

« L'Italie, l'Allemagne et la France forment un trépied stratégique pour le groupe »



INTERVIEW
ÉRIC LOMBARD
ET STÉPHANE
DEDEYAN

Respectivement PDG (à gauche) et directeur général délégué de **Generali** France

Avant même les projets avortés d'Intesa Sanpaolo sur **Generali**, le devenir de **Generali** France faisait l'objet de beaucoup de spéculations. Comment avez-vous traversé cette période ?

Eric Lombard Toutes ces rumeurs n'ont laissé aucune trace. Nos partenaires – courtiers, grands comptes ou conseillers en gestion de patrimoine indépendants – nous sont restés fidèles pendant cette période agitée. Cela nous permet de réaffirmer que l'Italie, l'Allemagne et la France forment un trépied stratégique pour le groupe. D'autant que les résultats de **Generali** France s'améliorent plus rapidement qu'anticipé. Son résultat opérationnel a progressé de 31 % en deux exercices et de 8 % l'an dernier, à plus de 700 millions d'euros. Sa solvabilité – qui sera communiquée prochainement par le groupe – est aujourd'hui à un niveau très confortable alors que c'était un vrai challenge il y a trois ans.

Avec votre plan « We Demain » fin 2014, vous vouliez retrouver une dynamique de conquête. L'objectif est-il atteint ?

E. L. Ce qui est original dans notre projet, c'est que nous transformons l'entreprise par le cœur. Tous nos collaborateurs et nos agents sont engagés à être acteurs de la révolution digitale et de la relation client. Les premiers résultats sont déjà là. En assurance-dommages, nous avons stabilisé le chiffre d'affaires en 2016 après plusieurs années de baisse. Surtout, ces activités sont de nouveau rentables, avec un ratio combiné revenu sous les 100 % pour la première fois depuis longtemps, quand bien même les événements climatiques nous ont coûté plus cher qu'en 2015. Nous tirons les fruits d'une politique de souscription sélective et de la revue exhaustive de nos portefeuilles. En automobile, nous avons gagné plus de nouveaux contrats que nous

n'avons eu de sorties, malgré la loi Hamon facilitant la résiliation.

L'assurance-vie marque le pas depuis l'été. Est-ce aussi le cas pour **Generali France ?**

Stéphane Dedeyan Le chiffre d'affaires a, certes, légèrement diminué en 2016, mais c'est une baisse pilotée. Dans un contexte de taux bas, il n'est pas bon de trop collecter sur les fonds euros pour ne pas avoir à trop réinvestir en obligations et diluer le rendement du portefeuille. Nous avons donc porté nos efforts sur les unités de compte (UC), avec succès, puisque nous avons désormais un taux d'UC dans la collecte de 33 %, soit 13 points au-dessus de la moyenne du marché.

D'où viendra votre croissance sur un marché très saturé ?

E. L. L'horizon de croissance, c'est le multi-équipement. C'est une idée ancienne pour les banques, mais encore relativement nouvelle pour les assureurs. Cela tient notamment au fait que les assureurs ont finalement assez peu de clients en direct, puisqu'ils travaillent beaucoup avec des intermédiaires. Il est donc nécessaire de trouver un terrain d'entente avec ces derniers pour travailler l'équipement de nos clients. L'un des enjeux sera aussi de trouver une manière d'équiper les clients en n'ayant à leur poser qu'un minimum de questions. Avec le Big Data et en exploitant toutes les informations dont nous disposons sur nos clients dans nos portefeuilles, il doit être possible de s'en tenir à une dizaine de questions, là où il en faut parfois plus de 40 pour un seul contrat !

Les assureurs parlent tous de la nécessité de mieux s'occuper du client. Quels sont vos leviers d'action ?

S. D. Le digital a donné le pouvoir aux clients. Il faut donc que nos collaborateurs aient le pouvoir de bien les traiter. Cela suppose une révolution managériale pour donner le

pouvoir au terrain. Comme d'autres entreprises, nous avons mis en place le Net Promoter Score [un indicateur du taux de recommandation, NDLR], mais nous le mesurons de manière systématique client par client à la fin de chaque transaction principale. Tout client insatisfait est systématiquement rappelé, ce qui crée un effet waouh. Toute l'entreprise est engagée dans l'amélioration du NPS. Avec Eric et les membres de direction, nous appelons nous-mêmes des clients très régulièrement. Autre exemple, avec le nouveau contrat social signé avec les partenaires sociaux fin 2015, nous avons réussi à augmenter d'une heure et demie l'amplitude horaire de nos plates-formes téléphoniques et le nombre d'appels pris de 40 %.

Comment vont évoluer les effectifs de **Generali France ?**

E. L. Cette année, nous n'allons remplacer qu'un départ sur deux pour les non-commerciaux. En revanche, nous allons continuer à recruter des forces de vente. Les outils d'intelligence artificielle et les « chatbots » vont peut-être nous permettre d'être plus productifs en automatisant les tâches simples. Pour autant, nous ne pensons pas que cette révolution technologique va détruire massivement des emplois. L'assurance est un produit compliqué et les clients ont toujours besoin, à un moment ou à un autre, de parler à un conseiller.

S. D. Ce mouvement est, par ailleurs, poussé par la réglementation. Avec la nouvelle directive sur la distribution d'assurance (DDA), le devoir de conseil devra, en effet, se faire tout au long de la vie du contrat, et pas seulement au moment de la souscription.

Propos recueillis par L. T.

Intervista a Eric Lombard e Stéphane Dedeyan - « Italia, Germania e Francia formano un trio strategico per il gruppo »

