Document généré le 6 jan. 2025 21:36

Assurances

Assurances

Réseaux à valeur ajoutée et réassurance

Enjeux stratégiques et management des ressources technologiques

Max Levavasseur

Volume 58, numéro 2, 1990

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1104751ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1104751ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)
2817-3465 (numérique)

Découvrir la revue

Citer ce document

Levavasseur, M. (1990). Réseaux à valeur ajoutée et réassurance : enjeux stratégiques et management des ressources technologiques. *Assurances*, *58*(2), 261–271. https://doi.org/10.7202/1104751ar

Résumé de l'article

The author describes the new insurance communication networks RINET (Reinsurance and Insurance Network) and LIMNET (London Insurance Market Network). Designed to promote better ties between insurers throughout the world, these new tools are a boon to their operations and strategies as they may contribute to reducing costs, accelerating electronic exchanges and the decision-making process, facilitating the placement of international risks and improving work methods. These new computerized systems will be developed to an even greater extent in the future. The article provides an overview of the context, how these networks came to be and what is at stake.

Tous droits réservés © Université Laval, 1990

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

érudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Réseaux à valeur ajoutée et réassurance[1]

Enjeux stratégiques et management des ressources technologiques

par

Max Levavasseur[2]

The author describes the new insurance communication networks RINET (Reinsurance and Insurance Network) and LIMNET (London Insurance Market Network). Designed to promote better ties between insurers throughout the world, these new tools are a boon to their operations and strategies as they may contribute to reducing costs, accelerating electronic exchanges and the decision-making process, facilitating the placement of international risks and improving work methods. These new computerized systems will be developed to an even greater extent in the future. The article provides an overview of the context, how these networks came to be and what is at stake.

~

Introduction

Le début des années 1980 a vu l'émergence d'un nouveau système technologique caractérisé par la substitution de l'information à la matière et à l'énergie. Les nouvelles technologies de l'information ont profondément remanié l'activité économique de nos sociétés post-industrielles. Des flux et des réseaux de caractère immatériel se sont substitués aux filières matérielles de production, tandis que la communication prenait le pas sur la production, l'intangible sur la ressource, la matière grise sur la matière. Ce mouvement de fond conduit à considérer l'entreprise comme lieu de synergie entre réseaux d'information internes et externes, parmi lesquels les

---

[1]Synthèse d'un mémoire présenté dans le cadre de la session 1988-1989 du Centre des Hautes Études d'Assurances (C.H.É.A.).

[2]M. Max Levavasseur est sous-directeur pour la souscription des excédents de sinistre, Mutuelle centrale de réassurance, Paris.

réseaux à valeur ajoutée constituent le cheval de Troie de la nouvelle donne économique.

Les réseaux à valeur ajoutée sont nés d'une évolution technologique poussant à la convergence de l'informatique et de la communication, dans le nouveau secteur aggloméré de la télématique où les communications se sont informatisées et où l'informatique est devenue communication. L'association des réseaux de transmission et de l'intelligence informatique repose sur une diminution spectaculaire des coûts de fourniture des télécommunications à longue distance, en attendant le décollage de la révolution multimédia des années 1990.

Le passage d'une structure d'organisation définie autour de ses enchaînements matériels à une configuration de flux d'information en réseau n'est-il que le vecteur d'une simple amélioration de la communication entre les acteurs économiques ou, plus profondément, de redéploiements stratégiques gagnants, de positionnements porteurs de croissance dans un nouvel environnement particulièrement compétitif?

Après les vagues décennales successives axées, depuis 1945, sur la production, le contrôle de gestion, le marketing, les ressources humaines, un nouveau modèle managérial ne se développe-t-il pas sous nos yeux qui mettrait un accent tout particulier sur les investissements immatériels et la gestion des ressources technologiques dans le cadre d'un management des ressources technologiques, et qui répondrait mieux à cet «art de maîtriser le destin, de choisir plutôt que de subir» au service de la survie compétitive à long terme et de la rentabilité des fonds propres de l'entreprise?

1. Le contexte

Les réseaux à valeur ajoutée connaissent un développement exponentiel, tant en volume qu'en diversité. L'examen de leur contexte d'évolution permet de dégager des facteurs favorables à une croissance accélérée à court et à moyen termes. Après une tentative de quantification, de définition des concepts et d'évaluation de la stratégie des acteurs, suivra une description des paysages réglementaires et normatifs qui balisent un environnement porteur.

1.1 Quantification, définitions, stratégies

Toute quantification du marché des R.V.A.[3] doit être prise avec réserve dans un secteur neuf à la croisée de plusieurs problématiques (informatique, télécommunication, stratégies d'entreprise). Les écarts relevés dans les estimations fournies par les instituts spécialisés démontrent le caractère assez indéchiffrable de ce marché, où le secteur des assurances apparaît cependant comme un domaine de croissance vive avec un taux d'expansion de 20% par an, et l'Europe comme une zone à potentiel de développement particulièrement élevé. Le retard à combler est important, car 50% des mille premières firmes américaines échangeaient des documents électroniques en 1988 et 4 000 entreprises utilisaient l'EDI[4] contre 1 500 pour l'Europe entière, dont 200 seulement pour sa partie continentale.

La difficulté de fournir des chiffres précis provient, pour une bonne part, des incertitudes constatées dans la définition de la notion même de R.V.A. et d'enjeux sous-jacents qui n'ont rien d'académique. À l'arrière-plan des définitions se profile un débat sur la déréglementation qui réduirait à sa plus simple expression le champ du monopole public des services de base et étendrait au maximum le domaine concurrentiel des services évolués. La définition la plus équilibrée a été donnée par G. Jousset; elle tient compte des trois aspects suivants :

- *L'aspect économique.* Un R.V.A. est la mise en relation complète, sûre, permanente et compétitive des acteurs économiques de l'entreprise avec ses fournisseurs et divers partenaires.
- *L'aspect juridique.* Un R.V.A. est la mise en relation de tiers entre eux dans le cadre d'une réglementation.
- *L'aspect technique.* Un R.V.A. est la fourniture de services en utilisant les moyens conjugués de l'informatique et des télécommunications, à savoir le transport de l'information, la connectivité, les applications, la confidentialité et la sécurité, la gestion et l'administration de l'ensemble.

---

[3]Réseaux à valeur ajoutée.

[4]Échange de données informatisées.

Derrière l'absence de définition officielle du champ recouvert par les R.V.A. se dessinent les enjeux stratégiques d'une lutte que se livrent exploitants de réseaux de télécommunication et grandes firmes de l'informatique. Les premiers cherchent à limiter la revente potentielle de liaisons spécialisées à des tiers afin d'éviter une perte de contrôle du réseau de base et, à terme, une chute de leurs ressources. Pour les seconds, l'objectif est d'aller au-delà de la fourniture d'équipements informatiques en diversifiant leur offre pour un meilleur contrôle des applications de leur clients. Ce positionnement des différents opérateurs se situe sur les couches du modèle OSI pour l'interconnexion des systèmes ouverts, allant du simple transport à une offre complexe de services intégrés verticaux pour des utilisateurs appartenant à une même profession, ou horizontaux, ceux-ci jouant sur une palette de services.

1.2 Réglementation et normalisation

La réussite de la mise en oeuvre des R.V.A. à l'échelle mondiale dépend largement des évolutions dans le domaine de la réglementation et de l'adoption de normes communes.

Suivant une tendance amorcée aux États-Unis, avec le démantèlement de ATT, en 1985, et au Japon, avec la fin du monopole de NTT, les réglementations européennes ont traduit un souci croissant d'adopter des politiques plus souples en ce qui concerne l'ouverture à la concurrence. Ainsi en droit français, depuis le décret du 24 septembre 1987, la quasi-totalité des R.V.A. fonctionne hors du régime de l'autorisation préalable.

L'objectif de la Communauté européenne, défini dans le livre vert du 30 juin 1987, est clairement la création d'un réseau de télécommunications ouvert à des espaces de liberté. Un compromis politique dégagé au conseil des ministres des PTT, le 7 décembre 1989, consacre la concurrence sur l'ensemble des services de télécommunications, de la commutation des données aux nouveaux services à valeur ajoutée. Un garde-fou a été posé pour éviter l'écrémage des liaisons les plus rentables dans l'exigence d'une autorisation préalable pour l'offre de concurrence d'exploitants privés sur le transport et la commutation des données.

Entre 1976 et 1986, le commerce mondial est passé en valeur de 920 milliards à 2 000 milliards de dollars U.S. et l'accroissement

du nombre de transactions a eu pour corollaire une multiplication exponentielle des échanges de documentation papier. À la place de ce support encombrant, les entreprises font de plus en plus appel à des réseaux pour l'échange de données informatisées (EDI). Cet «échange électronique entre applications d'ordinateurs de données structurées via des messages standardisés à travers des réseaux» fonctionne sur la base d'un langage normalisé de communication international et interprofessionnel. La norme EDIFACT (*EDI for administration of commerce and transport*), élaborée sous les auspices du comité économique des Nations Unies pour l'Europe de l'Ouest, dans un groupe de travail (UN/ECE/WP4), tend à s'imposer comme la *norma normans* d'un futur qui échapperait au spectre d'une tour de Babel électronique. EDIFACT est un langage; par analogie au langage humain, il combine des éléments de vocabulaire et des règles de syntaxe qui, formant des entités logiques reliées entre elles, peuvent être traduites sous forme de bases de données relationnelles.

Comme le conclut le *Yankee Group* dans son examen des grands projets de R.V.A européens, le mouvement que l'on observe vers une généralisation de l'EDI, à cause de l'imminence de 1993, de la prise de conscience du coût de la non Europe, de l'harmonisation des législations, de la mise à disposition de normes stables, de la dérégulation des PTT, suppose une vision internationale qui correspond parfaitement à la pratique de la réassurance.

2. Les offres

Au début des années 1980, pour répondre à des nécessités de modernisation et de communication dans un secteur international par vocation, le marché de la réassurance a éprouvé le besoin d'étudier, puis de mettre en place des R.V.A. pour la transmission électronique des données, soit RINET à Bruxelles et LIMNET à Londres, compte tenu des spécificités de ce marché.

La création des deux réseaux existants est marquée par des points communs : un *joint venture* lie les membres fondateurs par une coopération étroite, les utilisateurs sont appelés à participer aux décisions de lancement de nouveaux produits selon des priorités fixées dans un développement progressif des applications, les acteurs locomotives sont fortement engagés dans le démarchage des

utilisateurs potentiels et la recherche de normalisation des données est la préoccupation majeure de la phase de lancement.

2.1 RINET

RINET, *Reinsurance and Insurance Network*, est né de la prise de conscience par les principaux réassureurs d'Europe continentale de l'intérêt présenté par un réseau électronique pour échanger comptes et autres informations entre cédantes, courtiers et rétrocessionnaires.

Lancé en avril 1987 par huit membres fondateurs, RINET comprenait, en juin 1989, soixante-quatorze compagnies dont quarante-deux réassureurs, vingt-sept assureurs et cinq courtiers. Si quinze parmi les vingt plus importants réassureurs européens sont affiliés au réseau, le flot des candidatures paraît au-dessous des espérances. Il ne semble pas que l'on ait encore atteint la masse critique d'utilisateurs qui, par effet de seuil, démultiplierait l'accélération des adhésions.

Pour encourager les candidatures, outre des rabais, RINET a développé un branchement sur le réseau par un simple PC, en fournissant le logiciel adapté. En même temps a commencé la phase pilote d'expérimentation de la connection entre unités centrales.

Les promoteurs de RINET ont choisi de faire appel aux services d'un exploitant de R.V.A., plutôt que de créer un réseau indépendant. Le savoir-faire de IBM dans ce domaine permettra un avantage certain en temps et en coût.

RINET vise la fourniture de trois services :

- la transmission de fichiers normalisés supprimant les ressaisies;
- la messagerie en format libre permettant un gain sur les temps et les coûts de transmission;
- la consultation de bases de données.

Le travail à ce jour s'est concentré sur la définition de deux messages normalisés qui ont passé le premier stade d'homologation des Nations Unies en septembre 1989 :

- REINAC, le compte technique de réassurance;
- CURRAC, le compte courant de réassurance.

D'autres messages sont étudiés par des groupes de travail qui couvrent tout le champ technique de la réassurance.

RINET est caractérisé par une volonté d'avancer à pas mesurés, selon des progrès méthodiquement construits, sur des priorités progressivement fixées avec les utilisateurs. En même temps, le dessein à long terme est vaste et ambitieux de se positionner comme le réseau-pilote de la profession, et peut-être de fédérer l'ensemble dans un réseau des réseaux.

2.1 LIMNET

LIMNET, *London Insurance Market Network*, a été lancé en juin 1987 sur le réseau IBM, dans une concertation unique de l'ensemble des acteurs du marché de Londres, au total un millier d'unités à la fois concurrentes et partenaires. Ce R.V.A. développera trois niveaux d'applications selon la terminologie du Lloyd's.

• *Le niveau I* touche les communications entre les bureaux de gestion et les opérateurs du marché et vise la réduction indispensable de la coûteuse montagne de papier engendrée par des relations complexes, frisant l'absurde, qui ralentissent les règlements de sinistres et détériorent l'image d'un marché par ailleurs imaginatif et entreprenant. Un système unifié de règlement de sinistres sera opérationnel en 1990.

• *Le niveau II* vise les accords nés de l'utilisation judicieuse du réseau par des souscripteurs et des courtiers pour s'assurer un avantage compétitif. L'initiative C-DEX répond à cette ambition d'utiliser le réseau pour procurer à ses membres une meilleure communication dans le placement des affaires, dans une optique non plus de *back office* mais de *front desk*. L'offre aux clients d'un accès direct aux systèmes d'information des courtiers, avec la maximisation du temps de négociation, la fidélisation, les économies de temps de recherche d'information, et le potentiel de traitement automatique des avenants et déclarations qu'elle entraîne, semble la clé de l'avenir de la profession de courtier. PSAC a, de son côté, étudié un projet de slip électronique dont les aspects politiques mettent en relief les questions incontournables qui se posent à la place de Londres.

La cohésion du marché londonien, confronté à une concurrence exacerbée, les effets de la «délocalisation» des relations, la vocation

de la structure tripartite des bureaux de gestion, la permanence de négociations face à face, le rôle des courtiers et leur valeur ajoutée, les relations avec les autres réseaux à vocation mondiale sont autant d'invitations à de sérieuses remises en question.

• *Le niveau III* concerne les applications internationales du réseau, notamment vers l'Amérique du Nord, et les relations avec RINET. Des études sont menées pour étudier une connectivité grâce au réseau IBM, et l'adoption de la norme EDIFACT par Londres facilitera des communications mondialisées.

3. Les enjeux

Derrière le positionnement sur les réseaux, des enjeux économiques et une concurrence stratégique sous-tendent la nouvelle logistique à base de télématique. Ces nouveaux outils de relations interentreprise ont en effet des conséquences à la fois opérationnelles, organisationnelles et stratégiques.

3.1 Les avantages opérationnels

Les avantages opérationnels consistent dans les réductions de coûts et de délais ainsi que dans les gains indirects, en termes d'image, par l'utilisation de techniques avancées. L'échange électronique de données évite l'édition systématique de documents sur support papier, supprime l'envoi par la poste et la ressaisie de l'information par le destinataire, source d'erreurs trop fréquentes. Il permet une accélération des processus transactionnels et des règlements, ainsi que la fidélisation de la clientèle et le renforcement des liens commerciaux. En réassurance, tout particulièrement, une meilleure liaison des flux physiques et des flux d'information permet d'accélérer les réactions aux événements en supprimant le décalage entre l'enregistrement des comptes et la connaissance des résultats réels. En économie post-industrielle, le temps est un facteur-clé de la compétitivité et les entreprises doivent opérer comme des unités stratégiques réactives.

Source de réduction des coûts, d'optimisation des ressources et de meilleur service au client, les R.V.A. sont porteurs de mutations sociales et culturelles au plan de l'organisation.

3.2 Les mutations technologiques

Les mutations technologiques provoquent des changements dans le travail lui-même. La généralisation des intermédiaires informatiques et des télécommunications pour le traitement des procédures d'information entraîne un travail plus abstrait et plus complexe, qui combine fluidité de l'information interne et dialogue accéléré avec les partenaires externes. L'effort de formation est gigantesque, car le concept d'entreprise étendue implique une acceptation des changements, du mode de travail, des relations, de la réactivité à l'environnement.

Au même titre que l'introduction de l'informatique a modifié le paysage de l'emploi, les R.V.A. créeront de nouveaux types de postes et en feront évoluer beaucoup d'autres. Ainsi est apparue la fonction de directeur télématique, qui, par combinaison de savoirs dans un métier enrichi, réunit compétences informatiques, connaissance des systèmes et des télécommunications. Il y a urgence à former les nouveaux urbanistes capables de traduire la stratégie en organisation et en systèmes de communication.

Il convient d'insister sur le poids de la valeur ajoutée humaine dans la valorisation des flux d'information et sur la nécessité d'un accompagnement «managérial» des changements. En suivant le sociologue M. Crozier, notons que dans le système post-industriel haute technologie-services, la ressource humaine devient la ressource rare, non interchangeable, capable d'évolution, d'apprentissage, de coopération et de création. L'innovation, les nouvelles conceptions du service exigent un milieu plus ouvert, capable de mieux communiquer, offrant des possibilités de fertilisations croisées.

3.3 La mise en place de systèmes de communication électroniques

La mise en place de systèmes de communication électroniques vient en appui de stratégies fondées sur les nouveaux concepts d'entreprise étendue, d'arène stratégique et de stratégie relationnelle. L'écoute et l'interaction avec l'environnement, facteur décisif de succès, poussent à l'établissement de réseaux de plus en plus performants avec l'extérieur afin d'étendre l'entreprise. Le cadre de la réassurance est marqué par des concentrations, par l'émergence de groupes de taille supérieure et par l'accentuation du phénomène des

captives, qui contribuent à la raréfaction de la prime disponible. La logique de l'entreprise étendue en réseaux est conforme aux redéploiements induits par ces mutations. Les réassureurs devront savoir se déplacer sur le nouvel espace stratégique des réseaux pour atteindre leurs objectifs de différentiation, d'abaissement des coûts, de recherche de créneaux et pour «prester» leur valeur ajoutée.

Les nouveaux outils de conquête télématiques permettent également d'élargir le cadre concurrentiel classique de l'industrie et de la filière pour se positionner sur une arène stratégique. Aux approches centrées sur les concurrents directs identifiés sur un secteur d'activité étroit se substitue une vision élargie de l'environnement de l'entreprise. Menaces et opportunités de redéploiements sont identifiées sur tout champ susceptible d'entretenir une interdépendance fonctionnelle avec l'activité considérée. Ce concept rend bien compte de l'élargissement du champ technico-économique de la réassurance qui, de l'apport de capacité à la fourniture de services diversifiés, s'est amplifié dans le cadre d'un nouveau partenariat plus étendu et a transformé l'offre d'une *low cost commodity* à une *high cost service quality* panachant programmes sur mesure et palette de prestations de services.

Un des faits marquants lié au rôle stratégique de la technologie est le nouveau comportement dont témoigne la multiplication d'alliances entre entités appartenant au même secteur d'activité. RINET et LIMNET, nés autour des enjeux technologiques, sont typiques de ces associations entre entreprises présentes sur le même marché et directement concurrentes. Face à la globalisation des marchés, à la lourdeur des investissements exigés, à l'évolution des domaines d'activité par combinaison de technologies dans une arène plus vaste, les *joint ventures* technologiques semblent dessiner une nouvelle figure de la concurrence, plutôt que de la supprimer en associant des concurrents. Il n'est pas douteux que leur caractère plus ou moins concurrentiel sera largement déterminé par les intentions stratégiques des participants.

Conclusion

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, soumis à de fortes turbulences et à des aléas technologiques majeurs, chaque entreprise devra redéfinir son métier et profiter des atouts que représentent les mutations. Le positionnement sur les réseaux

constitue un aspect capital d'une stratégie compétitive dans une nouvelle économie des informations et des savoirs adossée aux technologies montantes. La réussite dans l'avenir ne pourra résulter que d'une intégration profonde dans la démarche stratégique de l'informatique et de la communication, et de l'inflexion de la culture de l'entreprise vers un management des ressources technologiques.

Une étude récente de l'observatoire Gamma International menée auprès de banques françaises analyse les stades d'intégration des paramètres technologiques dans l'organisation. Une véritable rupture apparaît quand l'informatique, d'outil de productivité se mue en outil stratégique. L'organisation cesse d'être exclusivement «productiviste» par des étapes de transition technologiques et culturelles. Aux critères de contrôle de performance et de mode d'intervention des utilisateurs comme traces de mutations profondes, il faut ajouter le déploiement du champ couvert par le système d'information par un maillage de plus en plus ramifié avec les différents partenaires de l'entreprise.

L'intégration progressive de l'information et des communications dans une vision stratégique conduit à une forte évolution culturelle du management. Si, selon une définition classique, la culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe humain a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement, le défi technologique impose un renouvellement des modes de management et des savoirs collectifs constitués en culture. S'engager dans un véritable management des ressources technologiques est pour une entreprise le gage de ses capacités d'adaptation, d'anticipation et de création de ruptures qui lui permettront de renouveler en temps voulu ses avantages concurrentiels. Les techniques mises en oeuvre par les réseaux à valeur ajoutée constituent, dans une vision à moyen terme du marché de la réassurance, des technologies de «noyau dur» qui touchent au coeur même du métier de réassureur et à une identité dynamique porteuse de son avenir.