



Interview de Sabine Leboulanger,

PRÉSIDENTE FONDATRICE DE SLB Partner

Quelle vision portez-vous sur le secteur de l'assurance ?

Nous assistons à une transformation en profondeur de ce secteur, qui se manifeste à la fois dans un mouvement de restructuration du marché mais également de refonte de ses offres. Cette mutation est la conséquence directe de plusieurs phénomènes : crise économique, réchauffement climatique, mondialisation et autres évolutions sociétales comme le vieillissement et la révolution numérique.

Quels sont les impacts de tous ces changements ?

Leurs effets cumulés impactent les modes de vie et les besoins de protection des assurés, ce qui entraîne l'apparition d'une nouvelle demande. Elle va provoquer un aménagement des offres, ce qui modifiera la structure des passifs du bilan des assureurs. Le profil de leurs actifs va aussi se transformer en raison de nouveaux gisements de croissance qui émergent de ces changements.

Viennent enfin les réformes réglementaires comme Solvabilité 2, qui rajoutent un degré de complexité et sont très coûteuses à mettre en place. Elles n'impactent pas seulement le bilan de l'entreprise et ses fonds propres, elles entraînent également des évolutions de la gouvernance, de l'organisation et des process.

A quels défis majeurs sera confronté ce marché dans les années à venir ?

Les leaders de demain seront ceux qui auront su s'adapter et réinventer le marché en anticipant les nouveaux besoins, tout en faisant évoluer la gestion de leurs risques et leur pilotage économique. Je vois trois grands défis :

- Adapter l'offre et la recentrer sur le véritable besoin, dans une approche plus holistique des garanties et d'intégration de services
- Conduire des réformes organiques structurelles, pour rendre l'organisation plus agile tout en intégrant de manière efficiente la gestion des risques au pilotage de l'entreprise
- Fédérer les différentes natures d'acteurs dans l'intérêt commun de l'ensemble du secteur

En quoi votre cabinet peut-il aider les différents acteurs ?

Fondamentalement orienté vers l'avenir, SLB Partner fournit un conseil sur-mesure et accompagne les transformations. Le point de jonction entre celles du métier et Solvabilité 2 posant la question de la création de valeur.

Comment voyez-vous les impacts de Solvabilité 2 ?

Au delà de certains calibrages à revoir, Solvabilité 2 interroge en profondeur l'entreprise sur la gouvernance de ses risques et la performance de son modèle économique. Sa mise en œuvre nécessite d'adopter une approche systémique, rigoureuse et pragmatique, à partir de ses activités, sa structure, sa stratégie, son

contexte et ses risques. C'est l'opportunité pour chaque acteur de reconsidérer son ADN tout en se projetant vers l'avenir, grâce à une prise de recul sur son profil actuel pour identifier les leviers de croissance.

On parle beaucoup de l'ORSA. Quel est son rôle ?

L'ORSA ou EIRS « évaluation interne des risques et de la solvabilité », est un processus qui embarque finalement toutes les composantes de l'ERM dans une dynamique d'amélioration continue. Il s'agit d'évaluer le besoin en fonds propres, tout en considérant l'efficacité de la gouvernance et de l'organisation pour mieux connaître et maîtriser tous les risques. Bon nombre d'acteurs l'ont d'abord vu comme un exercice purement calculatoire. Or la valeur ajoutée de l'ORSA réside dans sa connexion au pilotage stratégique et opérationnel. Toute la difficulté consiste à établir les bons liens dans une cohérence d'ensemble, pour en faire un outil de pilotage stratégique. Le marché a encore fort à faire.

« Un accompagnement conseil sur-mesure pour relever les défis posés par la mutation du secteur de l'assurance »