi qu'au cours de la première décennie de l'indépendance, tous les États dans leur ensemble ont connu une croissance relative remarquable du volume des primes émises accompagnée en général, sauf pour la branche automobile et peut-être certains risques industriels, de résultats satisfaisants durant plusieurs années.

Peut-on pour autant affirmer que les actions des compagnies ont toujours été appropriées ? Qu'elles ont répondu aux attentes du marché ? La croissance subistera-t-elle dans ces mêmes conditions pour les années à venir ?

Une réponse positive ne nous semble pas certaine. Plus d'une décennie en effet après les réformes tendant à créer de véritables marchés nationaux d'assurance dans nos Etats, les besoins de sécurité des agents économiques demeurent encore incomplètement et imparfaitement satisfaits par les assureurs.

Il est parfois reproché à ces derniers de manquer d'imagination et de ne pas être assez créatifs.

Cette absence d'innovation reprochée à tort ou à raison, n'est d'ailleurs pas spécifiquement opposée aux seules compagnies de nos marchés.

En effet, le secteur des assurances est plutôt réputé pour être conservateur dans ses méthodes de travail, et ne pas innover.

L'innovation (ou encore la créativité), voilà un concept pouvant susciter des sentiments divers, de l'indifférence à l'intérêt.

L'innovation c'est l'introduction de quelque nouveauté dans une science, un art ou une façon de faire.

Innover, c'est créer, effectuer un changement, faire une trouvaille.

On crée, on innove par nécessité certes, mais aussi pour faire preuve d'originalité, pour mieux faire, renforcer et améliorer l'existant ou encore adapter l'activité à des exigences nouvelles.

En assurance lorsqu'on parle d'innovation, de créativité on pense le plus souvent au produit. Il s'agit effectivement d'un des domaines d'application mais l'innovation concerne, d'une façon générale, la recherche et l'exploitation de toute idée, qu'elle touche aux structures, aux procédures administratives, aux procédés technico-commerciaux ou au produit.

A regarder de plus près dans notre industrie des assurances le niveau actuel des prestations des compagnies, il apparaît presque certain que l'innovation trouvera dans un avenir plus ou moins proche de vastes champs d'application dans des activités telles que la souscription, particulièrement dans les branches où les gens n'ont pas l'obligation de s'assurer, la promotion de produits et de programmes nouveaux en assurance, la gestion des sinistres, l'organisation etc...

Aujourd'hui en effet, il pourrait être relevé dans une certaine mesure une absence d'innovation, un immobilisme relatif et une certaine persistance de quelques structures périmées dans l'assurance africaine.

Dans cette situation, on décèle certes une part importante d'héritage d'un passé historique où la volonté réelle du colonisateur de développer chez nous une véritable industrie des assurances était absente. Les indépendances politiques n'ont apparemment pas bouleversé (de façon radicale) le visage de ce secteur. On continue de parler d'inadaptation des contrats, des législations, d'absence ou d'insuffisance de personnel qualifié etc...

Or, faut-il le rappeler, nos compagnies évoluent aujourd'hui dans un monde en pleine mutation dont le rythme va encore s'accroître davantage vraisemblablement dans les années à venir. Et si elles ne peuvent aller au même pas que le changement, elles risquent fort de se trouver dépassées et peut-être inaptes à poursuivre leur mission dans un contexte de concurrence acharnée. Aucun pays, aucune compagnie ne peut en effet espérer se maintenir à la première place ou dans le groupe des meilleurs si il ou elle continue à employer ses vieilles méthodes au seul motif que, dans le passé, celles-ci lui ont assuré un certain succès.

L'assurance devenue aujourd'hui bien de consommation et intéressant à ce titre toute la communauté devra donc s'interroger non seulement sur les transformations des risques assurables mais aussi sur ses propres méthodes et techniques de gestion.

Dès lors, après avoir dégagé quelques caractéristiques observables dans les compagnies d'assurance opérant sur les marchés des états de la CICA, et constituant à notre avis un prétexte suffisant à l'innovation, nous allons nous intéresser à un certain nombre de points et nous poser les questions suivantes :

- De quelle innovation s'agit-il ?
- Comment peut-elle s'appliquer concrètement ?
- Quels sont les obstacles possibles à sa mise en oeuvre et quelles peuvent être ses perspectives d'avenir ?

Ces interrogations, qui certainement se trouveront parmi d'autres au centre des préoccupations de la profession feront l'objet du présent mémoire que nous essaierons de construire selon un plan en deux parties.

La première partie s'attachera à relever non seulement quelques traits communs aux compagnies exerçant au sein des Etats concernés, synonymes de lourdeur, d'absence d'imagination

PREMIERE PARTIE :

LE CADRE D'ANALYSE ET LES
MOTIVATIONS A L'INNOVATION

I.- PRESENTATION DE LA C.I.C.A. ET ETUDE DE QUELQUES CARACTERISTIQUES

I.1.- RAPPEL HISTORIQUE

La Conférence Internationale des Contrôles d'Assurances (C.I.C.A.) a été instituée par la convention de coopération en matière de contrôle des entreprises et opérations d'Assurances signée à PARIS le 27 Juillet 1962.

A cette date, treize pays sont parties à la convention : Cameroun, Centrafrique, Congo, Côte d'Ivoire, Dahomey (aujourd'hui Bénin), France, Gabon, Haute-Volta (aujourd'hui Burkina-Faso), Madagascar, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad. En s'associant au sein de la CICA, ces pays ont tout simplement voulu manifester leur

volonté de mieux organiser et orienter une industrie qui, si elle était encore embryonnaire à cette époque, était appelée inévitablement à jouer un rôle de premier plan dans leurs économies.

Depuis, une certaine transformation des structures de l'organisation a été justifiée par le développement de l'industrie africaine des Assurances en même temps que la composition de la CICA subissait quelques modifications.

Aussi on constata le départ de la France (devenue observateur), de Madagascar et de la Mauritanie. En revanche on enrégistra l'adhésion de deux nouveaux : Mali et Togo.

Cette évolution a été entérinée par la convention du 27 Novembre 1973.

L'un des principaux objectifs assignés à la CICA par cette seconde convention consiste à prendre toutes mesures propres à assurer à la fois le développement des marchés nationaux et la création d'un marché supranational unique. Il est certain qu'un tel objectif revêt quelques aspects ambitieux.

Vingt ans après les indépendances, les Etats de la CICA présentent aujourd'hui des visages plus ou moins différents les uns des autres. S'ils ont tous pour objectif final le bonheur de

leurs populations, les voies et moyens empruntés pour l'atteindre et les préoccupations du moment ne semblent pas toujours coïncider lorsqu'on passe d'un Etat à un autre.

C'est donc dire que la création d'un marché unique sans frontières entre eux exigera que chacun fasse des concessions plus ou moins importantes et qu'une telle perspective donnera lieu à des contraintes de tous ordres.

Si au terme de deux décennies d'existence de la Conférence on a pu observer avec une relative satisfaction l'apparition et la croissance de marchés d'assurance dans chacun des Etats membres, force est de constater cependant que ces marchés dans leur organisation (législation des Etats) et fonctionnement (au niveau des sociétés) restent pour une part marqués par un certain nombre de caractéristiques plus ou moins compatibles avec des préoccupations de dynamisme.

I.2.- ETUDE DE QUELQUES CARACTERISTIQUES

Nous essayerons dans un premier temps de dégager quelques points relatifs à l'ensemble du marché pour nous pencher dans un second temps sur le cas particulier des compagnies opérant sur ce marché.

I.2.1.- L'ENSEMBLE DU MARCHE

L'étroitesse du marché

C'est là le premier constat qui s'offre à nos yeux.

Considérée à l'échelle des pays cette situation semble s'expliquer d'une part par le faible niveau (nombre) de la population.

D'autre part, en dépit d'une certaine évolution, nous devons reconnaître que la pénétration de l'assurance dans la vie quotidienne de nos concitoyens n'est pas satisfaisante. La prime moyenne par habitant reste, pour la plupart de nos pays, parmi les plus faibles du continent. Ce phénomène reste lié à des facteurs socio-économiques encore présents dans le contexte africain.

Sur le plan économique on notera que le volume global de prime du marché est influencé par des variables tels que le revenu par tête, le degré d'industrialisation et de motorisation de la société, autant de facteurs qui se maintiennent encore à un niveau relativement bas.

Au niveau sociologique on a cru devoir relever quelque influence de la religion ou de certaines coutumes.

Un cadre juridique peu adapté

Un autre aspect essentiel du marché est dû à l'origine d'inspiration commune des législations et réglementaires en vigueur dans les Etats de la CICA. Si elles n'en sont pas quelques fois une copie, elles dérivent toutes de la législation de l'ancien colonisateur français. Notre industrie d'Assurance est certes relativement jeune et nos pays n'avaient de choix à leur accession à l'indépendance que de reprendre intégralement à leur compte les textes français. Mais ce qui est encore plus saisissant c'est que, à part quelques exceptions, ces textes dans leur ensemble n'ont pas évolué depuis ou l'ont été très peu à l'échelle des Etats alors que la France elle même n'a cessé de les actualiser en ce qui la concerne.

En tout état de cause les tentatives de modifications, timides et limitées, introduites dans nos législations se sont faites à un rythme beaucoup plus faible que celui des mutations observées au niveau du secteur des Assurances.

Les textes n'ont pas suivi l'activité de près, et encore moins ne l'ont précédée.

Cette situation demeure préoccupante pour les assureurs africains et le Président de la FANAF l'a mise bien en évidence en ces termes :

"Les systèmes de droit hérités du passé conduisent à un constat regrettable tenant à ceci qu'ils ne sont adaptés ni à nos mentalités, ni à nos structures sociales. Dès lors il n'est pas étonnant que de tels systèmes ne donnent satisfaction ni aux pouvoirs publics, ni aux assurés, ni aux assureurs, ni encore moins aux victimes"(1).

Cette inadaptation des textes constitue aujourd'hui une véritable menace pour la solvabilité de nos assureurs automobiles (autrement dit de l'ensemble des assureurs) en ce qui concerne la fixation des indemnités en sinistres corporels.

Nous pouvons soutenir que cet immobilisme de la législation est de nature à constituer un obstacle à l'évolution positive et à un effort d'innovation dans l'Assurance.

Nous avons pu nous rendre compte par exemple qu'en matière d'information de la gestion Sinistre, l'absence d'un cadre juridique valable et précis était l'un des éléments qui rendaient difficile l'emploi de techniques de modélisation qui elles supposent un système d'information fiable.

En somme une législation adaptée s'impose et il devient même urgent de trouver les moyens de se doter d'un cadre juridique renoué, propre et efficace.

(1) : Paul TSALA lors du colloque de la FANAF (Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines) YAMOUSSOUKRO 18-26 Avril 1986.

Il est nécessaire que ces réformes soient préparées maintenant par les assureurs eux-mêmes.

Il peut être possible à tout moment de modifier les textes eux-mêmes ou la façon dont ils sont interprétés par les administrations chargées de les appliquer.

Les assureurs doivent donc communiquer, s'expliquer avec des arguments valables, prendre l'initiative. Ils n'auront certainement pas intérêt à attendre de découvrir, comme tout le monde, les nouvelles lois les concernant seulement quand on commence à en parler ou après qu'elles soient votées pour les dénoncer ou décider d'être pour ou contre.

I.2.2.- CAS PARTICULIER DES SOCIETES D'ASSURANCES

Au niveau des sociétés du marché deux points retiendront plus particulièrement notre attention.

Les relations avec l'extérieur

Ce premier point tient à la nature des relations qui existent entre les compagnies d'assurances opérant sur nos marchés et celles des pays développés.

Les marchés de la CICA ont une structure juridique variée dans laquelle évoluent des sociétés anonymes des sociétés d'économie mixte, des sociétés mutuelles, d'autres à forme mutuelle et des sociétés d'Etat. A cette diversité juridique on peut ajouter une variété de statuts.

C'est ainsi qu'on y trouve des sociétés privées de droit national, des succursales et filiales de compagnies étrangères et même des monopoles d'Etat. Le fait majeur est que nombre de ces sociétés sont étroitement liées à de grands groupes étrangers, plus particulièrement européennes, présents par le biais de participation (souvent majoritaire) en capital.

En outre sur le plan de leur gestion technique, ces sociétés semblent présenter un caractère largement extraverti. C'est une constatation d'ensemble et cette forme de dépendance se manifeste à travers des canaux comme la réassurance, les solvabilités et courants d'échanges locaux se maintenant à un niveau relativement bas.

On dénote ainsi aisément une "ingérence" de plus en plus marquée des sociétés étrangères extérieures dans la gestion technique des compagnies locales. Il peut être donné d'en constater l'ampleur dans certaines tâches comme la tarification et la gestion de sinistres de certaines affaires.

Or il semble bien que les méthodes de tarification employées par les grandes compagnies hors du continent ne soient pas toujours parfaitement applicables à tous les risques assurables considérés dans le contexte spécifique de nos pays.

Cela s'entend bien en ce sens que ces tarifs ne sont pas toujours assis sur des statistiques propres à nos marchés, statistiques d'ailleurs pas toujours faciles à élaborer.

Ainsi ces réassureurs et autres maisons mères se trouvent presque dans "l'obligation" de procéder à des estimations qui peuvent parfois ne pas correspondre à la réalité et sortir par cette voie des tarifs "Reste du Monde" d'office "applicables" aux risques de nos marchés.

Sur un autre plan ces relations compagnies locales-compagnies étrangères opèrent une sorte de transfert des produits d'assurances des secondes vers les premières.

On peut constater en effet que la plupart des contrats commercialisés sur nos marchés ont été conçus et élaborés par lesdites compagnies loin de nos frontières et pas spécialement destinés à nos assurés.

Ce qui semble important c'est que certaines compagnies locales ont tout simplement repris ces polices à leur compte et les ont reconduites des années durant sans y apporter la moindre modification essentielle que les évolutions du marchés auraient rendues nécessaires.

A titre d'exemple, certaines polices abandonnées depuis longtemps en France, du moins dans leurs clauses initiales, continuent de circuler telles quelles.

Dans ces conditions on comprend aisément que certaines critiques fassent état d'une inadaptation des produits et tarifs de nos assureurs. Il est cependant entendu que cela ne saurait être reproché à toutes les compagnies du marché.

Il est certain qu'il ne peut y avoir activité d'assurance sans coopération internationale (Nord-Sud dans ce cas), mais il serait souhaitable que cette relation soit dynamique, les assureurs locaux (à défaut de créer de nouveaux produits) portant leurs efforts sur une adaptation suivie des contrats existants aux besoins de nos assurés.

En tout état de cause, tarifs et produits semblent déjà constituer des voies d'innovation pour l'assurance africaine. Ce sera même indispensable dans un avenir proche si on veut se maintenir dans cette activité qui devient assurément concurrentielle.

Organisation et gestion quotidienne

Là réside le second point qui retient notre attention dans l'examen de quelques caractéristiques que nous avons cru observer dans l'activité de nos entreprises d'assurance.

Il faut déjà remarquer et reconnaître que l'ingérence des compagnies européennes dans la gestion de nos sociétés a été suivie dans de nombreux cas d'une modernisation relative des structures de celles-ci.

Ainsi si beaucoup sont résolument entrées dans un ère d'innovation, certaines compagnies nous offrent encore une image traditionnelle de la gestion, excessivement discrète et pas toujours efficace.

Il est vrai que discrétion n'est pas forcément contraire à efficacité.

Des manifestations telles que des "journées portes ouvertes sur l'assurance" ou autres occasions réunissant assureurs et public extérieur organisées par les compagnies sont plutôt rares dans nos pays.

Le problème est de savoir si une certaine mesure n'a pas été dépassée dans cette politique de discrétion.

A côté de celles qui sont au début du processus, il y a encore des sociétés qui continuent de s'interroger sur l'opportunité d'un tel investissement. De même parmi celles qui sont déjà informatisées, certaines marquent un retard considérable dans la modernisation de leurs applications c'est-à-dire le passage de leurs programmes et logiciels à des formules plus performantes.

Evidemment la décision d'informatiser ou non devrait résulter d'une réelle nécessité ou relever d'un choix de politique globale propre à la société. Mais nous aimerions cependant rappeler qu'à l'observation générale, les compagnies les mieux gérées et ayant une bonne image de marque sur nos marchés semblent être celles qui ont atteint un certain seuil d'informatisation.

Il est certain que l'éventail des caractéristiques observables sur les marchés de la CICA n'a été que partiellement parcouru.

Elles sont en effet diverses et multiformes, mais nous n'avons cru devoir n'en retenir que ces quelques unes pour les besoins de notre étude.

Nous nous sommes donc limités essentiellement aux plus importantes dans l'optique de notre sujet, celles qui constituent des motivations nécessaires à l'innovation ; innovation entendue ici

comme toute mesure nouvelle tendant à mieux organiser l'activité, à introduire une gestion plus efficace dans les compagnies et à y améliorer la productivité.

Nous ferons remarquer que tous les aspects précités liés à notre industrie des assurances intègrent l'ensemble des facteurs révélateurs du niveau de développement économique et social atteint à un moment donné par nos Etats.

Nous avons voulu montrer que l'absence d'innovation tient d'une part en grande partie à l'héritage historique des pays africains concernés où les premières compagnies d'assurance ont été étrangères, et d'autre part à la gestion quotidienne de celles-ci où les méthodes modernes étaient absentes. Vu l'étroitesse de nos marchés, ces premières compagnies n'ont pas particulièrement cherché à se distinguer en Afrique. Leurs investissements étaient ponctuels et limités et leurs activités étaient directement orientées vers la protection du patrimoine et des affaires du colonisateur.

Mais de nos jours, la situation n'est plus la même parce que les dirigeants sont de plus en plus conscients de la nécessité d'innover et que l'environnement national et international l'exige et surtout parce que les habitudes de consommation, les évolutions sociologiques et l'environnement économique vont influencer certainement l'activité d'assurance.

II. - LES AUTRES FACTEURS DE CHANGEMENT

L'industrie des assurances a accédé de façon plus ou moins discrète au rang des grandes activités de nos pays et s'intègre ainsi dans la multiplicité des phénomènes économiques et des évolutions sociales.

La fonction qu'elle exerce et ses implications diverses la rendent étroitement solidaire de cet environnement économique et social dont les changements suscitent en elle des repercussions.

Les domaines dans lesquels ces évolutions peuvent le plus s'apprécier sont les habitudes de consommation et la matière assurable.

II.1.- LES CONSOMMATEURS OU ASSURABLES

Qu'ils soient des particuliers, des Chefs d'entreprises ou d'autres agents économiques les consommateurs actuels ou potentiels d'assurance constituent en fin de compte pour l'essentiel, l'objet des politiques diverses des compagnies.

De ce fait, les évolutions dans leur situation seront considérées comme l'un des principaux facteurs de changement auxquels est confrontée l'industrie des assurances.

Nous aborderons ces évolutions à travers les modifications des habitudes de consommation, des concepts sociologiques et aussi à travers certaines activités.

II.1.1.- MODIFICATION DES HABITUDES DE CONSOMMATION

Cette modification s'opère dans le sens d'un affinement des goûts et d'une plus grande exigence vis-à-vis des services proposés.

Certes nous n'en sommes pas encore au stade des puissants mouvements consuméristes occidentaux, mais un fait notable qui se précise de plus en plus est que les assurables dans nos pays ne sont plus prêts à accepter n'importe quoi à n'importe quelles conditions.

Il semble bien que ce phénomène ne soit pas tout à fait fortuit mais qu'il résulte plutôt d'une certaine évolution naturelle, qui, elle constate une sorte de passage des besoins aux aspirations.

Il est vrai que les consommateurs sont loin de constituer une catégorie homogène sur certains plans, mais nous voudrions faire remarquer que ces assurables tendent à présenter un certain nombre de caractéristiques communes.

Ces points communs s'apprécient dans le fait que les gens sont ou seront de plus en plus éduqués, formés, compétents, expérimentés et avertis et que de ce fait ils auront le souci de se consacrer avec plus de soins à la gestion de leurs patrimoines et par conséquent à la lecture des contrats d'assurance et à l'interprétation qui leur en sera faite.

Une conséquence en découlant est que les notions de qualité, d'efficacité, de rapport qualité/prix seront de plus en plus prises en considération. A titre d'exemple l'émergence de certaines "nouvelles" activités comme le Risk-Management pourrait constituer une illustration de cette tendance qui consiste dans ce cas précis à rechercher les meilleures garanties d'assurance dans les meilleures conditions de coût.

C'est une tendance qui va inévitablement se renforcer dans la mesure où une telle attitude est soutenue dans la plupart de nos marchés par les réelles possibilités qu'il y a de faire jouer effectivement la concurrence.

On en doutera difficilement dans la mesure où le nombre des entreprises d'assurance s'accroît de plus en plus dans les Etats et dans la mesure où certains n'hésitent plus à parler de prolifération et de concurrence "déloyale" ou "insensée" surtout en matière de tarif.

Il y a aussi en matière de produits d'assurance vie ce qu'on pourra déjà considérer comme la concurrence des banques (que nous examinerons plus loin).

C'est dire que dans une telle ambiance, seules les compagnies qui, prenant en compte les aspirations des assurables, feront preuve d'originalité par leur créativité et l'innovation auront de fortes chances d'orienter la demande à leur profit.

II.1.2.- EVOLUTION DES CONCEPTS SOCIOLOGIQUES

Les principaux domaines qui nous intéresseront ici sont ceux de la solidarité et de la famille.

- La solidarité

De nos jours la notion de solidarité semble de moins en moins fiable, du moins dans ses manifestations.

Certes dans la passé des sociétés africaines, les membres de la communauté ont spontanément contribué à la prise en charge des conséquences d'évènements malheureux tels que décès, incendie mais aussi ils se sont manifestés à l'occasion d'évènements heureux comme les mariages, les naissances etc... Aujourd'hui cette pratique subsiste encore mais devient de plus en plus limitée dans sa portée. De toute évidence elle ne peut fournir la valeur d'un champ ou d'investissements relativement importants atteints par un incendie ou une inondation. De plus les périls menaçant la tranquillité de l'homme vont en se multipliant.

Ce qui paraît remarquable ce sont les contours nouveaux qui semblent se dessiner autour du concept de solidarité. On remarque que avec la prépondérance de plus en plus accrue de l'argent dans les rapports humains tout semble finalement se ramener en dernier ressort à des considérations financières. Et comme il devient de plus en plus difficile à s'en procurer on est de moins en moins enthousiaste à dépenser de l'argent pour les autres.

On se limite ainsi à apporter des paroles de réconfort et de consolation aux sinistrés qui, à défaut d'autre forme d'indemnisation, devront bien s'en contenter. Autrement dit le caractère matérialiste et indemnitaire même limité de la solidarité d'hier tend à être substitué aujourd'hui par les aspects immatériels d'une assistance morale et psychologique.

- La famille

Elle aussi a connu une certaine mutation. Les exigences de la vie moderne et les influences d'un mode de vie occidental ont inévitablement contribué à la naissance et au renforcement de l'individualisme.

En conséquence il s'amorce une tendance certaine au recentrage de la notion de famille autour de la famille nucléaire.

Encore qu'ici cette notion de famille nucléaire demeure relativement élastique mais en tout état de cause beaucoup plus restrictive par rapport à celle de la famille africaine traditionnelle. Dans ces conditions, il paraît intéressant de noter que les assurables particuliers peuvent paraître plus réceptifs à des produits d'assurance directement destinés à cette cellule restreinte. Cela donne des perspectives intéressantes pour les assureurs de personnes.

Enfin un point important que nous pouvons percevoir dans cette mutation de la famille est l'avènement des ménages à double revenu. Même si l'image de la famille traditionnelle avec un seul salaire (celui du mari le plus souvent) reste encore dominante, la tendance semble se préciser de plus en plus quant à une plus active participation de la femme aux dépenses du ménage.

Ce deuxième revenu (ou salaire) semble être l'une des forces qui modifient ou modifieront le plus les décisions d'achat y compris ceux de contrats d'assurance. Il est vrai qu'aujourd'hui ce phénomène a encore un caractère marginal en ce qui concerne la proportion de familles intéressées mais il s'agit bien d'une tendance et à titre il y aura sans doute quelque intérêt à en tenir compte pour plus tard dans la définition et l'élaboration d'actions originales appropriées en direction de cette catégorie d'assurables.

II.1.3.- ACTIVITES IGNOREES DES ASSUREURS

Nous nous intéresserons plus particulièrement aux activités artisanales.

Modeste par rapport à d'autres secteurs, l'artisanat tend à acquérir une certaine importance. Ce secteur s'est trouvé quelque peu revitalisé par une masse non négligeable de ceux qui, désabusés par le mirage du développement urbain, ont décidé de gagner leur vie en exerçant leur propre talent.

A une échelle plus importante nous nous trouvons dans le domaine de l'entreprise artisanale ou commerciale traditionnelle où les chefs d'entreprises gèrent leurs affaires comme leur bien personnel, sans comptabilité, sans politique d'investissement etc...

C'est un domaine qui demeure encore étranger à la notion d'assurance. Et pourtant il existe bien ici des besoins de sécurité. Cette situation peut-être imputable à un manque d'information mais aussi et surtout à une absence de garantie adéquate couvrant leurs préoccupations.

On y dénote également pour une part un certain manque de dynamisme des assureurs.

Cet état de fait est de nature à provoquer des préoccupations que Raymond IBATA (1) a voulu clairement exprimer en se demandant tout simplement "Que faisons nous pour assurer nos paysans et artisans ?"

II.2.- L'ENVIRONNEMENT

En dehors des facteurs examinés au niveau des assurables les causes des nécessaires réaménagements dans l'assurance sont multiples. Cependant elles ont un point commun : leur origine se trouve dans le milieu économique et technologique ambiant.

II.2.1.- L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

Nous examinerons successivement l'inflation, la perspective d'un marché unique d'assurance et les incertitudes liées à prévision.

(1) Raymond IBATA. Directeur Général Assurances et Réassurances du Congo
Article paru dans l'Assureur Africain n° 2 Mars 1984. Page 16.

L'inflation

Il est devenu pratiquement impossible ou peu réaliste d'analyser l'environnement économique sans tenir compte de ce phénomène.

Bien que relativement atténuée l'inflation continue de produire des effets par la perception qu'en ont les consommateurs et assurables. Ils sont sensibilisés à sa capacité à réduire considérablement leurs ressources. De ce fait ils peuvent être davantage conscients des possibilités de certains contrats vie mais aussi de celles très variées d'autres moyens financiers tels que bons publics, marché financier etc... pour protéger leurs ressources.

C'est tout simplement dire que nos compagnies d'assurance doivent s'attendre à ce que les banques et autres concurrents éloignés de l'assurance entrent en scène et leur "soufflent" une part de marché sur ce créneau.

Il s'agit évidemment de savoir réagir de façon appropriée et une voie possible d'innovation pourrait s'ouvrir sur la mise sur pied de produits conséquents.

La perspective d'un marché supranational

Une évidence qu'il n'est peut-être pas superflu de rappeler est qu'on ne réalise pas d'industrie d'assurance sans

coopération internationale. Du fait de l'application de certaines techniques telles la coassurance ou la réassurance l'assurance est devenue une profession à forte vocation de coopération internationale.

Mais plus que par ces considérations techniques l'ouverture de notre analyse sur une échelle internationale trouve sa justification dans un point essentiel des objectifs de la CICA.

Nous l'avons évoqué plus haut, l'une des principales missions de la conférence après l'harmonisation des législations est le développement des marchés nationaux et la création d'un marché supranational.

Ce dernier point nous semble fondamental. C'est une grande ambition que l'on veut ainsi mettre en oeuvre puisque les caractéristiques d'un tel marché super-étatique devraient s'articuler autour des notions de mobilité, de transparence et de liberté. Ce qui signifierait une disparition des frontières du moins en ce qui concerne les activités d'assurance. Ainsi il y aurait liberté d'établissement pour l'ensemble de la profession, liberté de prestation de services en assurance, donc la possibilité de travailler depuis un Etat membre dans un autre Etat membre de la CICA sans y être établi.

Il ne s'agit certainement pas d'un objectif immédiat, mais si on croit à l'avènement futur d'un tel marché quelle pourrait être aujourd'hui la signification de ce changement de décor pour nos organismes d'assurance ?

Il faut regarder les choses en face la compétition qui s'engagera alors sera sans merci.

C'est dès maintenant que nos assureurs devront préparer ces échéances futures en adoptant des impératifs d'une optique internationale c'est-à-dire se mettre à penser en termes de concurrence internationale. Ce qui suppose une plus grande capacité de créativité, d'innovation, d'adaptation, de dynamisme.

Ceux qui gagneront, ceux qui tireront le maximum d'intérêt de cette ouverture seront aussi ceux qui sauront anticiper correctement les évolutions.

C'est une tâche d'autant plus difficile que l'on opère sur des marchés sur lesquels entrent en jeu des variables à évolution pas toujours maîtrisable.

Cette remarque nous conduit au dernier point de notre analyse de l'environnement économique.

La part du prévisible tend à décroître

Nos économies pour la plupart extraverties évoluent dans un contexte international où il devient de moins en moins aisé d'appréhender le futur ou certaines évolutions.

C'est par exemple le cas des marchés de plus en plus volatiles de certains produits conditionnant directement la santé de nos économies nationales.

Nous ne devons pas perdre de vue les relations non moins directes qui existent entre l'état de l'économie et le développement de l'assurance.

Ainsi les sociétés sont de moins en moins à l'abri des mouvements extérieurs apparemment sans grande possibilité de prévision : évolution et à-coups sociaux, économiques, monétaires, financiers etc...

A cela il n'y a certainement pas de remède miracle. Nous croyons en revanche qu'une capacité de réaction rapide caractérisée par une souplesse des structures aptes à s'adapter et à anticiper est de nature à réduire les effets du changement et pourquoi pas à les maîtriser.

L'assurance s'est souvent contentée de gérer le présent, l'existant. Les voies de l'avenir passent nécessairement et de plus en plus par ce qu'on pourrait appeler la gestion de l'avenir.

En cette matière innover signifierait l'acquisition et une plus grande maîtrise des techniques de prévision, leur affinement et surtout leur application à des fonctions essentielles comme la planification. Améliorer la planification c'est aussi mieux se préparer à affronter le futur.

En d'autres termes une démarche innovatrice semble offrir une sortie face aux contrecoups de la destabilisation de l'environnement économique tant au plan national qu'international.

II.2.2.- L'ENVIRONNEMENT TECHNIQUE

Commençons par préciser les contours de cette notion. L'environnement technique s'identifie à l'ensemble des caractéristiques techniques prises en compte dans l'approche et l'analyse des risques à assurer.

Le point important qui retient notre attention à ce propos est une tendance marquée à la transformation de la nature de certains risques. Cette mutation se fait dans le sens d'une complexification.

Cette montée de la complexité atteint pratiquement tous les domaines intervenant dans la vie des compagnies d'assurances et plus particulièrement dans la technicité des risques à assurer.

Elle se manifeste de diverses façons : au niveau de la dimension on se rend compte que dès qu'elle dépasse certaines limites, le risque change de nature. C'est le cas de certaines branches comme le transport, la construction, le nucléaire mais aussi le cas de certains risques dits simples comme le vol.

Au niveau de la technologie la complexité peut-être rattachée au développement scientifique et technique. C'est une tendance qui va se renforcer au rythme de renforcement de notre propension à consommer des biens d'équipements importés. Car la technologie constitue la matière première des pays avancés et leur principale source de développement.

Notons du reste que cette complexification n'est pas un phénomène éphémère. Le passage du simple au complexe procède du phénomène général de l'évolution. Il s'agit d'une tendance du monde moderne.

Il peut être intéressant de noter que la complexification peut avoir pour conséquence le sentiment ou même la perte effective de maîtrise des risques.

Cela signifie pour les assureurs problème d'évaluation et de couverture dans les domaines où les risques sont mal identifiés et où des précédents peuvent ne pas exister et où également les sinistres peuvent être très importants.

Les instruments et autres moyens d'analyse actuellement utilisés n'auront dans ces conditions qu'une portée limitée et même constituer quelque danger pour l'équilibre de l'assureur, s'ils continuent d'être mis en oeuvre comme par le passé.

On constate cependant que ces risques complexes sont assurés par nos compagnies actuellement. Cela est vrai, mais on remarque aussi que pour l'approche de tels risques il est souvent fait appel à de grands courtiers internationaux ou autres spécialistes des sociétés étrangères extérieures.

On fait également ce même constat lorsqu'un sinistre plus ou moins important touche les risques en question. La gestion de ce genre de sinistre "exige" souvent que des spécialistes étrangers se déplacent à grands frais la plupart du temps.

Dans ces conditions la question semble relever d'un problème de maîtrise de technologie. Dans ce domaine, pour nous, le changement pourrait consister en un transfert et une maîtrise

effectifs de cette technologie des pays développés à nos Etats
(en matière de gestion technique en Assurance).

Concrètement le champs d'application de ce changement
se trouve dans une politique de formation spécialisée et très poussée
des cadres pour les initier et les habituer à la pratique de la tarifi-
cation et de la gestion de sinistre des risques complexes.

C'est un problème qui est perçu avec lucidité par
certaines compagnies de nos marchés et qui commencent déjà à
faire appel dans leurs effectifs à des ingénieurs (spécialisés dans
les domaines qui les intéressent pour leurs activités) et qu'elles
font former ensuite aux techniques d'assurance.

III.- LES CONSEQUENCES DE CES CHANGEMENTS

La première réflexion a consisté, pour nous, à observer au sein du cadre représenté par la CICA quelques caractéristiques significatives des compagnies et au-delà à analyser l'ensemble de l'environnement. Une telle démarche a tout simplement pour effet de nous conduire à l'examen d'un certain nombre de conséquences prévisibles de cette situation ou pouvant résulter d'une prise en compte insuffisante de l'ensemble de ces facteurs dans la gestion des compagnies.

Nous apprécierons ces conséquences en terme de concurrences nouvelles, de position sur le marché et, pourquoi pas, à l'extrême en termes de disparitions éventuelles de sociétés.

III.1.- CONCURRENCES NOUVELLES

Nos pays ont , pour la plupart, adopté en économie la doctrine de la libre entreprise marquée dans certains cas de connotations locales probablement nécessaires.

Mais cette doctrine, dans son principe, est simple et directe. Un grand nombre de sociétés se font concurrence pour gagner l'argent que le consommateur est libre de dépenser comme il lui plait. Il achète ce dont il a envie lorsque le prix lui convient ; et si le prix n'est pas acceptable pour lui ou si la qualité et le service ne répondent pas à ses espérances, il achète quelque chose d'autre et la société qui ne lui a pas donné satisfaction doit changer ses méthodes ou, dans les cas extrêmes, se retirer des affaires.

Doctrine extrêmement simplifiée, mais cette présentation de la libre entreprise n'en est pas moins directement applicable à la pratique en Assurance.

Il faut satisfaire les assurés en adaptant ses méthodes et produits aux évolutions des goûts et besoins de ceux-ci.

Le résultat d'une passivité excessive ou d'une absence prolongée d'imagination en ce sens pourrait se traduire par l'arrivée de nouvelles compagnies à même (ou susceptibles de l'être) d'apporter une réponse adaptée et immédiate aux attentes du marché actuel et potentiel.

À titre d'exemple, le cas d'une compagnie vie américaine bien connue sur certains de nos marchés semble suffisamment illustrer notre propos. Cette société qui, dans la plupart des cas, arrive

en tête en ce qui concerne les encaissements vie a visiblement quelque peu bousculé les vieilles habitudes jusqu'alors existant en matière de souscription dans cette branche.

Elle a opté pour une politique commerciale agressive en recourant par exemple à un marketing direct en matière de distribution.

Au delà d'un constat il ne nous appartient pas d'apporter un jugement de valeur sur quelque compagnie que ce soit. Notre propos à travers cette exemple est de montrer que l'innovation n'est pas un vain mot mais une réalité, un argument qui peut produire des effets mesurables, et constituer une véritable arme aux mains de la concurrence.

Il s'agit là d'un aspect de la question mais un autre tout au moins significatif en est que les facteurs de changement peuvent rapprocher d'autres professions.

Ainsi les concurrents traditionnels de la compagnies d'assurance, c'est-à-dire les autres compagnies peuvent devenir des rivaux moins importants que de nouveaux acteurs offrant des produits de substitution à l'assurance. A cet égard on remarque aujourd'hui que l'épargne est devenue un domaine commun aux Assurances, aux Caisses d'épargne et aux Banques surtout.

La concurrence peut-être serrée avec la banque et celle-ci a des atouts dont le moindre n'est pas sa meilleure image de marque : elle prête de l'argent alors que l'Assurance en prend et discute quand il faut payer un sinistre. En outre elle a une meilleure connaissance des capacités financières de ses clients, est mieux représentée géographiquement sur le territoire etc... Mais heureusement la banque a aussi des faiblesses. Son personnel n'est pas spécialement formé à l'assurance et ne peut pas tout vendre. De plus elle offre des produits simples et un retournement de clientèle est envisageable au profit de concurrents plus attrayants.

L'ensemble des forces et faiblesses des sociétés d'assurance et des banques est résumé sur le tableau synoptique suivant traduisant la réalité sur le marché français. Elle est transposable à peu de chose près à la situation que nous pouvons connaître sur nos marchés.

Forces et faiblesses des intervenants en présence

INTERVENANTS	ATOUTS	HANDICAPS
BANQUES	- Contact clientèle permanent - Support de communication : le relevé de compte. - Gamme diversifiée de produits - Image d'épargne et de placement - Confiance de la clientèle.	- Pas de compétence pour les produits d'assurance ou de long terme. - Personnel peu formé en la matière - Produits de grosse, standards non personnalisés.
SOCIETES D'ASSURANCE	- Notoriété en matière d'assurance - Image de compétence - Possibilités de produits personnalisés (spécialiste)	- Absence d'image épargne - Gamme hors assurance réduite - Image souvent réduite à une image risque (non retraite) - Qualité irrégulière de l'accueil de la clientèle.

Extrait du tableau "Les intervenants traditionnels". ARGUS (Journal) n° 6007 du 15-5-1987 page 1174.

Il est vrai que la banque ne vend pas pour le moment des contrats "dommages" ou responsabilité civile", ce qui n'est pas sa vocation mais les assureurs devront faire preuve d'une grande capacité d'innovation pour attirer à eux davantage de ressources d'épargne des consommateurs au détriment des banques.

III.2.- POSITION SUR LE MARCHE

Les possibles diminutions de la part de marché détenue par une compagnie ne doivent pas s'analyser seulement comme résultant de concurrences nouvelles, mais aussi s'interpréter comme une sanction.

Que l'on se place dans un contexte de concurrence ou dans un régime de monopole d'Etat ou de fait ; l'on pourra faire remarquer que hormis les assurances obligatoires, les assurés et assurables disposent d'une liberté d'action certaine. Ils exercent cette liberté par la faculté qu'ils ont de s'assurer auprès d'une compagnie plutôt que d'une autre, de souscrire les garanties de leur choix. Ils sont tout aussi libres de changer de compagnie (quitte à en supporter les sanctions), pour une raison ou une autre.

En d'autres termes en assurance comme dans bien d'autres secteurs le client peut être considéré comme "roi".

Ainsi dans toutes sociétés on peut constater de même un phénomène d'usure de la clientèle, lorsque disparaissent de vieux clients fidèles, que les goûts changent et qu'une partie des assurés se tourne vers de nouveaux produits ou services offerts par la concurrence.

Imaginons qu'une compagnie découvre un jour qu'elle perd un certain pourcentage de ses assurés chaque année (indépendamment de toute politique de sélection du portefeuille).

Cela voudrait dire qu'elle devra en acquérir autant au moins, tout juste si elle désire conserver sa place sur le marché.

La question se posera pour elle de savoir comment surmonter cette faiblesse constatée :

- Comment modifier les contrats existants ?
- De quel (s) nouveau(x) produit(s) a-t-on besoin ?
- Quelle nouvelle méthode de gestion technique et commerciale initier ?
- Quels sont les réaménagements rendus nécessaires.

Les solutions envisageables pour cette société se poseront en termes de réajustement et de création nouvelle.

Un exemple à l'appui de cette idée et observé sur le marché de la Côte d'Ivoire est constitué par le cas d'une des plus importantes sociétés de ce pays.

Cette compagnie qui occupait initialement le premier rang des opérations vie du marché s'est vue en l'espace de quelques années réléguée à la quatrième ou cinquième place de cette branche.

L'une des raisons principales avancées en explication de cette chute tient au fait que cette société n'avait pas su anticiper les mutations opérées sur le plan social dans le pays et produire des contrats conséquents en réponse à la demande nouvelle en résultant.

Ayant tiré les leçons de cette perte de vitesse, la société en question s'est fixée aujourd'hui comme objectif de reconquérir sa place d'antan, avec de nouveaux arguments et de nouvelles méthodes. C'est ainsi qu'en matière de communication elle a été la première à se lancer dans une campagne de publicité à la télévision, et à lancer sur le marché ivoirien son nouveau contrat "ASSISTANCE FUNERAILLES" entre autres actions nouvelles.

Il s'agit d'une expérience très récente, il ne nous a pas été par conséquent possible de disposer des résultats de la campagne publicitaire.

Cette expérience a certainement été vécue en d'autres termes sur certains autres marchés de la CICA.

Tout cela devrait tendre en fait à réaffirmer la nécessité de l'innovation et à en faire une réalité en entreprise.

III.3.- DISPARITIONS EVENTUELLES

Cette éventualité représente un cas extrême pour une compagnie et rare en réalité. C'est pour cette raison que nous n'insisterons pas outre mesure sur ce point.

Nous avons cependant tenu à l'évoquer pour signaler qu'en fait rien ne l'exclut formellement de la vie d'une société.

S'il ne peut être démontré de manière absolument certaine qu'une compagnie puisse disparaître pour n'avoir pas innové, il ne demeure pas exclu qu'une absence d'innovation soit à l'origine d'une accélération du processus de disparition supposé déclenché par d'autres causes.

Au total, l'étude de quelques caractéristiques communes aux compagnies opérant sur les marchés des pays membres de la CICA et de certains autres facteurs aura permis de dégager les motivations nécessaires à l'innovation. Mais l'innovation elle n'est pas

une abstraction. Comment se traduira-t-elle concrètement dans la gestion d'une compagnie d'assurance? En d'autres termes comment redonner à cette fonction sa véritable place dans l'entreprise ?

Ce sont des éléments de réponse à ces questions que nous nous efforcerons de rechercher à travers les développements qui vont suivre.

DEUXIEME PARTIE :

///)(// ISE EN **()** EUVRE ET **///)** ERSPECTIVES
DE L' /// NNOVATION DANS L' **///-**)SSURANCE

I.- MIEUX COMPRENDRE LA NOTION D'INNOVATION

L'entreprise moderne est contrainte dans une certaine mesure à l'innovation.

Dans la société on notera que l'innovation peut se vivre de diverses manières et se manifester sous diverses formes.

En conséquence, pour avancer dans l'analyse de ce phénomène il apparaît déjà nécessaire d'en savoir davantage sur les contours de ce terme. Car il peut effectivement correspondre à des réalités fort différentes.

I.1.- CONTENU GENERAL

Pour définir l'innovation deux positions extrêmes sont connues.

Pour certains, il n'y a d'innovation que lors des mutations technologiques ou techniques fondamentales comme l'apparition de l'ordinateur et son introduction dans l'assurance, ou encore la création d'un contrat d'un type nouveau tout à fait inconnu auparavant. Pour d'autres, tout ce qui diffère de ce qui existe peut être considéré comme une innovation et ce, quelle que soit cette différence, aussi infirme soit-elle.

Ces deux optiques extrêmes ouvrent la voie à un large éventail de conceptions intermédiaires de l'innovation. En d'autres termes ces différentes définitions vont de l'innovation fondamentales aux variantes des structures et produits existants.

Innover n'est pas un acte gratuit, désintéressé. Ainsi la nouveauté doit être déterminée par la perception qu'en ont eu les individus qui sont confrontés à cette innovation et se traduire par un changement plus ou moins significatif dans leur comportement. En se situant dans cette même logique, Thomas S. ROBERTSON (1) distingue trois types d'innovations :

(1) T.S. ROBERTSON : *"The process of innovation and the diffusion of innovation"*. *Journal of Marketing*. Vol. 31 Janvier 1967.

- Les variantes d'entités existantes
- Les innovations dynamiques
- Les innovations révolutionnaires.

Essayons de développer ces différents points en nous référant autant que possible à l'activité d'assurance.

- Les variantes d'entités existantes

Ces innovations sont celles qui perturbent le moins les habitudes et la compréhension de ceux à qui elles sont destinées. Elles apparaissent par conséquent comme étant les plus facilement acceptables.

Il s'agit de petites modifications sur les formes existantes en vue d'exploiter certains segments de marché (exemple une formule de contrat vie destinée à une profession donnée) ou de les actualiser.

- Les innovations dynamiques

Elles modifient dans une plus grande mesure les habitudes de consommation mais n'entraînent pas généralement de changements radicaux. Exemple : modification des horaires de travail dans une compagnie dans le cadre de la mise en oeuvre d'une politique de productivité.

- Les innovations révolutionnaires

Elles donnent lieu à des produits ou procédés nouveaux inexistants jusque là et sont aussi à l'origine de nouveaux comportements. Exemple : nouveau contrat d'assurance, ou tarification sur ordinateur.

Les développements de ces différentes notions d'innovation nous amènent à remarquer que les deux premiers types sont justifiés par un souci d'adaptation aux réalités du moment, alors que transparaît plus nettement dans la troisième notion une volonté ou un effort d'anticipation de besoins qui ne devraient pas tarder à se manifester. Nous devons cependant rester prudents. Il ne faut pas systématiquement introduire une ligne de démarcation rigide entre ces différentes notions et il faut se garder de même d'établir une relation directe inconditionnelle entre elles et les politiques qui les sous-tendent. Il est en effet parfaitement possible d'anticiper une demande en apportant une petite modification à un produit déjà existant -de même qu'un produit nouveau peut être la réponse à un besoin déjà existant et largement exprimé. Nous nous attachons tout simplement à montrer que l'innovation doit prendre en compte aussi bien des préoccupations immédiates d'adaptation que des calculs et prévisions en vue d'anticipation du futur.

L'Assurance est une activité spécifique sous-tendue par une logique propre et s'exerçant à travers des mécanismes particuliers.

Mieux comprendre la notion d'innovation en cette matière suppose aussi qu'est levée toute équivoque, qu'est dissipé tout doute sur une quelconque compatibilité ou incompatibilité entre ces deux notions.

I.2.- INNOVATION ET ASSURANCE SONT-ELLES COMPATIBLES ?

Avant même d'aborder l'analyse de ce problème, on pourrait être tenté de s'interroger sur l'opportunité d'une telle question.

D'une part, l'assurance a pour mission, à travers les prestations qu'elle propose aux assurés, d'apporter sécurité, protection, et donc de garantir la conservation du patrimoine face aux conséquences malheureuses de la réalisation aléatoire de certains risques. En ce sens l'assurance est fondée sur l'incertitude. Pour y parer, les compagnies d'assurance se sont, à travers leur organisation interne, construites progressivement sur des concepts inverses : solidité, continuité, rigueur de la technique, sagesse des transformations etc... autant de qualités susceptibles de rassurer et mettre en confiance leurs assurés.

Ainsi opérations d'assurance et organismes d'assurance nous initient et nous habituent à des notions de conservation, de tranquillité et de stabilité.

Or, d'autre part, parler d'innovation revient inévitablement à s'inscrire dans une certaine dynamique avec l'environnement. Innover signifie également adopter une attitude de remise en cause quasi-perpétuelle.

Au total, d'un côté on parle de stabilité en assurance et de l'autre on évoque mouvement à propos d'innovation. Dès lors il apparaît à première vue une certaine incompatibilité entre assurance et innovation. Cette première conclusion peut justifier à notre avis qu'on soit fortement tenté de se demander si effectivement assurance et innovation peuvent aller ensemble.

En fait, si on pousse plus loin l'analyse de cette question, on se rendra compte que établir une incompatibilité résulte ou s'explique essentiellement par l'approche structurelle qu'on a très souvent de l'identité d'une société d'assurance.

En d'autres termes, cela revient à considérer celle-ci comme une unité isolée s'appréciant uniquement à travers une organisation physique apparente et indépendamment de toute influence externe. Cette approche nous semble incomplète, c'est-à-dire statique et un peu simplificatrice.

l'assurance qui est de garantir la conservation du patrimoine de communauté. L'une de ces conditions (ou moyens), l'adoption en Assurance d'une politique d'innovation, s'inscrit parfaitement dans cette logique : se mettre soi-même en mouvement pour assurer la stabilité des autres.

En définitive, à l'issue de cette analyse, une opposition entre Assurance et innovation semble ne plus trouver de fondement sérieux. Bien au contraire ces deux domaines s'interpellent mutuellement dans le contexte actuel.

Si la nécessité en est perçue avec lucidité et qu'il se manifeste clairement une volonté partagée de s'engager dans une politique d'innovation, la question se posera alors de savoir comment susciter l'innovation ?

I.3.- COMMENT SUSCITER L'INNOVATION ?

L'innovation est l'aboutissement du déroulement de tout un processus allant de la recherche fondamentale, de l'idée, d'une sorte d'effort "inutile" jusqu'à la mise au point définitive du produit, du résultat recherché.

Dès lors, pour bien parler de l'innovation, il serait sans doute indispensable d'évoquer tout le travail qui se déroule

initialement en amont. Ce premier domaine qui est celui des idées relève de ce que nous appelons la créativité. C'est seulement après cette première phase que va s'opérer la transition qui, de la créativité, mènera à l'innovation. En d'autres termes il s'agira de transformer l'idée en un produit, produit matériel ou produit software.

On comprend en conséquence que le domaine de l'innovation soit fortement ancré dans celui de la créativité.

Notre propos, l'objectif recherché ici, étant de savoir comment susciter l'innovation ? Nous procéderons d'abord par l'étude des méthodes de créativité pour aboutir ensuite à l'application de ces méthodes aux problèmes de la société.

I.3.1.- LES TECHNIQUES D'AIDE A LA CREATIVITE

Avant l'étude de ces techniques, il serait préférable de définir la notion de créativité.

Qu'entend-t-on par créativité ? Est-ce un don ou une capacité latente dans chaque homme ?

Cette question a fait l'objet d'une réponse claire de la psychologie : "la créativité est une aptitude latente, présente en chaque individu à l'état plus ou moins rudimentaire, appropriée,

et, par un entraînement, elle peut-être améliorée et renforcée"(1).

Certes il existe des individus naturellement très créatifs donc plus riches en idées que les autres, mais à partir du moment où il existe des techniques pour développer cette aptitude chez tout le monde, on est en droit de dire que l'innovation n'est plus le domaine réservé des seuls doués de naissance.

Ces techniques sont très nombreuses (les spécialistes en ont recensé 140 à ce jour) et font appel à des méthodes plus ou moins rationnelles que nous pouvons ramener à deux principales catégories :

- les méthodes intuitives
 - les méthodes rationnelles
- que nous présenterons sommairement par la suite.

Il faut noter que le cheminement de base des méthodes de créativité est le suivant :

- . Détermination du vrai problème
- . Recherche du maximum d'information
- . Manipulation de ces informations
- . L'association ou la dissociation de ces informations aboutit à la formation des idées.

(1) Citée par Manfred LOW, Marketing-Assistent WIENER ALLIANZ lors de la Semaine Internationale du Marketing de l'Assurance. PARIS Juin 1975.

Revenons à présent à la description de ces techniques.

Les méthodes intuitives

Elles donnent une place de choix à la libre imagination.

Deux exemples : LE BRAINSTORMING, LA SYNECTIQUE.

En Brainstorming, chacun est libre de dire tout ce qui lui vient à l'esprit et même à partir des idées des autres. Il n'y a pas de Censure. Les idées seront évaluées par la suite. Cette technique d'origine américaine se pratique par groupes de 5 à 10 personnes.

Dans la Synectique, on travaille par analogie. En d'autres termes au lieu de réfléchir au problème posé on porte ses efforts sur un autre et on revient par la suite tester les idées ainsi trouvées sur le vrai problème. Exemple : Problème posé = comment vendre une multirisque habitation ?

Analogie possible = comment vendre sa vieille voiture ?

Les méthodes rationnelles

Elles ont pour base l'analyse et la combinatoire. Deux principales méthodes : la matrice de découverte, l'analyse morphologique.

Dans la méthode de la matrice, il existe des check-lists qui permettent de fractionner le problème (ligne et colonne). Les cases de la matrices sont des "découvertes" dont on sélectionne les plus intéressantes.

L'analyse morphologique décompose le problème en plusieurs éléments. On émet des idées sur chaque élément. Puis on les recombine entre eux suivant diverses possibilités.

En décrivant ici quelques unes de ces méthodes, sommairement exposées d'ailleurs, notre propos n'est pas de les "imposer" systématiquement à d'éventuels intéressés et d'en faire une panacée. Elles devraient s'interpréter davantage comme une méthodologie, un état d'esprit qui pourrait au demeurant se révéler fort utile à ceux qui ont décidé de faire appel à la créativité et à l'innovation. Ce qui compte le plus en cette matière, c'est l'imagination libre, la stimulation et l'exploitation optimale des capacités intellectuelles des véritables ressources que constituent les hommes de l'entreprise.

Les techniques de créativité ont été et continuent d'être utilisées en assurance dans les pays développés avec plus ou moins grand succès comme aide à la résolution de problèmes de divers ordres qui se posent aux compagnies. Il n'y a donc pas de raison de refuser à priori de leur reconnaître quelque utilité ici. Il faut s'organiser selon ses propres réalités en faisant appel à celles des techniques - il y en a beaucoup - qui semblent le plus répondre aux problèmes, contextes et objectifs particuliers exprimés.

Si une compagnie fait appel à la créativité, c'est que, dans presque tous les cas, elle a des problèmes à résoudre. Quittons donc ce domaine des idées pour en arriver aux applications et à des dispositions pratiques.

I.3.2.- APPROCHES PRATIQUES DES PROBLEMES

Pour l'analyse et la résolution des problèmes qui se posent à une société deux approches peuvent être envisagées :

- la première est imitative et consiste à recourir à des solutions existantes (ou à s'inspirer de ce qui a réussi chez d'autres assureurs) qu'on essaie d'appliquer chez soi.

Cette solution n'est pas sans risque, car on peut remarquer que les réalisations des autres sont soit spécifiques, soit exploitées en dehors de leur contexte et difficultés d'origine.

Il en découle que ce genre d'expérience n'est pas toujours faciles à transposer et à adapter.

- La seconde approche est une solution créatrice, qui, elle-même peut être mise en oeuvre de deux manières. Soit faire appel à des cabinets extérieurs spécialisés, ce qui ramène presque à la première solution dans la

mesure où ces consultants extérieurs travaillent la plupart du temps sur la base de leurs expériences en réalisations d'entreprises.

Soit de mener soi-même à l'intérieur de l'entreprise sa propre politique de créativité ou d'innovation en prenant en considération ses réalités propres.

Dans ce dernier cas, c'est toute l'entreprise elle-même qu'on a ainsi décidé de mettre en mouvement. Dans ces conditions, un certain nombre de dispositions devront être prises.

Le point essentiel, la condition première est la nécessité de convaincre la Direction Générale de s'engager dans cette voie.

Si l'innovation est cautionnée au sommet, les risques de conflit et de repli à la base en seront considérablement réduits.

Il serait intéressant pour la société que la sensibilisation se fasse ensuite à tous les niveaux en venant de la Direction Générale.

Un autre aspect est la constitution de groupes de créativité au sein de l'entreprise qui réuniront à la fois ceux qui ont posé le problème, ceux qui seront intéressés par sa résolution et même ceux qui apparemment en sont éloignés. On s'efforcera au

maximum de rechercher ceux qui, par leur compétence, sont qualifiés pour résoudre ce genre de problème. Il est important que chacune des fonctions exercées dans la société soit représentée dans ces groupes par un ou plusieurs de ses spécialistes (production, sinistres, commercial...). Ainsi il pourrait être mis sur pied par exemple :

- un groupe de structuration du produit qui aurait pour objectif de trouver de nouveaux produits, faire des offres compétitives etc...
- Un groupe d'aide à la vente qui aurait pour mission de concevoir les moyens les plus efficaces pour mieux vendre.
- D'autres groupes selon les besoins de la société.

Ces groupes de créativité pourraient être selon les cas, institutionnalisés et permanents ou institués à la demande lorsque se pose un problème précis.

Comme on le remarque, la constitution des groupes met en rapport un certain nombre de personnes, d'origine et de sensibilités différentes. A cet égard, il se posera inévitablement des problèmes de communication que la sagesse recommanderait de traiter d'abord. Il y a en effet un certain nombre de situations susceptibles

d'affecter le processus : communication entre services, communication avec la hiérarchie etc... Ensuite seulement viendront les techniques de créativité.

La créativité exige une formation au même titre que les mathématiques, l'Assurance ou l'informatique. Il faut donc concevoir et faire appliquer un système d'initiation du personnel à ses techniques (seminaires, cours...). Si au départ ces groupes de créativité ne réunissent que certaines personnes, l'un des objectifs est d'étendre l'expérience progressivement à l'ensemble du personnel.

Le but recherché étant toujours le même : produire le maximum d'idées et de moyens pour la résolution des problèmes.

L'innovation n'est pas un jeu gratuit. Des préoccupations de rentabilité doivent donc guider le choix des problèmes à confier à un groupe de créativité. Et la perception qu'a le groupe de cet intérêt n'est pas toujours évidente vu l'hétérogénéité qui le caractérise. C'est pour ces raisons qu'il apparaît nécessaire que l'innovation soit gérée par la Direction Générale ou par une unité particulière.

Dans son analyse, la structure chargée de gérer l'innovation devra prendre en compte trois critères simples mais essentiels :

1/- La possibilité qui s'offre à la compagnie présente-t-elle de l'intérêt pour celle-ci ? En d'autres termes cette innovation future l'aidera-t-elle à réaliser son objectif ? Il apparaît donc ici la nécessité pour la compagnie de définir "son Vrai Problème".

2/- Déterminer le caractère réalisable du projet. La compagnie peut-elle vraiment s'attendre à un succès avec les moyens dont elle dispose ? Il faut donc évaluer ses propres forces avec lucidité.

3/- Décider si l'idée est acceptable. Autrement dit les avantages escomptés valent-ils le risque, le temps, les efforts humains et matériels engagés ? Cela suppose que tout un calcul économique rigoureux et fiable avant toute prise de décision.

C'est seulement lorsque seront prises en compte l'ensemble de ces considérations et contraintes humaines et techniques que pourra être véritablement prise la décision finale d'engager le processus qui va mener à l'innovation dans des conditions de risque minimum.

La souplesse d'esprit qui doit caractériser aussi une démarche innovatrice recommanderait que la société évite d'adopter de façon rigide toute position tranchée. Ayant opté pour la créativité interne propre la compagnie elle pourrait avoir aussi intérêt, pour

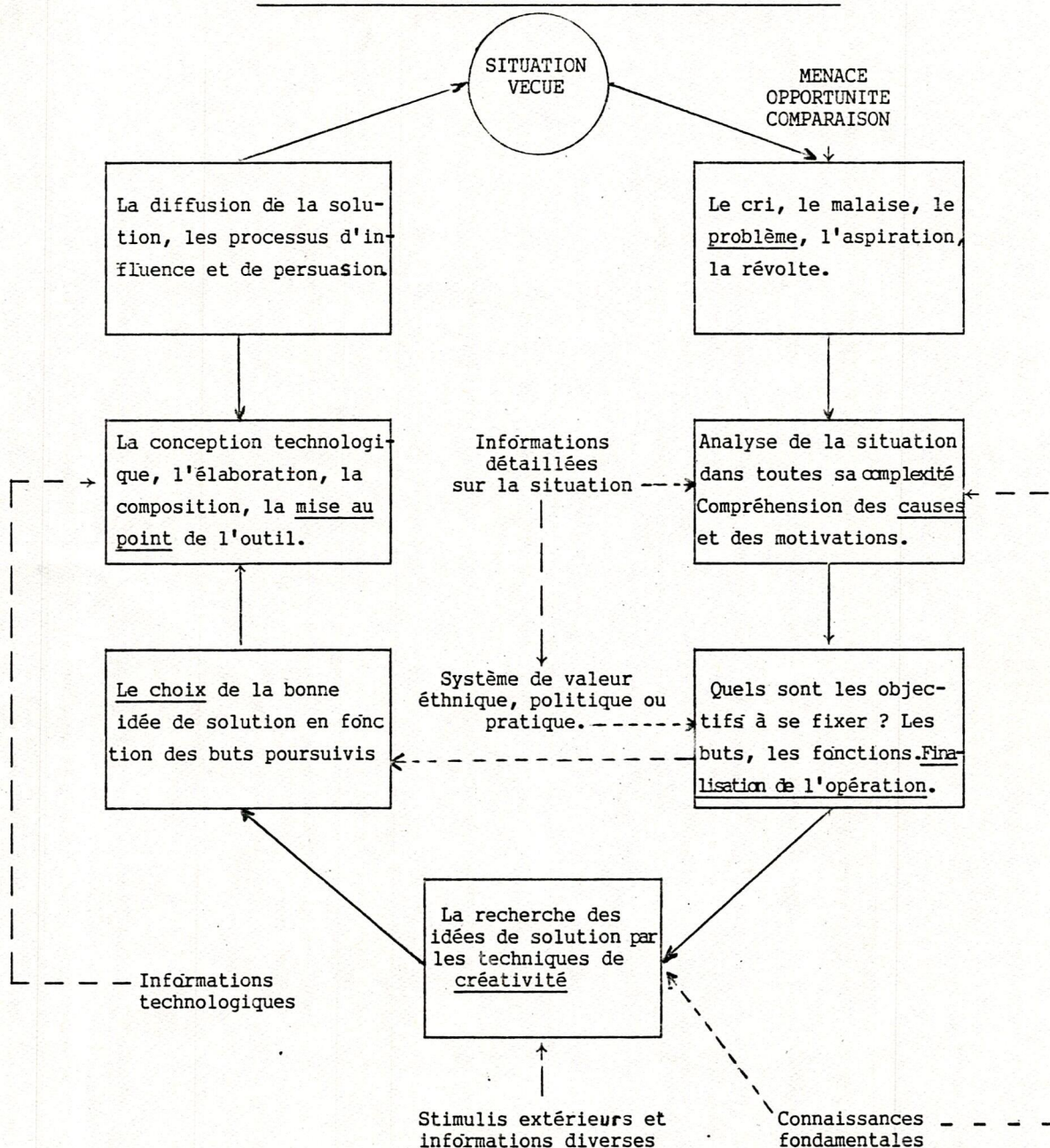
certain aspects de ses problèmes, à recourir aux compétences externes diverses, et adopter pour ainsi dire un essai de croisement des deux approches initialement présentées.

La démarche définitive retenue pourrait se résumer alors dans le schéma de résolution de problème qui est présenté ci-après (page suivante).

Inévitablement, comme dans toute oeuvre humaine, de nombreux obstacles s'élèveront sur la voie de l'innovation. Examinons-en quelques uns des plus significatifs et fréquents.

Schéma annoncé à la fin de la page précédente (63)

SCHEMA DE RESOLUTION DE PROBLEMES



Ce schéma est extrait du livre de Michel FUSTIER - Exercices pratiques de créativité - Edition SME. LYON.

II.- LES OBSTACLES A L'INNOVATION

L'innovation concerne de nos jours, non seulement les industries d'assurance, mais aussi chaque pays tout entier, les autres professions, toutes les couches de la population. C'est un phénomène général, multiforme et à implications multiples. A ce titre, sa mise en oeuvre se heurte inévitablement à un certain nombre de difficultés. Concernant le domaine qui nous intéresse, celui des assurances, nous pouvons regrouper ces obstacles en deux grandes catégories. Nous avons d'une part les difficultés tenant aux aspects humains et d'autre part celles relevant à un niveau plus global de l'environnement économique et juridique.

II.1.- ASPECTS HUMAINS

Nous examinerons successivement deux points : la résistance au changement, le manque de personnel qualifié.

II.1.1.- LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

Il s'agit là d'un point fondamental. Nous nous situons dans le cadre d'une compagnie d'assurance où sont en cours un certain nombre d'idées toutes faites et des habitudes de gestion. Encore une fois les idées que nous allons exposer ne sont pas spécifiques au monde de l'assurance. La résistance humaine est un phénomène général d'entreprise dans la plupart des professions.

Il faut noter que si aujourd'hui personne ne nie que l'environnement soit en mouvement, les hommes ont par contre tendance à se conduire comme si cette évolution n'allait poser que des problèmes techniques au niveau de l'entreprise. Or à l'évidence la technologie avance d'elle même, cependant que nous avons du mal à nous adapter à des situations nouvelles. A cet égard, les problèmes actuels paraissent de plus en plus des problèmes d'adaptation humaines à cette technologie.

Ainsi en entreprise une stratégie de mutation risque fort de se heurter à cette limite qui est la résistance des hommes au changement.

Il est vrai que le changement inquiète considérablement l'homme car changement peut signifier nouveaux personnages, nouveaux statuts, nouvelles dispositions. Mais nous nous empressons d'introduire une nuance et insister sur un point : il ne s'agit pas toujours d'une résistance psychologique collective au changement mais bien au contraire d'une résistance stratégique menée par des catégories bien conscientes des repercussions organisationnelles qu'auront pour elles les nouvelles modalités de travail. A cet effet, dans son approche de la notion d'intérêt du travail, Madame Dominique THOMAS (1) répartit les employés des compagnies d'assurance en deux catégories : les experts ; les non experts. Les experts, qui ne sont pas forcément

(1) Dominique THOMAS : *Attitudes des employés d'Assurance face au travail et au changement. Doctorat 3e cycle Sociologie - 1979 Fondation Nationale des Sciences Politiques. France.*

au sommet de la hiérarchie des diplômes, appartiennent à une hiérarchie de fait liée à la perception collective des tâches effectuées et qu'ils protègent jalousement grâce à la survalorisation de leur difficulté. Ils constituent autour d'eux un univers clos où le secret de la réalité même de ces tâches est bien gardé. Les non-experts sont ceux qui se situent à un niveau considéré comme inférieur.

Nous nous trouvons en présence de ces deux catégories d'employés. Supposons qu'on décide d'introduire une innovation qui permette de rendre plus facile l'exécution de certaines tâches. Il y a de fortes chances que les experts s'y opposent. Car en révélant à tous que les tâches réputées si délicates ne l'étaient pas en réalité à ce point, cette innovation équivaldrait pour les experts à la fin de leurs privilèges qui, justement trouvaient une justification dans cette pseudo-complexité. Un exemple de leurs privilèges est lié au prestige que leur procurait le statu-quo.

Au contraire les non-experts joueront à fond le jeu de l'innovation. S'ils pensent qu'elle ne leur apportera pas forcément grand-chose, ils croient néanmoins qu'elle a le mérite de débloquer une situation qui n'aurait pas évolué autrement.

Dans cet exemple notre objectif était de nous faire prendre la mesure des problèmes humains de tous ordres susceptibles d'affecter une démarche innovatrice.

Il ne s'agit ni plus ni moins que d'un exemple précis qui ne saurait se prêter à une généralisation abusive et dangereuse sur un terrain où nous aurons encore beaucoup à apprendre : l'étude du comportement humain.

Il y a eu outre un certain nombre d'attitudes qui "tuent" la créativité. Par exemple à la moindre idée nouvelle des phrases comme : "Soyez réalistes ; ça ne marchera pas ; pourquoi essayer ; c'est trop tôt, etc..."

Il ne faut pas critiquer trop tôt. Il faut laisser chacun s'exprimer librement.

Au total, on remarque que le problème posé par la résistance des hommes est celui de la capacité des intéressés à anticiper les coûts et avantages d'une situation nouvelle.

II.1.2.- MANQUE DE PERSONNEL QUALIFIE

Dans nos pays l'insuffisance du personnel hautement qualifié dans le domaine des assurances est un problème qui s'est souvent trouvé dans les préoccupations des dirigeants d'entreprise.

On ne le rappellera jamais assez l'assurance est un métier complexe qui requiert une technicité considérable et qui met en oeuvre des technologies importantes difficiles à manier et, on l'a vu, qui évoluent très rapidement. C'est par exemple le cas de l'utilisation de l'informatique comme outil de production.

En outre, nous avons déjà fait état, plus haut, d'une complexification de plus en plus marquée de la nature de certains risques.

Il apparaît clairement que si on veut insuffler une dynamique nouvelle à la société, le meilleur armement c'est la maîtrise technique du métier, lui-même et ce n'est pas chose facile, il faut le reconnaître.

C'est dans cette mesure que l'on peut considérer l'insuffisance ou l'absence de personnel hautement qualifié comme susceptible de constituer un obstacle à la mise en oeuvre de l'innovation.

Bien évidemment, disposer d'hommes qualifiés ne signifierait pas automatiquement dynamisme. Encore faudrait-il que s'instaure au travail, un climat de franche collaboration avec parfaite circulation de l'information et que la société soit en mesure ou veuille bien fournir les moyens de donner suite aux solutions positives découvertes en créativité. Sous peine de voir le découragement succéder à l'enthousiasme.

En tout état de cause nous devons donc relativiser notre sentiment sur cette question. Il existe bien sur nos marchés des compagnies dynamiques qui ne disposent cependant pas dans leurs effectifs de ceux qui sont considérés, à tort ou à raison, comme étant les "meilleurs" cadres de la place. A notre sens, les meilleurs employés sont ceux, qui, disposant d'une certaine connaissance technique, sont capable de faire preuve de largesse et d'ouverture d'esprit et d'une capacité d'adaptation rapide.

II.2.- ASPECTS ECONOMIQUES ET JURIDIQUES

Ces aspects sont liés en général aux institutions mêmes du pays et nous distinguerons essentiellement deux axes pour l'approche des difficultés qui en relèvent : le niveau de développement du pays et l'absence de protection juridique des innovations.

II.2.1.- LE NIVEAU DE DEVELOPPEMENT DU PAYS

Le niveau de développement économique du pays considéré comme obstacle à l'innovation sur nos marchés et dans les compagnies pose en fait en d'autres termes le problème des limites technologiques. Peut-on innover chez nous dans les mêmes voies et au même rythme que dans les pays industrialisés ?

A un moment où l'on parle de plus en plus dans les pays développés de bureau sans papier, de gestion d'image, d'archivage électronique ou encore de compte-client sur MINITEL des assurés, on comprend aisément que chez nous, on ne se sente pour le moment pas très concernés par ce genre de techniques révolutionnaires. On comprendra de même que dans nos pays un projet d'informatisation des structures décentralisées (agences...) reliées au système informatique du siège social ne soit pas viable si, il n'existe pas auparavant un réseau de télécommunication fiable et performant. Aussi une campagne de publicité à la télévision n'aura qu'une portée limitée si les émissions T.V. ne couvrent qu'une partie seulement du pays.

Les limites technologiques liées au niveau de développement du pays peuvent donc constituer dans une certaine mesure un frein à l'innovation, mais cela ne doit justifier nullement une attitude de non changement. Les assureurs africains n'ont certes pas les mêmes préoccupations que les assureurs occidentaux, mais il existe bien des voies d'innovation pour eux dans les limites des possibilités et surtout suivant la nécessité qu'ils en ressentiront. Certaines compagnies de la place, surtout les filiales des groupes européens ou américains, sont même très "branchées" et offrent une certaine image plus ou moins réelle de dynamisme. (Pas plus que les autres sociétés d'ailleurs).

Un point important est que ces sociétés devraient veiller à ne pas conduire leurs changements à rythme effréné sans mesure avec celui des mutations effectivement observables dans leur milieu

d'évolution. Elles courent, dans ces conditions, le risque de s'éloigner peu à peu des préoccupations et besoins immédiats du marché, en proposant par exemple des contrats trop compliqués.

En cette matière, comme dans bien d'autres, il faut savoir éviter les extrêmes et rechercher autant que possible le juste milieu.

II.2.2.- L'ABSENCE DE DISPOSITIONS LEGALES DE PROTECTION DES INNOVATIONS

En matière d'invention il existe communément dans le domaine industriel un système de brevet en vue de protéger les innovations des créateurs ou sociétés contre l'utilisation frauduleuse que pourraient en faire les concurrents ou pour s'en assurer pour une période déterminée l'exploitation ou la jouissance exclusive. Ainsi lorsqu'une firme met au point un nouveau procédé ou un nouveau produit, elle peut être assurée par le système de brevet d'exploiter sur le marché concerné son produit sans être "dérangée" par ses concurrents. Mais le lancement par ces derniers d'un produit similaire, avec les mêmes fonctions n'est pas à exclure.

Cette possibilité de protection n'existe pas dans le domaine des innovations en assurance, et c'est là un des arguments qui quelques fois sont présentés comme étant des freins à la capacité créatrice des assureurs. Il peut en effet être démotivant de constater que seulement quelque temps après sa mise sur le

marché on se voit porter la concurrence sur un produit dont l'élaboration nous aura pourtant coûté beaucoup en temps, en investissement humain et matériel et en argent. En revanche la certitude d'une protection en ce sens pourrait être de nature à stimuler la recherche continuelle de nouveautés. Mais on constate que, malgré cette absence de mesures légales de protection des inventions en assurance, les contrats nouveaux n'ont pas cessé de proliférer chez les assureurs un peu partout. On pourrait donc être en droit de limiter à des proportions raisonnables les influences de cette carence juridique sur l'effort d'innovation dans l'assurance.

Pour palier dans une certaine mesure cette absence de protection, il pourrait être souhaitable lors du lancement d'un nouveau produit d'accompagner celui-ci d'une série d'actions commerciale (prix attrayant, publicité distribution adéquate, etc...). Et lorsque les imitateurs aborderont le marché, le produit aura été déjà largement diffusé et l'initiateur conquis une part donnée de ce marché entre la période de lancement et celle où réagit la concurrence.

Après l'étude des moyens de susciter la créativité et l'examen des obstacles susceptibles d'entraver une démarche innovatrice, il nous paraît intéressant de voir dès à présent les domaines concrets de leur gestion dans lesquels les compagnies d'assurance pourraient porter et soutenir leurs efforts d'innovation.

III.- LES VOIES D'INNOVATION

L'innovation pour une entreprise d'assurance peut être l'occasion de créer un nouveau dynamisme d'améliorer les conditions de travail, de donner un nouvel intérêt à l'accomplissement des tâches, etc... En somme, la créativité peut s'appliquer à n'importe quel problème et pas seulement à des problèmes techniques. Elle a donc un vaste champ d'application. Il revient à ceux qui détiennent le pouvoir d'engager la compagnie de choisir les domaines d'intervention en fonction de leurs préoccupations et conformément aux finalités qu'ils ont adoptées.

Dans le cadre de cette étude, nous avons cru devoir orienter nos recherches autour de deux axes principaux : d'abord sur le plan technico-commercial ensuite sur celui de la gestion et de l'organisation.

III.1.- SUR LE PLAN TECHNICO-COMMERCIAL

Nous verrons successivement la tarification, les produits, les services annexes et la distribution.

III.1.1.- LA TARIFICATION

Cette question d'une complexité croissante a toujours préoccupé les assureurs africains, surtout pour des branches comme l'automobile ou certains autres importants risques. Les problèmes d'adaptation des tarifs à la conjoncture et aux réalités locales restent posés et entiers. Si pour certaines branches comme la responsabilité civile, un début de solution semble se trouver dans une décision politique des pouvoirs publics, il n'en demeure pas moins vrai que nos assureurs doivent poursuivre leurs efforts en vue de la collecte et de l'élaboration de statistiques fiables et propres à nos marchés. On pourrait fonder quelque espoir sur l'issue de travaux entrepris en ce sens par la CICA dans le cadre de sa mission. Des statistiques de tarification valables mettraient sans doute les assureurs en position favorable dans d'éventuelles négociations avec les pouvoirs publics en ce qui concerne les branches obligatoires.

Dans les branches facultatives, il faut pouvoir concilier à la fois les exigences d'un minimum de rigueur technique et des préoccupations de rentabilité avec les différentes contraintes qu'imposent la prise en compte de la concurrence, de la nature des relations avec le client etc... Il s'agit là d'un exercice bien difficile, il faut le reconnaître, mais c'est bien à ce genre de situation que l'assureur doit appliquer son imagination créatrice.

III.1.2.- LES PRODUITS

Le produit constitue l'un des éléments clés de l'activité de l'entreprise. Il est la résultante de tous les efforts déployés par l'ensemble de l'organisation. Il faut mettre un point d'honneur à lui apporter le plus grand soin. Car le contrat à lui seul véhicule l'image et la dynamique de toute la compagnie ; en d'autres termes, il façonne en grande partie la perception que les assurés ont de l'assureur. C'est pour cette raison qu'un certain nombre de qualités doivent lui être incorporées. Et tous les efforts de créativité et d'innovation devraient tendre à garantir l'existence de ces qualités sous une forme ou une autre à améliorer autant que faire se peut leur degré d'affinement.

Un souci majeur devrait être l'adaptation du produit. C'est-à-dire qu'il faudra rechercher quand on est en présence de l'assurable la garantie qui convient le mieux à ses besoins et à sa situation personnelle. Mieux, le produit devrait même pouvoir rechercher une adaptation sur le futur, en d'autres termes, anticiper les besoins susceptibles d'être exprimés dans un certain avenir.

Sur ce premier point, la règle devrait être d'abord une réponse adéquate aux besoins existants actuels de sécurité ou d'épargne. Ensuite viendra l'anticipation.

D'autres points non moins importants résident dans la présentation matérielle des polices et la présentation de la garantie elle-même. Une prestation ou une garantie d'assurance est complexe, car se traduisant en termes de droit ou de calculs économiques. Ce faisant, elle est susceptible d'être l'objet d'ambiguïté et de poser des problèmes de communication avec l'assurable.

Matériellement on s'efforcera donc d'introduire un maximum de clarté et de transparence dans la présentation de la police en utilisant le moins de mots possibles. La présentation de la garantie elle-même devrait aussi faire l'objet d'attention. Ainsi la dénomination du contrat lui même devrait avoir quelque effet "accrocheur" aux yeux de l'assuré. Par exemple dans un contexte donné, un contrat vie dénommé "ASSISTANCE FUNERAILLE", peut être beaucoup plus parlant et susciter intérêt . Dans la même logique, l'option "TOUT SAUF" devrait mériter notre faveur dans la présentation de la garantie de base.

La formule "Tout ce qui n'est pas exclu est garanti" peut offrir des avantages appréciables en ce sens qu'elle élargit apparemment le champ des garanties de l'assuré.

Il ne faut pas oublier une chose qui est que l'assurance est après tout une activité lucrative. A cet égard ce qui importe (ou devrait l'être) le plus en matière de politique de produit ce n'est pas ce qui plait à l'assureur en tant que tel, mais plutôt ce

qui plaît effectivement aux assurés. Encore faudra-t-il savoir ce qui est susceptible de convenir aux assurés. Une analyse marketing devrait pouvoir fournir à l'assureur les moyens d'appréhender de façon rationnelle les besoins et préférences de ses assurés et futurs assurés.

Une voie de recherche pourrait être la définition des meilleures possibilités de combinaisons appropriées des diverses garanties.

Nous croyons qu'il faudra en cela veiller en particulier à exclure de ces formules multirisques, celles des garanties qui pourraient présenter des caractères de gadgets eu égard aux caractéristiques du marché auquel ils sont destinés. Ainsi par exemple "Bris de glace" ou "Dommage électrique" pourrait ne se justifier d'aucune manière dans un contrat destiné au monde paysan tel qu'il est appréhendé en ce moment dans nos pays.

L'idée d'éliminer les gadgets des multirisques aurait pour avantage en particulier d'alléger relativement la prime.

Une telle politique de produit voudrait donc que la compagnie d'assurance dispose d'une gamme étendue de contrats ou tout simplement élabore des contrats souples susceptibles d'être ciblés c'est-à-dire aussi personnalisés que possible (adaptables à des besoins et situations diverses).

Une première exigence qui en découle est qu'il faut pouvoir disposer de statistiques nombreuses et assez précises.

Ce sont là à notre avis, quelques unes des qualités qu'il serait intéressant d'incorporer aux divers produits.

Pour certaines questions spécifiques relatives à la nature et à la destination des garanties par exemple il serait souhaitable que les décisions prises en ce sens résultent des observations et tendances émanant du marché.

Ce genre d'études devrait entrer dans le cadre des attributions d'une fonction spéciale au sein de la compagnie et que nous analyserons en détail plus loin : le Marketing.

Notre analyse des produits serait incomplète si elle ne prenait pas en compte la gestion des sinistres. Le contrat d'assurance forme en effet un tout, qui part de la souscription de la garantie au versement à l'assuré d'une indemnité dans l'éventualité d'un sinistre garanti. C'est d'ailleurs l'un des aspects qui intéressent le plus les clients. Ces derniers n'apprécient réellement la portée et le degré d'élaboration de leur contrat que lorsqu'un sinistre survient.

L'innovation devra tendre ici à en améliorer la gestion en rendant les procédures de règlement plus rapides, plus fiable l'évaluation des provisions techniques correspondantes. L'introduction

en sinistre du constat amiable s'inscrit dans cet effort et il faut encourager toutes les autres mesures susceptibles d'intégrer ces préoccupations de productivité et d'efficacité.

Là l'informatique devrait trouver un domaine d'action appréciable. De même les propositions dégagées en créativité pourraient bien intéresser aussi la gestion des sinistres.

II.1.3.- LES SERVICES ANNEXES

Nous abordons ici un aspect particulier des questions relatives aux diverses prestations de l'assureur.

L'assurance a certes des spécificités, mais si l'on veut s'inscrire dans une véritable dynamique il faudra alors pouvoir admettre qu'il n'y a plus beaucoup de place pour les définitions rigides de l'opération d'assurance même.

Des interrogations nouvelles sur le concept de produit vendu par l'assureur devraient constituer un axe intéressant de réflexion des dirigeants et des cellules de créativité.

L'assurance est une activité de service et nous pensons qu'elle doit se vivre mieux comme telle, avec des différences mais surtout avec des similitudes par rapport aux autres activités de service .

L'assureur devra songer de plus en plus à fabriquer de vrais instruments dont l'objet sera de répondre aux besoins de l'assuré en adoptant des configurations diverses. Il faut que s'opère un véritable passage de l'indemnité au service.

C'est pour cette raison que nous pensons que les prestations d'assurance doivent revêtir aussi des aspects de moins en moins monétaires et abstraits et s'ouvrir aussi véritablement et largement sur les services annexes comme l'Assistance, le Conseil juridique, etc...

De façon générale, ces services complémentaires à l'assurance devraient s'orienter dans trois directions : la prévention, la réparation, le conseil.

Il y aurait à notre avis un intérêt certain à s'engager résolument dans cette voie.

Et selon René DESSAL (1), le service annexe au contrat d'assurance "présente de nombreux avantages" entre autres :

- "- il n'est pas atteint par la dévaluation de la monnaie
- il est apprécié par le client dans l'instant où il en a besoin, alors que le contrat reste un document abstrait, qui ne prendra effet que dans une éventualité

(1)- René DESSAL : *Demain l'Assurance*. Edition l'ARGUS. Pages 57-58.

le plus souvent redoutée. Il détache ainsi l'acte d'assurance de son contexte négatif ;

- il favorise la fidélité du client et améliore l'image de la société qui le propose".

La recherche de formules plus élaborées et adaptées de services annexes à nos réalités pourrait être confiée à une cellule de créativité.

III.1.4.- FORMES DE DISTRIBUTION

Dans le contexte actuel nous ne croyons pas opportun pour nos assureurs de vendre de l'assurance en magasins ou grandes surface. Il existe pour chaque assureur un réseau traditionnel pour mettre en oeuvre sa politique de distribution : bureaux directs, Agents, courtiers...

L'innovation devrait nous permettre ici une meilleure organisation des éléments de ce réseau par la réponse à un certain nombre de préoccupations. Par exemple :

- Quelles peuvent être les moyens d'appréciation des performances ?
- Comment créer la concurrence entre les éléments du réseau ?

III.2.- SUR LE PLAN DE LA GESTION ET DE L'ORGANISATION

Sur ce plan, l'innovation devrait avoir pour objectif la rationalisation du travail et la recherche de la productivité. Elle trouverait un intérêt à s'orienter dans les directions suivantes : le marketing, la formation, l'informatique, la planification, le contrôle de gestion.

III.2.1.- LE MARKETING

Jusqu'à ces dernières années, il faut reconnaître que la profession s'était relativement désintéressée de cette fonction qui, il est vrai, ne semblait vraiment pas lui faire défaut pour se consacrer plutôt à sa gestion administrative.

Face à la montée de la concurrence et sous l'influence des facteurs de changements qui affectent la société actuelle l'enjeu du marketing est devenu déterminant aujourd'hui pour l'Assurance.

Il ne s'agit pas d'une mode ; c'est une réalité, une nécessité que doivent justifier une véritable politique d'adaptation des produits et une agressivité commerciale renouvelée. Il faut redonner aux Marketing la place qui lui revient dans l'entreprise.

Le rôle de cette fonction Marketing s'exercera autour de trois points : l'information, le plan stratégique, le suivi et le contrôle du plan.

- Information

Elle consistera dans un premier temps en la recherche des données internes et externes. Au niveau interne cela nécessitera l'élaboration et l'entretien permanent de la qualité d'un fichier-client la prise en compte des diverses compétences du personnel (rapports des vendeurs, des structures décentralisées, etc...)

Les données externes proviendront de statistiques officielles, démographiques, des publications enquêtes sondages, etc... Dans un deuxième temps ces données seront analysées (analyse du marché, de l'environnement, évolution des concurrents). Enfin ces informations seront communiquées aux divers services intéressés dans l'entreprise.

- Proposition de plan stratégique

Ce plan partira d'un constat de la situation (position de l'entreprise sur le marché, celle de la concurrence, prévisions d'évolution) pour aboutir à une proposition d'actions sur le produit, la communication, les objectifs généraux, le timing, les moyens nécessaires et le budget et enfin les résultats escomptés.

- Contrôle et suivi du plan et du système d'information

Ce travail se fera sous forme de tableaux (objectifs-réalisation) assortis de commentaires.

Pour les compagnies qui ont atteint une certaine taille, il serait souhaitable que soient créés en leur sein de véritables services ou unités marketing fonctionnant comme les autres.

A une échelle plus grande nous pensons qu'il y a un intérêt certain à ce que tous les assureurs d'un marché donné financent la création et le fonctionnement d'une structure d'étude à vocation Marketing-Management.

Cet organisme commun, à l'image du CAPA-français (Comité d'Action pour la Productivité dans l'Assurance), devra alors avoir pour mission de :

- Rechercher et analyser toutes les informations susceptibles d'intéresser la profession au moyen de la collecte de statistiques (économiques, sociales), d'enquêtes et sondages auprès des assurés (besoins, habitudes, évolution des mœurs, etc...)
- De réfléchir sur les perspectives nouvelles des compagnies et les nouveaux styles d'organisation et de relations professionnelles. Ce, au moyen de la réalisation d'études et de diffusion de concepts et méthodes,

de l'organisation de séminaires et autres moyens
d'échange avec les assureurs de marchés étrangers,
etc...

Cet instrument de coopération et de solidarité entre les
assureurs du marché pourrait fonctionner au côté du comité des
Assureurs et seconder de façon utile et efficace celui-ci.

Ouvrer à la réalisation d'un tel projet est un véritable
investissement que chacun gagnerait à effectuer aujourd'hui pour
l'avenir. Car cet organisme s'emploiera à familiariser davantage notre
Assurance avec le langage et les techniques du progrès économique
et social.

III.2.2.- LA FORMATION

Dans le processus d'innovation, l'une des question dont
on peut attendre une incidence sur l'avenir est la formation et
l'entraînement du personnel à une adaptabilité permanente. En effet,
l'une des relations les plus généralement acceptées est celle qui exis-
te entre le développement des hommes et le développement des sys-
tèmes.

Autrement dit des hommes plus développés développent
à leur tour de meilleurs systèmes.

Pour une société soucieuse de son dynamisme, la formation doit donc apparaître comme un impératif. Ce n'est pas une activité philanthropique. Elle répond à une stratégie interne à la société.

Cette formation, du moins pour ceux qui arrivent en assurance pour la première fois, devrait être orientée vers une plus grande spécialisation et dans un souci d'adaptation aux attentes et besoins des assurés. Elle devra insister de même sur l'acquisition des techniques informatiques, de marketing, de management et aussi l'apprentissage des techniques de créativité, ce qui serait tout aussi valable pour un personnel déjà en activité. Dans tous les cas, une éducation n'est jamais terminée et la mise en place d'un programme de formation permanente pourra déjà être appréciée comme l'illustration d'une attitude innovatrice.

III.2.3.- L'INFORMATIQUE

L'informatique peut être considérée à juste titre aujourd'hui comme la plus grande innovation (technologique) introduite en assurance. Elle est devenue à coup sûr une étape incontournable et même obligée dans le processus de développement des organisations. Lorsque le volume des affaires d'une compagnie tend à s'accroître pour atteindre un certain seuil, elle est pratiquement obligée de s'informatiser, soit en recourant aux services de consultants et spécialistes extérieurs soit en se dotant de son propre système informatique. On le dit

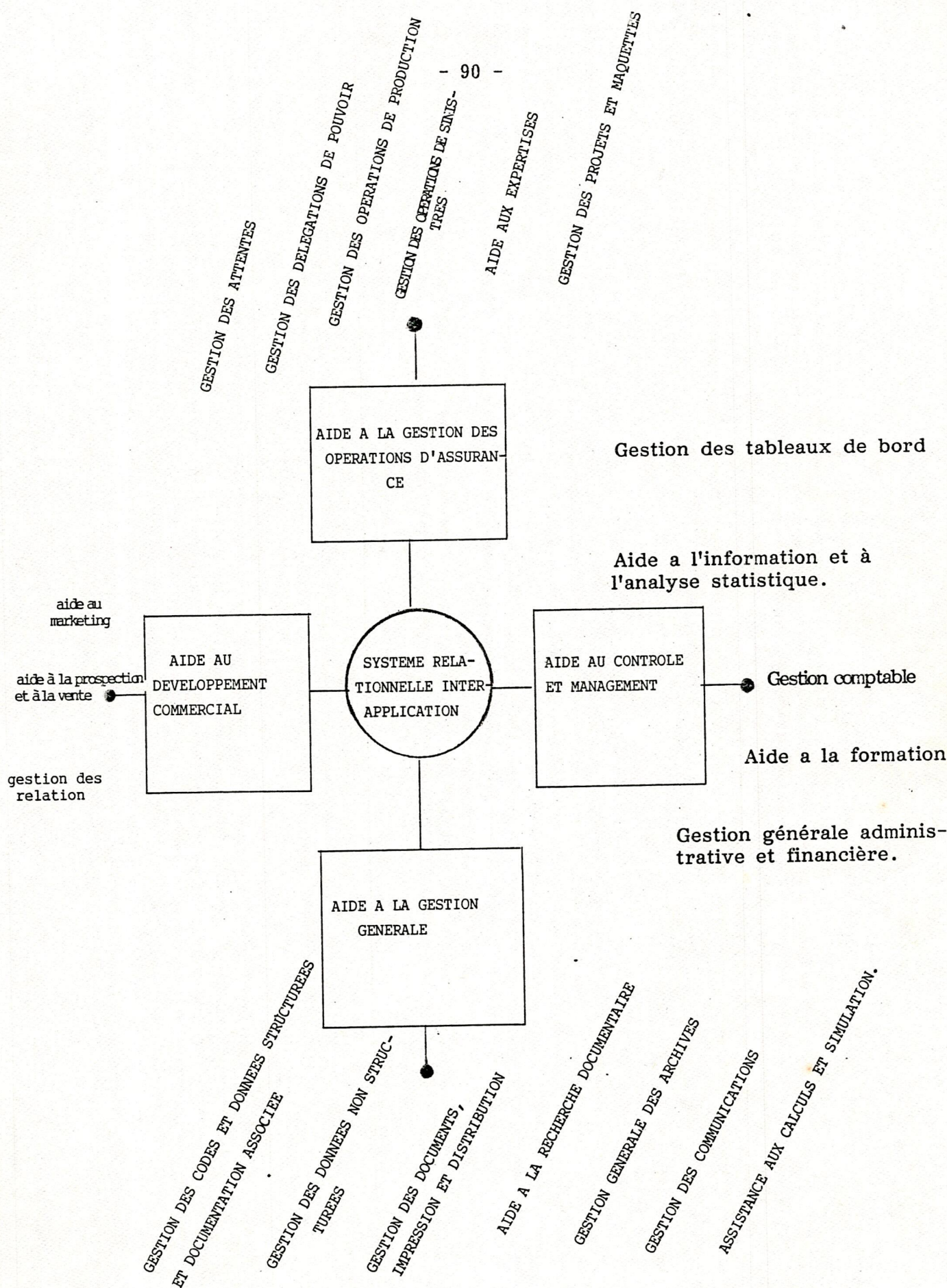
souvent que l'informatique est un mal nécessaire et il n'est plus question de s'en passer. Si du moins on est animé d'un souci de croissance, de performance, de compétitivité et de dynamisme.

L'informatique constitue donc l'un des éléments essentiels des structures de gestion des compagnies et intervient dans la conception et l'exécution de la plupart des tâches administratives comptables et techniques : gestion générale, gestion des opérations d'assurance, développement commercial, contrôle et management. Le schéma de la page suivante nous en donne un aperçu plus détaillé (1).

A côté des tâches administratives couramment prises en compte l'informatique doit devenir aujourd'hui un instrument véritable pour initier et soutenir l'effort d'innovation, ce en :

- intervenant dans la recherche, en tous genres, sur les produits, les marchés, la productivité dans les services de la compagnies, etc...
- prenant une part active dans la formation et la reconversion des ressources humaines par l'utilisation de l'ordinateur comme outil d'enseignement, de communication et d'initiation du personnel à la mise en oeuvre de méthodes nouvelles et à l'accomplissement de tâches nouvelles.

(1)- Schéma proposé par Jean BOUDY, Directeur des Activités de Services au CAPA. France - Documents CAPA, Décembre 1984-ADM-N°167.



Architecture logique d'un système d'application en assurance (informatique)

Dans cette perspective du visage futur (encore plus dynamique) de notre industrie des assurances comment imaginer en effet cette activité sans l'apport de l'informatique ?

III.2.4.- LA PLANIFICATION

Nos dirigeants de compagnies sont responsables des hommes, des méthodes, de l'argent et d'autres moyens matériels qui sont à leur disposition. Ils sont appelés à employer ces ressources pour atteindre les objectifs des sociétés. La façon dont ils vont utiliser ces moyens exige d'eux qu'ils prennent des décisions.

Or il existe toujours un risque considérable lié à la décision du fait de l'existence de plusieurs possibilités. Il n'existe de vraie décisions que lorsqu'une certaine incertitude pèse sur l'adoption d'un choix plutôt que d'un autre.

La prise en compte de l'ensemble des objectifs, des décisions, des risques et incertitudes divers qui peuvent leur être attachés, devra se faire de manière intégrée dans le cadre d'une planification. Nul ne niera l'importance de cette fonction dans l'entreprise et cette importance se trouve de plus en plus accrue dans un monde en mutation que nous connaissons actuellement. La planification doit être aujourd'hui le travail de base du dirigeant et il faut en affiner l'élaboration par :

- la constitution de statistiques internes et externes fiables ;
- l'utilisation accrue de techniques mathématiques et statistiques de prévision, des tests de simulation avec l'aide de l'informatique.

La planification sert à déterminer ce qui a des chances d'arriver, mais il faut aussi définir de façon consciente et précise un ensemble d'actions à mener. A ce titre, et pour être plus proche des préoccupations de nos compagnies, il serait intéressant de rechercher les différentes options stratégiques susceptibles d'être menées par nos sociétés dans l'environnement actuel caractérisé par les divers éléments que nous avons étudiés plus hauts (mutation sociales, environnement économique incertain, concurrence, etc...)

Dans une étude intitulée : "Nouvelles orientations stratégiques pour des temps agités", Robert J. CYMBALA (1) propose aux compagnies d'assurances cinq modèles stratégiques de base. Il est entendu que les choix dépendront, pour chaque société, des différents facteurs d'objectif, de système de management, de taille, etc...

1/- La compagnie nationale a large éventail de produits

• Une mise au point : le terme "nationale" ne signifie pas forcément compagnie unique ou bénéficiant d'un quelconque monopole.

(1)- R.J. CYMBALA : Vice-Président cabinet consultants BOOZ-ALLEN et HAMILTON. New-York USA. 5e Semaine Internationale du Marketing de l'Assurance 1984.

Dans cette option le consommateur est supposé vouloir acheter plusieurs produits. Conséquences pour l'assureur : fournir des packages multirisques adaptés.

Exigences : faire usage d'une publicité intense à l'échelle nationale et se positionner comme compagnie à service complet. Mais recourir aussi à des spécialistes de la vente pour promouvoir des produits spécifiques.

Condition de succès : grande rapidité de réaction marketing, haut niveau d'innovation et de compétence en systèmes sophistiqués et en fonctionnement.

2/- La compagnie spécialiste en produits

Elle fournira une gamme étroite de produits et se constituera des compétences en ces domaines. Pour faire un volume important d'affaire, cette compagnie devra utiliser de nombreux canaux de distribution. Elle présentera des coûts unitaires assez bas (grands volumes, petit nombre de produits). Pour réussir il faut des produits à contenu de service élevé, difficilement intégrables à un package, peu sensibles au prix.

3/- Spécialiste de segments de marché

Ce choix, comporte beaucoup de risques car succès reposant sur des hypothèses difficiles à réaliser : existence d'une

base de clients fidèles, connaissance approfondie du marché, compétences en matière de recherche, contrôle strict des canaux de distribution.

Exemple : compagnie ayant ciblé le monde rural ou les militaires...

4/- Le producteur à bas prix

Cette option consiste à choisir une période de flottement du marché pour s'introduire dans une clientèle sensible au prix avec un produit donné, une tarification agressive et de nouvelles approches de fonctionnement et de distribution. Stratégie utilisée quelques fois par de nouveaux venus.

5/- Les fusions ou regroupements

Quelques fois, joindre ses forces à une entreprise concurrente ou complémentaire, peut constituer le meilleur moyen d'atteindre ses objectifs. Dans certaines circonstances en effet, une compagnie ne peut appliquer l'une des quatre autres stratégies que dans la mesure où elle peut rapidement couvrir le marché ou acquérir de nouvelles compétences, ce en association avec les autres. Cette option vient compléter les autres.

Ces différentes options offrent des possibilités de combinaison tout comme des choix individuels suivant les cas. Il faut donc pouvoir prévoir l'évolution du marché et ajuster sa stratégie en conséquence. (Il s'agit véritablement d'un difficile mais efficace exercice d'équilibrisme)

III.2.5.- LE CONTROLE DE GESTION

Planification et contrôle sont deux activités voisines et interdépendantes en matière de gestion. Un plan dont l'exécution ne serait pas accompagnée d'instruments d'appréciation des réalisations et de mesures de rectification ne serait pas viable en effet. De même il ne servirait à rien d'exercer un contrôle si les propositions en découlant ne sont pas prises en compte dans la révision des plans. Le contrôle, au sens de contrôle de gestion, doit être conçu comme technique de maîtrise et de régulation de l'activité de la compagnie.

Il semble que l'importance d'un contrôle de gestion ne soit pas bien perçue par certaines compagnies. Elles attaquent l'exploitation d'un exercice donné dans une hypothèse de grande incertitude dans la mesure où, pour la plupart, elles ne connaissent l'état de leurs divers comptes de gestion et de résultat qu'avec un retard considérable allant parfois de six mois à un an après l'exercice précédent.

Pourtant les raisons de l'instauration d'un système de contrôle de gestion devraient être évidentes, du moins pour une société soucieuse d'aborder le marché avec un maximum d'efficacité d'action et un minimum d'incertitude dans ses prévisions d'évolution. De plus la complexité de plus en plus marquée de la gestion d'entreprise devrait justifier recours à un tel système.

Le contrôle de gestion, qui devra être exercé de façon continue dans la société par un spécialiste avec l'accord de la Direction Générale, aura pour mission de :

- Concevoir le système d'information de la compagnie
- rendre opérationnel ce système d'information
- mener les études économiques
- aider à l'instauration d'une décentralisation des structures de la société.

Au total, l'instauration d'un système de contrôle devrait être vue comme un principe fondamental d'une gestion moderne et efficace et, dans la dynamique générale de la compagnie, comme un instrument de consolidation des efforts et d'impulsion vers l'avenir.

Ainsi que nous venons de le montrer l'innovation se vit et peut se manifester dans différents domaines et à divers moments de la vie de l'entreprise. Sa mise en oeuvre nécessite beaucoup d'efforts. Si à présent l'idée de sa nécessité est généralement admise,

l'intérêt qu'on peut y porter sera d'autant plus accru que l'innovation s'avèrera capable de générer des résultats. Dans cette logique il conviendrait donc d'en dégager quelques effets.

IV.- LES RESULTATS DE L'INNOVATION

Il nous a déjà été donné de constater tout au long des développements précédents, la complexité qui caractérise le déroulement du processus d'innovation. Une société engage une démarche créatrice certes pour résoudre un problème donné mais on peut remarquer que sa mise en oeuvre est susceptible d'avoir les implications les plus diverses sur l'ensemble du système que constitue l'entreprise et même quelques fois sur l'extérieur de cette entité à plus ou moins brève échéance.

L'innovation apparaît à nos yeux comme une sorte d'investissement dont on est en droit d'attendre un certain nombre d'effets que nous apprécierons à divers niveaux tels que le management dans la compagnie, le marché et les perspectives.

IV.1.- L'INNOVATION EST UN INVESTISSEMENT

Lorsqu'une compagnie décide de s'engager résolument dans la voie de la créativité et de l'innovation elle devra avoir une conscience claire de l'importance de l'ensemble des ressources humaines et matérielles à mobiliser en conséquence et en vue d'un certain résultat.

L'entreprise effectuée, en d'autres termes, un investissement et comme tout investissement cette décision est largement justifiée en amont par une série de considérations à caractères quantitatif et qualitatif. Ce qu'il faut noter ici c'est que cet ensemble de précautions techniques à priori, s'il contribue à réduire dans une certaine mesure de degré d'incertitude, ne met pas pour autant la compagnie entièrement à l'abri de tout échec. La définition d'une nouvelle politique de souscription, judicieusement et rigoureusement pensée, élaborée et mise en oeuvre, peut ne pas être sanctionnée par les résultats attendus et même se solder par une dégradation de ces résultats. On pourrait par exemple en trouver une explication dans un brusque revirement jurisprudentiel, surprenant et absolument imprévisible.

L'existence d'un degré d'incertitude dans les affaires est devenue l'une des certitudes de la vie économique.

C'est donc dire qu'une politique d'innovation peut aussi bien se solder par un succès que par un échec avec selon les cas, une plus grande probabilité de réalisation de l'une ou l'autre possibilité.

Un autre point à ne pas perdre de vue est que l'innovation est un investissement à plus ou moins long terme. Il ne faut pas en effet s'attendre toujours à des résultats immédiats.

Si au bout d'un laps de temps relativement court (par exemple un an), on peut apprécier les effets de certaines nouveautés, comme une nouvelle politique de distribution il faudra en revanche attendre souvent plusieurs années pour en évaluer certaines autres comme des tarifications nouvelles dans certaines branches Responsabilité Civile.

IV.2.- L'INNOVATION, INSTRUMENT DE MANAGEMENT

Nous situerons les effets de l'innovation sur le management de l'entreprise principalement au niveau de la gestion des ressources humaines.

IV.2.1.- OUVERTURE D'ESPRIT

Le premier aspect est la formation. Il faut reconnaître que la politique de formation des groupes de créativité à ces techniques aura tendance à instaurer un nouvel esprit dans l'entreprise. Puisqu'elle devra s'étendre progressivement à l'ensemble, la participation des individus à la vie de la société sera plus effective. L'initiation aux techniques de créativité intègre en général une politique globale de formation permanente. On pourra s'attendre à ce que le niveau de compréhension des problèmes de la société soit sensiblement relevé et que le personnel accède ainsi à une certaine hauteur de vue.

De tels effets auront probablement un impact individuel sur le comportement même en dehors de la compagnie.

IV.2.2.- AMELIORATION DE L' INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Un des avantages des techniques de créativité est de permettre à chacun des participants de faire tomber un certain nombre de barrières et de s'exprimer librement, sans craindre le jugement des autres. Ainsi les réunions de travail se déroulent dans une atmosphère plus détendue et l'écoute des autres est améliorée. Chacun gardera le sentiment d'avoir participé à la résolution des problèmes de la société.

Au total on pourrait résumer ces points en constatant que parmi les résultats escomptés de l'innovation figurent d'importants éléments comme une plus grande participation du personnel à la vie de l'entreprise, la rencontre des hommes sur des problèmes communs, l'amélioration de la compréhension et de la communication.

Toujours au niveau de la communication, tentons de situer l'impact de l'innovation en dehors de l'entreprise.

Il apparaît clairement qu'une compagnie dynamique, à la pointe du progrès et proposant régulièrement des produits nouveaux au marché ou introduisant de nouvelles méthodes dans sa gestion verra sa notoriété inévitablement s'accroître avec dans la plupart des cas une amélioration de son image de marque sur le marché.

L'innovation se voit ainsi attribuer une importante mission de communication et apparaît par conséquent comme outil de management.

IV.3.- L'INNOVATION ET LA DYNAMIQUE DU MARCHE

Nous nous situerons successivement au niveau de la demande adressée à la compagnie et de l'ensemble du marché pour apprécier les effets de propagation de l'innovation.

IV.3.1.- L'INNOVATION, CREATRICE DE BESOIN

En nous plaçant dans l'optique du marché, nous dirons que la créativité obéit au marketing en ce sens qu'il s'agit dans un premier temps de répondre à une demande déterminée. Il passe ici en premier plan son caractère d'adaptation à une réalité existante.

Une autre voie à explorer est la possibilité pour l'innovation de pousser à la consommation. Les assurés n'ont pas toujours pleinement conscience de l'ensemble des risques auxquels ils sont exposés.

C'est sans doute le cas de certains risques d'entreprise. Soit qu'on les ignore, soit qu'il n'existe pas de garantie adéquate pour les couvrir.

La mise au point d'un nouveau contrat en ce sens (et après sensibilisation des intéressés) pourrait constituer la première étape vers l'accession à un marché nouveau pour la compagnie, de même que les assurés qui en auront pris conscience n'hésiteront pas à exprimer une demande de garantie.

A titre d'exemple signalons la "naissance" en France, fin 1985 d'une garantie "MULTI RISQUE INNOVATION" (1). Ce contrat nouveau couvre l'ensemble des risques liés à l'acte d'innovation dans ses différents éléments. Il est destiné aux Petites et Moyennes Entreprises et Industries innovatrices. Ce marché sera ainsi fortement acquis à ce nouveau contrat.

En outre lorsque l'innovation se traduit par une grande amélioration des techniques d'élaboration, de production et de distribution des contrats de nature à faire baisser les tarifs, on pourra espérer une réaction positive du marché.

En effet cet abaissement sensible de la prime peut susciter une demande potentielle de la part de ceux qui, du fait de cette réduction de prix, seraient prêts à souscrire une garantie facultative

(1)- Le lecteur intéressé par plus de détails consultera L'ARGUS (journal) n° 5939, (page 189) du 24.1.1986.

qu'ils n'auraient pas pu acquérir autrement.

Le phénomène d'élasticité de la demande au prix trouve également application dans une certaine mesure en Assurance concernant certaines branches.

C'est essentiellement pour cette raison que si les résultats de l'innovation doivent être mesurés en termes quantitatifs sur le marché, il faudra veiller à ce que ce changement débouche sur une assurance peu ou pas chère.

IV.3.2.- EFFET D'ENTRAINEMENT DU MARCHE

Il s'agit en fait d'un effet de propagation de l'innovation qu'il est possible d'apprécier pleinement sur un marché concurrentiel.

Imaginons qu'une compagnie innovatrice introduise une nouveauté sur le marché. Dès que ses contours commenceront à se préciser et qu'on pourra en apprécier quelques effets, il est probable que cela puisse constituer aux yeux de la concurrence une menace à terme de leur position sur le marché. Elle en sera d'autant plus convaincue que cette innovation se traduira par exemple par un détournement ou un retournement de clientèle à ses dépens et au profit de son initiateur.

Dans ces conditions, il apparaît évident que la concurrence réagira de quelque manière. Elle pourrait repliquer en imitatrice en portant ses efforts sur les possibilités d'adaptation à ses propres réalités. Dans le même sens elle pourrait également réagir en innovatrice en lançant à son tour une nouvelle initiative pour essayer de rééquilibrer les données du marché.

Ces action et réaction auront indéniablement pour effet de mettre le marché en mouvement dans le sens souhaitable de l'amélioration croissante des prestations des assureurs ; à la satisfaction des assurés.

soyons cependant un peu plus nuancés. Il y a bien une limite à cette "course", une limite au delà de laquelle il y a plus de "poursuite" entre compagnies. Soit que la concurrence n'en aie plus les moyens, soit qu'à un moment donné les conditions du marché ne la justifient plus, soit encore et tout simplement par choix politique. Si toutefois la course devait se poursuivre, il y aurait de fortes chances qu'elle soit menée en solitaire par la compagnie qui en prendrait l'initiative. Elle s'en porterait peut-être mieux, qui sait ?

En définitive l'innovation apparaît comme un véritable facteur de dynamisme en obligeant les compagnies innovatrices à se maintenir et accroître leur potentiel et aussi en entraînant plus ou moins les autres dans leur mouvement.

CONCLUSION GENERALE

A partir d'un constat du cadre d'évolution et de la situation organisationnelle actuelle et communs aux compagnies d'assurance opérant au sein des pays membres de la CICA, il nous a été donné d'analyser le phénomène de l'innovation en assurance.

Nous avons dégagé dans un premier temps les motivations nécessaires à celle-ci, avant d'en étudier dans un ^{second} temps la mise en oeuvre et les perspectives.

Cette analyse nous aura en définitive permis de dégager un certain nombre de défis auxquels notre industrie des assurances est déjà ou sera inévitablement confrontée.

Elle doit affronter les transformations qui s'opèrent au niveau du tissu social avec l'évolution des structures, des idées et des comportements. Elle doit aussi tenir compte des changements de nature des risques dûs à l'évolution technologique et à une complexification croissante.

Un autre défi, non des moindres, est que la concurrence fait désormais partie, dans la plupart des cas, du paysage de l'assurance africaine. Concurrents traditionnels et nouveaux vont s'affronter plus durement sur un terrain où chacun dispose d'atouts qui lui sont propres.

Un cadre juridique peu adapté et un environnement économique fluctuant, plus ou moins prévisible et l'ouverture probable futur des frontières des états CICA sur un vaste marché communautaire de l'assurance sont autant de défis qu'il faudra prendre en considération.

Face à ces réalités et perspectives, nos compagnies ont peut-être une marge assez réduite aujourd'hui du fait probablement de leur inexpérience et des pesanteurs actuelles de leurs structures naissantes. Elles ont cependant un atout majeur : leur réel souci de dynamisme.

Celles qui sauront faire les bons choix assureront leur survie et leur succès grâce à un effort d'adaptation, une vue à long terme et surtout à leur volonté de se lancer dans de nouvelles voies, à leur capacité à innover.

L'innovation en Assurance, ce n'est pas une mode, c'est une nécessité, un phénomène incontournable et inéluctable pour toute entreprise soucieuse de son devenir.

Elle met en relief un effort ou un manque, offre un moyen d'y remédier et propose aux individus et entreprises un choix entre un certain passé et un avenir qui semble probablement meilleur. A cet égard l'innovation redynamise l'organisation, ouvre de nouveaux marchés et apparaît en fin de compte comme une promesse de succès et de progrès.

Une compagnie d'Assurance doit être toujours en mesure de réagir contre l'habitude, les pratiques et stratégies développées par hasard et pouvoir remettre en question ses structures et ses hommes. Mais ne nous y trompons pas bien de difficultés existent, en particulier, la résistance des hommes au changement. L'entreprise, c'est les hommes et il ne sert à rien de dénoncer cette résistance ; il faut tout simplement en tenir compte et s'orienter vers des formes de changement négocié, celles qui assurent la plus grande participation.

En fin de compte l'innovation devra consister à inventer des conduits nouvelles pour des situations nouvelles et à élaborer des stratégies pour l'économie future.

Une meilleure gestion, une plus grande capacité d'imagination et d'anticipation en seront les éléments caractéristiques essentiels.

L'innovation en Assurance ouvrira, dans ces conditions, une voie sur la prospective, la gestion de l'avenir de notre industrie.

Et " il faut ardemment souhaiter, comme René DESSAL, que le regard de la prospective soit celui de nombreux dirigeants de l'Assurance au moment où elle entre dans un temps qui ne ressemble plus à celui d'où elle vient". (1)

(1)- *Demain l'Assurance - Edition l'ARGUS.*

BIBLIOGRAPHIE

I/- OUVRAGES

- G.AZNAR : LA CREATIVITE DANS L'ENTREPRISE. Edition d'Organisation
- ERNEST DALE - L.C. MICHELON : NOUVELLES METHODES DE GESTION DES ENTREPRISES. Nouveaux Horizons E. 188. 1972.
- RENE DESSAL : DEMAIN L'ASSURANCE. L'ARGUS Edition.
- MICHEL DANGIBEAUD : L'ASSURANCE ET CROISSANCE ECONOMIQUE. L'ARGUS Edition 1964.
- LAUFER-LANDREVIE-LINDON : MERCATOR, Théorie et Pratique du Marketing. DALLOZ 3e Edition.

II/- THESES ET MEMOIRES

- Mme DOMINIQUE THOMAS : ATTITUDES DES EMPLOYES D'ASSURANCE FACE AU TRAVAIL ET AU CHANGEMENT. Doctorat 3e Cycle de Sociologie. Fondation Nationale des Sciences Politiques. PARIS 1979.
- Mme S.M. TRAORE : INTRODUCTION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE DES PAYS DE LA CICA. Mémoire DESA. I.I.A. YAOUNDE 1986.

III/- REVUES ET JOURNAUX

- DOCUMENTS DU C.A.P.A. :
 - . "Document" n° 86 Juin 1975
 - . "Document" n° 97 Avril 1976
 - . "Document" RH n° 134 Avril 1980
 - . "Informations" n° 5 Nov. 1981

- . "Etudes" ADM n° 203 Août 1982
- . "Document" ADM n° 167 Déc. 1984
- . "Informations" n° 13 Déc. 1984.

- L'ARGUS (JOURNAL) HEBDOMADAIRE

- . N° 5939 du 24/01/1986
- . N° 5953 du 02/05/1986
- . N° 6007 du 15/05/1987
- . N° 6018 du 31/07/1987.

- AUTRES

- . L'ASSUREUR AFRICAIN N° 2 Mars 1984
- . JOURNAL OF MARKETING Vol. 31. Janvier 1967.