Document generated on 06/01/2025 1:08 p.m.

Assurances

Assurances

L'Alliance Mutuelle, face au changement

Léon Mondoux

Volume 52, Number 1, 1984

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1104359ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1104359ar

See table of contents

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)
2817-3465 (digital)

Explore this journal

Cite this document

Mondoux, L. (1984). L'Alliance Mutuelle, face au changement. *Assurances*, *52*(1), 27–36. https://doi.org/10.7202/1104359ar

Article abstract

Life insurance has been faced with certain problems in the last few years, and insurers have tried to adapt by changing their management policies. Mr. Léon Mondoux describes how the *Alliance Mutuelle* has reacted to the new conditions. His article is of great interest as he describes in detail new directions and steps taken.

Tous droits réservés © Université Laval, 1984

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

L'Alliance Mutuelle, face au changement

par

Léon Mondoux, F.S.A., F.I.C.A.[1]

Life insurance has been faced with certain problems in the last few years, and insurers have tried to adapt by changing their management policies. Mr. Léon Mondoux describes how the Alliance Mutuelle *has reacted to the new conditions. His article is of great interest as he describes in detail new directions and steps taken.*

~

L'évolution de l'assurance-vie depuis le début du siècle

Tous ceux qui, de près ou de loin, président à sa destinée, n'hésitent pas à affirmer que l'industrie de l'assurance-vie a connu autant de changements depuis le début de la présente décennie que durant les quatre-vingts années précédentes. Les deux grandes guerres et la dépression des années '30 ont été des périodes difficiles, bien sûr, mais elles n'ont pas réellement changé grand-chose dans la façon de mener nos affaires. Nous vivons présentement une période de transition qui sera longue, intéressante (même si elle est parfois douloureuse) et qui nous transformera de façon irréversible. Il est évident qu'un changement radical, tant dans nos produits que dans la façon de les mettre en marché, est amorcé et bien malin serait celui qui pourrait prédire avec précision où cela conduira notre industrie.

Les problèmes des compagnies d'assurance

L'assurance traditionnelle en vive concurrence avec d'autres modes d'épargne

Certaines forces, présentement bien en évidence, ont pris naissance il y a déjà longtemps. En effet, jusqu'à la deuxième guerre, les compagnies d'assurance-vie étaient à peu près les seules institutions à promouvoir l'épargne systématique au moyen de versements régu-

(1) M. Mondoux est actuaire et vice-président de l'*Alliance, compagnie mutuelle d'assurance-vie*.

liers. Durant la guerre, on a vu naître les obligations de « la victoire » et les certificats d'épargne. Après la guerre, les obligations d'épargne du Canada ont fait leur apparition. Un peu plus tard, les fonds mutuels prirent la vedette – la ruée vers l'or – et les banques entrèrent en scène en même temps que les compagnies de fiducie. La création des régimes enregistrés d'épargne-retraite a amené, durant les années '60, la chasse à l'épargne des individus avec un état de fébrilité inconnu jusqu'alors. C'est ainsi que l'industrie de l'assurance-vie se retrouve aujourd'hui en concurrence directe avec les obligations d'épargne gouvernementales, les fonds mutuels, les banques et les fi-

ducies.

Il faut s'empresser d'ajouter cependant que, malgré cette vive concurrence, les compagnies d'assurance ont réussi à obtenir une bonne part de l'épargne des individus en vue de leur retraite. Ce succès se conjuguant avec l'augmentation du nombre de régimes collectifs de rentes, dont la capitalisation se fait de plus en plus au moyen de contrats d'administration de dépôt ou de caisses autonomes, a amené l'industrie dans son ensemble carrément dans le secteur de la finance. Cette affirmation est bien étayée par l'évolution du passif actuariel des compagnies d'assurance-vie, qui reflète de plus en plus l'importance qu'ont prise les rentes de toutes sortes chez elles. (Dans le cas d'une des plus grosses compagnies d'assurance canadiennes, le passif actuariel relié aux rentes de toutes sortes représente environ 70% de son passif actuariel net total).

L'augmentation des coûts de distribution

Un autre exemple de problèmes qui ne sont pas survenus spontanément se retrouve dans la lutte que les compagnies livrent pour contenir le coût du système de distribution de leurs produits d'assurance individuelle. L'industrie a toujours été consciente de la nécessité de maintenir les dépenses occasionnées par le système d'agence à un niveau raisonnable, mais l'inflation et la concurrence sous toutes ses formes la forcent plus que jamais à trouver les moyens de rendre plus efficace le réseau de distribution.

Orientation de la clientèle vers des objectifs à court terme, à cause de la hausse des taux d'intérêt

À une concurrence plus vive et à l'augmentation des coûts de distribution est venue s'ajouter une hausse sans précédent des taux

d'intérêt, accompagnée d'une récession sévère et prolongée. Cette augmentation des taux d'intérêt a amené une bonne partie de la clientèle à s'orienter vers des objectifs à court terme, à s'éloigner de nos produits traditionnels et à demander des contrats axés sur le rendement et renégociables à intervalles réguliers. Il n'est donc pas étonnant de voir aujourd'hui sur le marché d'innombrables nouveaux contrats, pas toujours faciles à comprendre et à expliquer, mais presque toujours difficiles à administrer. Ce qui est le plus navrant dans tout cela est que bon nombre de nos polices traditionnelles avec valeurs de rachat garanties ont perdu la faveur de leurs détenteurs et de certains représentants, le tout se soldant par ce que nous appelons le problème du remplacement et celui du recyclage.

Avec cette toile de fond qui se veut une description des conditions qui prévalent, nous pouvons faire état des mesures que l'Alliance a prises pour y faire face et des politiques qu'elle a adoptées.

Politiques adoptées par l'Alliance pour faire face à ces problèmes

Un Conseil d'administration très actif, axé sur une plus grande pénétration du secteur financier

Au niveau du Conseil d'administration, un comité de planification et d'orientation a été formé, il y a quelques années. Ce comité, connaissant l'évolution que l'industrie avait subie au cours des cinq années précédentes dans le domaine des placements, de la diversification, de la gestion des régimes de rentes, de même que du produit et de sa distribution, a permis au Conseil de prendre des décisions éclairées et de fixer des objectifs, à court et à long terme, pour la compagnie. Parmi ceux-ci, nous retrouvons la volonté de profiter de chaque occasion qui se présente pour ouvrir les portes, afin de permettre une plus grande pénétration du secteur financier dans son ensemble.

Une proposition originale et avantageuse de l'Alliance : le projet de protection supplémentaire

Au niveau des opérations, l'Alliance, comme toutes les compagnies bien établies d'ailleurs, a rapidement perçu la sortie de fonds causée par l'écart troublant entre les taux de rendement offerts pour l'argent frais et le taux réalisé sur son portefeuille de placement exis-

tant. Afin de tenter d'endiguer cette fuite des capitaux, nous avons mis sur pied, à l'automne 1981, le projet « Protection Supplémentaire » et, en moins de trois mois, nous étions en mesure d'offrir à quelque 120,000 assurés la possibilité d'augmenter le montant de leur assurance d'un montant variant de 20% à (dans un pourcentage de 71) 100% du capital de base, par le truchement d'une utilisation spéciale des participations. À la fin de 1982, nous avons pu constater que 95.6% des assurés admissibles avaient accepté la revalorisation de leur contrat et obtenu collectivement $638 millions en assurance supplémentaire. Ce succès peut être expliqué non seulement par l'attrait d'une proposition originale et avantageuse, mais aussi par le fait que l'Alliance, une des deux seules compagnies au pays à déjà posséder les systèmes informatiques d'appoint, a pu compter sur le travail acharné de la totalité de son équipe. Nous pouvons nous déclarer satisfaits des résultats de ce projet parce que les demandes de rachat sont en recul, par rapport aux années précédentes.

La création d'un comité de produits à l'écoute de la clientèle

Il y a, à l'Alliance, un comité des produits qui siège régulièrement et qui a pour mission de surveiller la concurrence, de prendre le pouls de sa clientèle en consultant ses directeurs d'agence et ses représentants et, par conséquent, de voir à ce que le tarif soit constamment à jour. Ce comité est formé de personnes oeuvrant dans les secteurs du marketing et de l'actuariat et il s'adjoint, aussi fréquemment qu'il le faut, des experts en placement, en informatique et en administration qui y apportent une contribution très précieuse. Ce comité des produits fait rapport au comité du marketing, composé des personnes responsables des activités du marketing, bien entendu, mais aussi de représentants des secteurs de l'actuariat et de l'administration. Le but que poursuit le comité du marketing, essentiellement, est d'assurer que toute l'entreprise soit axée, non seulement sur la vente, mais également sur le service à la clientèle existante et sur la qualité de l'image qu'elle projette, tant aux yeux de cette clientèle qu'à ceux de son équipe de vente.

La création d'un comité des produits est, selon nous, devenue essentielle pour toute compagnie. Le jour est passé et ne reviendra plus où l'actuaire travaillait seul dans son laboratoire, le directeur des placements vivait dans l'isolement et les responsables de l'administration et de l'informatique devaient s'arranger avec ce qui tom-

bait sur leur pupitre. Aujourd'hui, il est d'importance capitale que tout nouveau produit soit le résultat d'un travail bien orchestré auquel toutes les spécialités ont contribué.

La création d'un contrat de rente à primes flexibles[2]

Un exemple frappant a été la création de notre contrat de rente à primes flexibles. Ce contrat se devait d'être défensif et agressif à la fois. Défensif, parce que nous avions en vigueur des polices dont la liquidité était menaçante pour nous, suite à la hausse spectaculaire des taux d'intérêt. Nous voulions, dans la mesure du possible, freiner, sinon empêcher le recyclage de ces fonds dans d'autres institutions. Agressif, parce que c'était notre désir d'accroître notre clientèle pour ce genre de produit. On peut donc se faire une idée des heures qui ont été consacrées à la consultation de notre équipe de vente, à l'établissement d'un barème de rémunération pour nos représentants, à la structure d'un système d'appariement d'actif au passif, à l'installation du support informatique nécessaire et à l'éducation, tant du personnel du siège social que de l'équipe de vente. Affirmer que nous sommes les seuls à agir ainsi serait mentir, mais il n'en demeure pas moins que nous sommes confiants que nos efforts ont été bien récompensés.

La police universelle de l'Alliance, un contrat totalement nouveau[3]

La mise sur le marché de notre police universelle nous fournit un autre tremplin pour faire ressortir l'importance de la participation de tous les secteurs de la compagnie, à compter de la conception d'un produit jusqu'à sa livraison dans les mains du client. Partir d'un concept pour en arriver à quelque chose de presque tangible n'était pas chose facile.

---

(2) Le contrat de rente à primes flexibles de l'Alliance permet l'accumulation des dépôts du détenteur avec intérêts en vue de la constitution d'une rente de retraite. Le client décide lui-même du montant, de la date et de la fréquence de ses dépôts. Il peut les faire varier d'une année à l'autre et, à chaque fois, il lui est permis de choisir une période de garantie de taux d'un à dix ans. Une garantie de versement de la prime en cas d'invalidité peut être ajoutée.

(3) La police universelle de l'Alliance est un contrat d'assurance-vie dont la valeur de rachat s'accroît au taux d'intérêt courant. Elle s'adapte aux besoins et à la situation financière du détenteur, puisque la prime et le capital assuré peuvent être modifiés en tout temps. La police universelle permet d'assurer plusieurs personnes en vertu du même contrat, que ce soit pour des raisons commerciales ou familiales. Une garantie de versement de la prime en cas d'invalidité peut être ajoutée.

Il ne s'agissait pas, en l'occurrence, de copier ou d'imiter nos concurrents, mais bien de tenter de créer un contrat qui rencontrerait les besoins de la clientèle et toutefois serait nôtre à part entière. Il fallait innover rapidement parce que nous voulions être la première compagnie du Québec à émettre un tel contrat. Il nous a fallu plus d'un an et une forte mise de fonds pour en arriver au but visé. Nous avons dû, au cours même du stade de la conception et dans les étapes subséquentes, mobiliser du personnel de l'actuariat, du marketing, des placements, de l'informatique (et comment !), de l'administration, de la publicité et de la formation des représentants. Encore une

fois, ce travail d'équipe a porté fruit et le résultat dépasse nos prévisions.

Un système de distribution plus efficace

Nous avons fait allusion plus tôt à la nécessité de rendre plus efficace notre système de distribution. Le point de départ de l'exercice a été, à l'Alliance, la révision en profondeur de la base de rémunération de notre équipe de vente, y compris la substitution d'un boni de performance à un boni de persistance qui était devenu désuet.

Presque simultanément, il y eut la consolidation de certaines succursales, afin d'assurer que chacune d'entre elles allait atteindre son seuil de rentabilité. Des mesures ont été prises également pour obtenir le rendement optimum sur les sommes consacrées au recrutement. L'amélioration marquée du service de formation des représentants et des directeurs et la refonte de la formule de financement des nouveaux représentants nous ont particulièrement aidés sur ce point.

Une plus grande productivité : les résultats de l'Alliance supérieurs à la moyenne des compagnies d'assurance

Qui dit efficacité dit également productivité. Nous consacrons, depuis plus d'un an, beaucoup d'efforts pour augmenter le nombre de nouveaux contrats vendus, leur volume moyen et leur prime moyenne. Et ces efforts n'ont pas été inutiles puisque, dans les trois cas, notre compagnie affiche cette année des résultats sensiblement supérieurs à ceux de la moyenne des compagnies qui font rapport à la Life Insurance Marketing and Research Association, Inc. de Hartford. En outre, nous installerons progressivement des terminaux dans un bon nombre de nos succursales, une fois terminé le

projet pilote en cours, et il en résultera sûrement une économie de temps pour tous.

Enfin, conscients que nous étions du potentiel que représente le groupe de courtiers dans notre province et, connaissant très bien toutes les difficultés que peuvent rencontrer les compagnies dites « d'agences », quand elles veulent l'utiliser, nous avons recruté une personne spécialisée dans le domaine du courtage et nous procédons avec prudence, certes, mais également en toute lucidité et confiance.

Un combat sur tous les fronts dans le secteur des rentes collectives

Dans le secteur des rentes collectives, nous livrons maintenant combat sur tous les fronts. En effet, en ce qui touche le domaine des rentes, nous avons mis à la portée de notre clientèle des moyens de capitalisation tout à fait à la page. Aux régimes assurés, aux contrats d'administration de dépôts et aux fonds autonomes, sont venus s'ajouter les régimes flexibles d'épargne-retraite collective qui donnent accès aux participants à nos fonds unitaires d'actions, d'obligations et d'hypothèques. Notre service de marketing des rentes collectives a été restructuré et tout nous porte à croire que notre place au soleil continuera de grandir dans ce domaine.

L'assurance collective vie et santé, à l'origine de la création de l'entreprise en participation Alliance Mutuelle/Standard Life

L'assurance collective vie et santé est, depuis quelques années, un sujet brûlant. L'Alliance, après une étude du marché assez limité qui était à sa portée et, sachant très bien qu'il n'y aura bientôt plus de place pour les petites entreprises dans ce secteur, cherchait depuis assez longtemps un moyen de se sortir de cette situation difficile. De son côté, la compagnie Standard Life était à la recherche d'une expertise dans le secteur de l'assurance santé pour étendre sa pénétration du marché canadien et québécois.

C'est ainsi que le 1er juillet 1983, l'entreprise en participation Services Alliance Mutuelle/Standard Life a pris naissance. Cette entreprise permettra à l'Alliance d'afficher avec son partenaire une présence active et dynamique à la grandeur du pays dans le domaine de l'assurance collective, vie et santé, un marché qui recèle un potentiel de plus de $3 milliards de primes. Les deux compagnies ont mis le projet sur le chantier, au tout début de cet été, et elles se sont rapide-

ment rendu compte qu'il s'agissait d'un travail de titan. Malgré cela, le progrès est rapide et très encourageant, à tel point que les deux entreprises ont commencé, dès le premier juillet 1983, à souscrire conjointement des contrats.

Une évolution marquée de notre compagnie vers le secteur financier

Parmi les problèmes auxquels nous avons à faire face, nous rencontrons, comme nous l'avons écrit au début, une évolution marquée de notre industrie vers le secteur financier, par opposition au secteur

d'assurance à l'état presque pur qui l'a toujours caractérisée. Devant cet état de fait, nous avons créé un comité des taux d'intérêt, afin d'assurer que la division des placements et celle de l'actuariat soient constamment sur la même longueur d'onde. De même, le contrôle, les placements et l'actuariat sont en communication presque constante pour que l'appariement soit maintenu entre notre actif et notre passif, tant par rapport au rendement qu'aux échéances. Les mêmes services se sont depuis assez longtemps penchés sur toute la question de la segmentation des opérations par lignes d'affaires. Quiconque a pris connaissance de la littérature qui existe sur ce sujet en connaît bien la complexité et sait que bien poser le problème n'est pas nécessairement y répondre.

~

Les instruments de contrôle de l'Alliance

Nous décrirons ici rapidement les instruments principaux que l'Alliance a mis à sa disposition et qu'elle considère essentiels pour mener le bateau à bon port sur une mer agitée.

A) Des rapports statistiques précis

Mentionnons d'abord les éléments de contrôle requis pour une saine gestion, chacun d'eux ayant le même degré d'importance. Les rapports statistiques doivent être très précis et être produits à point. Les années difficiles que nous vivons sont caractérisées par des changements très rapides et il ne suffit plus, comme c'était le cas naguère, de rapports trimestriels ou semestriels pour ajuster notre trajectoire. Certaines de nos activités demandent une surveillance quasi constante et des mesures correctives immédiates lorsque les résultats sont insatisfaisants.

B) Une surveillance constante du flux monétaire

Une des grandes leçons que certaines compagnies américaines ont reçues, en 1981, a été d'apprendre à surveiller et à projeter leur flux monétaire, afin de ne pas se faire prendre par surprise, encore une fois, et être obligées d'étaler leur bilan et leur degré de rentabilité dans les bureaux de leurs banquiers. La projection du flux monétaire n'est pas toujours facile à faire, mais il faut profiter de l'expérience des autres et faire l'exercice.

C) Des budgets bien préparés et des devis financiers prévisionnels

Les budgets doivent être préparés soigneusement et avec la participation active de toutes les personnes concernées. Ces budgets bien préparés deviennent, par définition, des instruments de gestion et de contrôle très précieux pour peu qu'ils soient pris au sérieux. C'est pour cette raison que, depuis déjà deux ans, les états trimestriels, détaillant par ligne d'affaire les revenus et les déboursés, sont produits en comparaison avec les budgets. En nous appuyant sur l'analyse qui est faite de ces états, nous sommes en mesure maintenant de faire des projections assez précises, quant aux résultats anticipés pour l'exercice financier en cours, et d'établir assez tôt les bases du budget de l'année suivante. Finalement, il est souhaitable qu'une fois par année, une pause ait lieu et qu'une bonne analyse soit faite des sources des gains et des pertes qui ont contribué à l'augmentation du surplus. Si on accepte qu'en dernière analyse, le surplus est le thermomètre qui permet de juger de l'état de santé de l'entreprise, il importe beaucoup de savoir ce qui l'alimente ou ce qui le saigne. Ainsi, quand surgissent des problèmes, on évite d'utiliser le mauvais remède.

En plus des mesures de contrôle dont nous venons de parler, l'Alliance, comme probablement la plupart des compagnies, suit depuis longtemps l'évolution d'une trentaine de compagnies canadiennes, quant aux principaux postes de leurs états financiers. Cette pratique ne donne pas la solution à tous les problèmes, mais elle permet à l'entreprise de se situer parmi les autres et de porter sur elle-même les jugements qu'elle veut bien.

Il n'en demeure pas moins, cependant, qu'une compagnie qui désire afficher de bons résultats ne doit pas trop se fier sur ce que

réussit à accomplir la moyenne des compagnies. Il lui faut innover, mettre tout en oeuvre pour garder sa grosseur relative et être constamment sur le qui-vive pour s'ajuster aux changements qui ne cessent de se manifester dans les secteurs de la protection et de l'épargne.

---

36 **Fusions et acquisitions d'entreprises : bulletin d'information.**
Automne 1983.

La maison Samson Bélair nous fait parvenir un bulletin d'information qui s'intitule *Fusions et acquisitions d'entreprises.* Nous y référons le lecteur en lui mentionnant les services que la maison Samson Bélair est en mesure de leur rendre dans un cas comme celui que vise le bulletin, à savoir :

- « recherche d'une entreprise à acquérir ;
- recherche d'investisseurs intéressés à participer à la croissance de l'entreprise ;
- assistance dans l'accomplissement des transactions, notamment au niveau de l'évaluation et de la négociation ;
- détermination des plans de regroupement et de fusion ;
- préparation de dossiers de vente d'entreprises ;
- recherche et assistance sur l'acquisition ou la vente de franchises ;
- aide dans la conception et l'implantation d'un concept de franchises ;
- assistance dans l'acquisition de placements immobiliers ;
- examen d'autres types d'opportunités tels les contrats de distribution ou de fabrication sous licence. »