

L'ARGUS
de l'assurance

PAYS :France
PAGE(S) :1
SURFACE :100 %
PERIODICITE :Hebdomadaire

RUBRIQUE :Premiere page
DIFFUSION :10624



► 31 août 2017

www.argusdelassurance.com
■ HEBDOMADAIRE
■ 1^{er} septembre 2017
■ N° 7520 ■ 6 €

L'ARGUS

de l'assurance

Leurs projets pour Generali France

De gauche à droite
Jean-Laurent Granier,
PDG de Generali France
Philippe Donnet,
directeur général
du Groupe Generali

**ENTRETIEN
EXCLUSIF**

[À LA UNE]



PHOTOS SYMÈTE NARBERTY

GENERALI - DISTRIBUTION

« Nous devons développer notre réseau d'agents »

■ Ils se connaissent depuis de nombreuses années, mais les occasions de les rencontrer ensemble sont rares. Quelques mois après avoir nommé Jean-Laurent Granier à la tête de Generali France, le DG du groupe d'assurance italien, Philippe Donnet, était de passage à Paris. Distribution, digital, cibles, *process*... les deux hommes dévoilent leur stratégie et expliquent comment ils entendent tout à la fois développer l'activité de la filiale hexagonale et améliorer sa rentabilité.

PHILIPPE DONNET

Directeur général du Groupe Generali.

Âgé de 57 ans, ce diplômé de l'École polytechnique, membre agrégé de l'Institut français des actuaires (IFA), a débuté sa carrière au sein d'Axa. Il intègre en 2001 le comité exécutif du groupe en qualité de directeur général de la région Méditerranée, Amérique latine et Canada. Il devient en 2003 directeur général d'Axa Japon, puis directeur général de la région Asie-Pacifique avant de rejoindre le groupe Wendel en 2007. Il retrouve le monde de l'assurance en 2013 comme directeur général de Generali Italia avant de succéder, en 2016, à Mario Greco à la tête de l'assureur italien.

Philippe Donnet, pourquoi avoir recruté Jean-Laurent Granier ?

Philippe Donnet - Quand on regarde le parcours de Jean-Laurent, son expérience, sa qualité professionnelle, il est évident qu'il a le profil requis pour accompagner la transformation de Generali en France, pays où nous avons beaucoup d'ambitions. Il connaît parfaitement tous les métiers, toutes les branches de l'assurance. Il connaît également tous les réseaux de distribution. Ce qui, dans ce métier, est la clé du succès. Et en France, la distribution est un domaine dans lequel il y a beaucoup à faire. J'ajoute que Jean-Laurent et moi avons déjà eu l'occasion de travailler ensemble et de surmonter des difficultés, ce qui est le meilleur moyen d'apprendre ce métier. Pour toutes ces raisons, Jean-Laurent est l'homme de la situation.

Vous évoquiez la transformation de Generali en France. Quelle est la feuille de route ?

Ph. D. - Ce que nous faisons en France s'inscrit dans la stratégie du groupe. On passe d'une phase de redressement financier à une phase d'amélioration industrielle. C'est vrai pour l'ensemble du groupe, avec un calendrier et des priorités qui sont différents selon les situations locales. Ces trois dernières années, Generali France s'est concentré sur un certain nombre de sujets financiers. La situation s'est d'ailleurs considérablement améliorée grâce à l'action d'Éric Lombard. Le marché français est extrêmement concurrentiel du fait des mutuelles sans intermédiaires et des bancassureurs. Nous passons désormais à une phase plus industrielle. Il y a encore beaucoup à faire pour améliorer la rentabilité de nos opérations vie et dommages, et développer les activités de Generali en France.

[À LA UNE]

DISTRIBUTION - DIGITAL

« Comment développer les agents généraux »

Concrètement, quelles sont vos ambitions pour le marché français ?

Ph. D. - Pour moi, qualité du business et distribution sont des choses indissociables. Aujourd'hui, en vie, on a su prendre un leadership important sur les réseaux de distribution en ligne et des banques privées, très exigeants, à qui nous avons su apporter une plateforme de services de grande qualité. Je l'ai toujours dit. Je pense que ce savoir-faire n'est pas toujours suffisamment rémunéré compte-tenu des risques que nous portons, et qu'il faut atteindre un meilleur équilibre en termes de répartition de marges entre l'assureur et ses distributeurs. Jean-Laurent et ses équipes vont donc devoir travailler en ce sens pour améliorer ces accords de distribution. Deuxième point: je pense que nous devons développer notre réseau d'agents généraux. Il n'y a aucune fatalité à ce que celui-ci ne conquiert pas de nouveaux espaces.

Développer votre réseau d'agents généraux, qu'est-ce que cela veut dire ?

Ph. D. - Ça veut dire deux choses. Premièrement, les agents doivent faire plus. Nous devons donc leur donner les moyens et les outils pour se développer. Deuxièmement, nous pouvons envisager d'avoir davantage d'agents généraux parce que nous sommes capables d'attirer, de former et d'apporter un support marketing aux meilleurs candidats agents d'assurance qui voudront nous rejoindre.

Combien de nouveaux agents envisagez-vous de recruter ?

Jean-Laurent Granier - C'est difficile d'avancer un chiffre pour l'instant. Ce qui compte, c'est l'état d'esprit que nous voulons insuffler à notre réseau: nous souhaitons être, sur le

marché français, un assureur multispécialiste de référence, efficace, réactif, et pleinement multicanal. Ça veut dire que nous voulons offrir à nos agents généraux une puissance de feu et une organisation qui les motivent et leur permettent de très bien traiter certains segments de marché, notamment celui des professionnels et des PME, sur lequel Generali est historiquement très présent.

Nous allons nous appuyer sur cette base, très forte, où des professionnels parlent à des professionnels. Nous voulons faire de nos agents généraux des « entrepreneurs connectés »: connectés à leur environnement par les réseaux sociaux, connectés aux opportunités de marché, connectés aux nouveaux risques que nous pouvons développer. Ils doivent, par exemple, être davantage présents en prévoyance ou en santé, ou dans le domaine des risques de responsabilité civile qui évoluent en permanence, ou encore en matière de risques émergents, comme la protection numérique. Nous ferons croître le réseau ...

JEAN-LAURENT GRANIER

PDG de Generali France et membre du Group Management Committee de Generali.

Âgé de 51 ans, ce passionné de rugby, diplômé de l'École polytechnique, de l'Ensaie et de l'Institut français des actuaires (IFA), avait auparavant exercé l'essentiel de sa carrière au sein du groupe Axa, rejoint en 1997. En janvier 2009, il devient directeur général de la région Méditerranée et Amérique latine, et membre du comité exécutif d'Axa, puis en 2012, il devient PDG d'Axa Global P&C et membre du comité de direction d'Axa. En juin 2016, il quitte la compagnie qui vient de choisir Thomas Buberl pour succéder à Henri de Castries.



[À LA UNE]



« Il reste du chemin à faire, ce qui n'est pas incompatible avec une stratégie de développement de l'activité. »

Philippe Donnet,
DG du Groupe Generali

1,2 Md€

Le résultat net du Groupe Generali sur les six premiers mois de 2017, en hausse de 3,7 %. Le résultat opérationnel – 2,6 Md€ – est en progression de 4,1 %.

Quels sont les autres leviers pour améliorer la rentabilité de Generali France, qui reste inférieure à vos autres marchés ? La réduction de vos coûts ?

Ph. D. - La rentabilité de Generali France s'est améliorée, mais elle reste encore insuffisante. Il reste du chemin à faire, ce qui n'est pas incompatible avec une stratégie de développement de l'activité. En ce qui concerne les frais généraux, notamment, on ne doit jamais relâcher l'attention.

J.-L. G. - Nous devons travailler sur trois axes pour répondre aux attentes du groupe.

D'abord simplifier Generali France, qui reste une entreprise compliquée parce qu'elle s'est constituée par agrégation de nombreuses compagnies de tailles très hétérogènes. Au-delà de ce qui a été déjà réalisé au niveau du bilan, cette simplification doit aussi se traduire d'un point de vue opérationnel en revoyant l'ensemble de nos processus de gestion. Par exemple, avec l'application Mon Generali, nous pourrions bientôt intégrer directement des informations et des pièces justificatives de la part de nos clients, ce qui soulagera en même temps nos agents et nos services de gestion et d'indemnisation.

Le deuxième axe de travail, c'est la sophistication des tarifs qui permet de donner à chacun son juste prix, et d'être, grâce à la data, beaucoup plus précis dans l'analyse des risques et le calcul de nos marges.

Le troisième axe de travail consiste à devenir totalement multicanal pour l'ensemble de nos interactions avec les clients, c'est-à-dire aussi bien pour des actes de prospection, de souscription, de gestion des contrats que de règlement, d'assistance et de réparation. C'est un gage d'efficacité et de compétitivité.

Sur le digital, n'avez-vous pas pris du retard aujourd'hui ?

Ph. D. - On a, en Europe, majoritairement en Italie, près de 1,5 million d'assurés auto ●●●

●●● des agents par une politique de recrutement, de formation et de soutien professionnel très axée sur les spécialités que nous voulons développer. Ce n'est pas un hasard si je cite la prévoyance et la santé, sur le marché des professionnels comme des particuliers.

Ce plan de recrutement s'articulerait sur combien d'années ?

J.-L. G. - Normalement, la bonne temporalité, c'est trois ans. Mais un plan n'est jamais fini. Un plan sur trois ans a vocation à prendre de l'élan pour les trois années suivantes. Et ainsi de suite. Nous sommes en train de travailler sur notre plan afin d'être prêts d'ici à la fin de l'année.

À l'instar de vos concurrents, favorisez-vous les regroupements d'agences ?

J.-L. G. - Nous souhaitons avant tout développer notre capacité de distribution : les agents de Generali France sont plutôt plus solides et plus équipés, en termes de surface commerciale et de ressources humaines, que la moyenne du marché. L'objectif n'est pas de diminuer leur nombre *via* des regroupements mais de favoriser le développement et la couverture du territoire. Nous poursuivrons nos efforts en accentuant également notre présence dans le monde du courtage.

Ph. D. - Nous avons en France un réseau de courtiers d'excellente qualité. Nous souhaitons également développer nos relations avec

le courtage dans le cadre d'un partenariat de long terme, ce qui implique notamment une discipline importante en matière de souscription. Il ne s'agit pas de constituer des portefeuilles en faisant entrer n'importe quel type de risque à n'importe quel prix.

Dans le cadre de la généralisation de la complémentaire santé, certains acteurs vous ont pourtant reproché d'avoir fait du dumping sur le marché des petites structures...

Ph. D. - Il n'y a pas eu de *dumping*. Le redressement des trois dernières années a été obtenu grâce à une maîtrise technique et financière importante. Mais le marché français est le marché le plus concurrentiel d'Europe avec celui du Royaume-Uni.

J.-L. G. - Je n'étais pas présent durant cette campagne commerciale de l'année dernière, mais concernant la généralisation de la complémentaire santé, je trouve qu'il y a une bonne correspondance entre les opportunités de ce marché et notre savoir-faire. Il est clair qu'il faut vendre au bon prix et, pour cela, il convient d'adopter la bonne politique de tarification et de souscription en s'appuyant sur les bonnes données. Les techniques de tarification nous permettent de le faire. Nous voulons travailler ces sujets dans la durée : Generali doit être un partenaire stable pour ses agents, pour ses courtiers, et, bien sûr, pour nos clients.

[À LA UNE]

“Le digital, ce n'est pas un slogan, c'est une manière de travailler différemment”

Jean-Laurent Granier,
PDG de Generali France



... disposant d'une boîte noire dans leur voiture. Aucun de nos concurrents ne dispose d'un portefeuille télématique de cette dimension. Cela induit une digitalisation des *process*, de pouvoir proposer une tarification au kilomètre ou une tarification prenant en compte le comportement du conducteur.

Mais vous ne proposez pas encore ce type d'offres en France ?

Ph. D. - En Europe, c'est d'abord en Italie et au Royaume-Uni que ce type d'offres s'est développé. Et ceci n'est pas qu'une question de fraude. C'est avant tout une question de prix. Sur ces deux marchés, la prime moyenne est plus élevée que dans le reste de l'Europe. Un des moyens de la baisser, sans dégrader les résultats, est d'utiliser la télématique. Mais en France, le marché est différent : la prime moyenne en assurance automobile est déjà la plus faible de toute l'Europe.

J.-L. G. - Je vois deux aspects fondamentaux dans l'utilisation du digital. Premièrement, l'accès à beaucoup plus de données, ce qui va permettre d'alléger les traitements et de soulager le client de cette persécution qu'il ressent de la part de l'assureur quand on lui demande des quantités de justificatifs à la souscription ou en cas de sinistre.

Deuxièmement, le digital permet de développer une beaucoup plus grande proactivité en termes de services et de prévention des risques, c'est-à-dire d'agir en temps réel. Ce qui est important, c'est d'être pertinent tout en étant très pratique. Le digital, ce n'est pas

LA FRANCE, TROISIÈME MARCHÉ DERRIÈRE L'ITALIE ET L'ALLEMAGNE

■ Generali, créé en 1831 à Trieste où est toujours implanté son siège social, a affiché un chiffre d'affaires de **70,5 Md€** en 2016. Avec un encaissement de primes de **10,9 Md€**, Generali France est la troisième filiale du groupe d'assurance italien, derrière l'Italie (23,6 Md€) et l'Allemagne (16,2 Md€).

un slogan, c'est une manière de travailler différemment en étant en phase avec les attentes de la société. Cela ne se résume pas à investir dans des start-up, même si cela peut évidemment avoir un intérêt, mais cela doit amener à repenser la manière dont nous exerçons notre métier.

Comptez-vous rééquilibrer le poids de vos activités entre vie et non-vie ?

J.-L. G. - Nous avons déjà pour objectif de rééquilibrer notre activité vie elle-même. Sur un total de 8,4 Md€, un peu moins de 50 % du chiffre d'affaires vie est constitué par de la prévoyance, de la santé et de l'épargne en unités de compte. C'est précisément cette partie-là que nous comptons développer. Voici le premier élément de rééquilibrage : créer de la valeur sur le long terme, d'autant que c'est ce qu'il y a de plus adapté à l'environnement de

taux bas. Par ailleurs, il est clair que nous souhaitons faire croître l'activité IARD, dont un tiers est de l'auto et deux tiers du dommage aux biens, en mettant un accent fort sur les professionnels.

Comment fait-on pour réduire encore la part d'épargne en fonds euros ?

J.-L. G. - En travaillant sur l'offre et la distribution. Sur ce premier point, un gros travail est réalisé au niveau du groupe. Sur le second point, qu'il s'agisse de primes nouvelles ou d'arbitrages sur le stock, il convient de faire comprendre aux clients l'intérêt qu'il y a à se positionner sur un certain nombre de fonds correspondant à leur objectif de risque, de durée et de performance. Aujourd'hui, il est clair que l'investissement en fonds euros ne peut plus être un élément de développement. Sur les affaires nouvelles, nous sommes d'ailleurs à presque 40 % en unités de compte.

Ph. D. - Generali est un assureur vie de référence avec une collecte nette de 12 Md€ qui, ces trois dernières années, a été réalisée quasi exclusivement grâce à une nouvelle génération de produits hybrides qui mélange des fonds euros et des unités de compte. Ce sont des produits modernes, adaptés à l'environnement tant pour les clients que pour nous-mêmes car flexibles et modulables. Comme le disait Jean-Laurent, nous sommes en train d'enrichir notre offre de fonds. Jusqu'à présent, nous avons un portefeuille de 80 Md€ en UC dont 14 % étaient gérés chez nous. C'est pour cette raison que nous avons décidé d'avoir une véritable stratégie d'asset management (NDLR : gestion d'actifs financiers).

Quel est l'enjeu pour Generali ?

Ph. D. - Nous n'avons pas vocation à gérer 100 % des UC que nous avons en portefeuille. Il est souhaitable que le client reste dans un schéma d'architecture ouverte. Mais entre 100 % et 14 %, comme c'est le cas aujourd'hui, il y a une marge. Aujourd'hui, nous abandonnons trop de valeur aux autres asset managers. Nous sommes donc en train de constituer des équipes de gestion à cet effet. D'ici à 2020, cette stratégie va nous permettre de générer au moins 150 M€ de résultat net par an.

■ PROPOS RECUEILLIS PAR OLIVIER BACCUZAT, ÉLOÏSE LE GOFF ET FRANÇOIS LIMOGES