

Février 2019

CHAINE D'INDEMNISATION IRD

Evaluation des stratégies d'indemnisation

Remerciements

Je tiens à exprimer mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué à ce travail.

De manière générale, je remercie le Groupe Covéa de m'avoir accordé cette formation et fourni les moyens de réaliser ce travail.

En particulier, je remercie mes encadrants au sein du Groupe Covéa, notamment Maryline REGEREAU pour l'encadrement du projet et ses conseils qui ont permis d'orienter efficacement les travaux.

Je remercie également Thierry PESTEL, mon responsable hiérarchique, de m'avoir fait monter en compétence sur les sujets et de m'avoir accordé les moyens nécessaires à la réalisation du projet.

Un grand merci aussi à Olivier BONIN, notre professeur de Statistique / Econométrie, pour ses conseils pour la mise en place de certains modèles.

Et enfin, je remercie mes proches, et notamment ma femme Pauline, pour sa patience et son soutien pendant mes week-ends passés à travailler pour ma formation.

Table des matières

Remerciements	2
Cadre et objectif de l'étude.....	5
Partie I : Enjeux de l'Indemnisation IRD	7
1. État des lieux sur les dossiers clos en 2017	7
Les dossiers PRI fournissent les volumes de dossiers	7
Les dossiers DDE PRI sont les sinistres de fréquence.....	8
Les sinistres DDE PRI font appel à une large palette de modes d'indemnisation	11
2. Chaîne d'indemnisation DDE PRI.....	12
Présentation de la chaîne d'indemnisation en DDE PRI.....	12
Les modes d'indemnisation.....	15
Organisation MAAF de gestion des sinistres IRD	16
Consignes de gestion.....	17
Intérêts et Limites du GàG et de la REN	18
3. Evolution de l'indemnisation DDE PRI.....	22
Le nombre de sinistres DDE PRI diminue depuis 4 ans	22
La Charge Sinistres a eu tendance à augmenter	23
Les clients ont été de plus en plus satisfaits par l'indemnisation.....	23
Le coût moyen est en hausse	24
4. Evolution de la charge Sinistres	26
Malgré la baisse du nombre de sinistres, la charge Sinistres a augmenté sous l'effet de trois facteurs principaux.....	26
5. Disparités des pratiques opérationnelles	29
Les CIS « Lauriers » vs les CIS « Bonnet d'âne ».....	31
Des pratiques opérationnelles vertueuses.....	34

Partie II : Impact du mode d'indemnisation sur le coût d'un sinistre.....	36
1. Impact du mode d'indemnisation sur le taux de sans-suite.....	36
Le GàG et la REN Immo impactent le taux de sans-suite.....	36
Choix d'un panel inhomogène à effets individuels et effet temporel.....	40
Valorisation d'1 pt de GàG et de REN sur le taux de sans-suite.....	42
2. Impact du mode d'indemnisation sur le coût moyen	47
Approche sinistre par sinistre.....	48
Modèle par gestionnaire.....	52
Valorisation d'1 pt de GàG et de REN sur le coût indemnitaire.....	55
Modèle avec équations simultanées	62
3. Frais de gestion générés par mode d'indemnisation.....	64
4. Valorisation globale d'1 pt de GàG.....	68
Partie III : Appétence Client aux modes d'indemnisation.....	69
1. Le GàG concerne des sinistres à faible montant	69
2. Les choix d'indemnisation du client dépendent de son profil.....	70
Conclusion.....	78

Cadre et objectif de l'étude

L'indemnisation recherche l'équilibre entre maîtrise des coûts et service client

La base du métier d'assureur est l'indemnisation des sinistres de ses assurés. La spécificité de ce métier réside dans le cycle de production inversé : la société d'assurance perçoit dans un premier temps les primes pour constituer des provisions sur les sinistres futurs. L'indemnisation est ainsi le moment clé pour la maîtrise des coûts de la société mais également dans la relation client : c'est à ce moment que le client évalue si les promesses de l'assureur à la souscription sont tenues. La société d'assurance doit alors trouver un point d'équilibre entre, d'une part, la maîtrise de ses coûts avec une indemnisation « peu généreuse » qui assurera une rentabilité à court-terme et, d'autre part, une excellence dans le service client qui garantira une rentabilité long-terme en renforçant le lien commercial du sociétaire avec la marque.

Notre approche évalue les pratiques opérationnelles d'indemnisation

Notre étude s'intéresse à l'indemnisation des sinistres habitation, et en particulier les sinistres en dégât des eaux pour des particuliers. La plupart des études d'actuariat s'orientent sur l'évaluation des coûts d'un sinistre en fonction de ses caractéristiques ; ici, notre approche sera davantage tournée sur l'évaluation des pratiques opérationnelles d'indemnisation. En effet, plusieurs « stratégies » d'indemnisation peuvent être mises en place pour un sinistre IRD (habitation) : en allant de la décision de prise en charge, jusqu'au potentiel recours à exercer, en passant par le mode de gestion et d'indemnisation du sinistre.

En fonction de l'ampleur des dégâts constatés, plusieurs modes d'indemnisation sont à la main du gestionnaire : les sinistres les plus importants demandent la visite sur site d'un expert (salarié ou libéral), les sinistres intermédiaires peuvent être gérés par télé-expertise (ou visio-expertise), tandis que les sinistres moins coûteux peuvent être gérés par devis / facture, gré à gré (GàG) ou réparation en nature immobilière (REN Immo).

Un premier faisceau d'indices vers des pratiques opérationnelles vertueuses

L'objectif est tout d'abord de décrire la gestion de ces sinistres, d'analyser l'évolution des pratiques d'indemnisation et d'évaluer les performances de ces pratiques, non seulement en terme de coûts d'indemnisation, mais également en terme de service client et

d'efficacité opérationnelle. Cette partie permettra de mettre en évidence un premier faisceau d'indices vers des pratiques opérationnelles vertueuses.

Estimation quantitative de l'effet du mode d'indemnisation

Dans un second temps, nous donnerons une estimation quantitative de l'impact des modes d'indemnisation sur le coût d'un sinistre : cette évaluation portera sur le coût technique du sinistre auquel on ajoutera des frais de gestion spécifiques à chaque mode d'indemnisation. En particulier, nos travaux viseront à valoriser le point de GàG et le point de REN Immobilière.

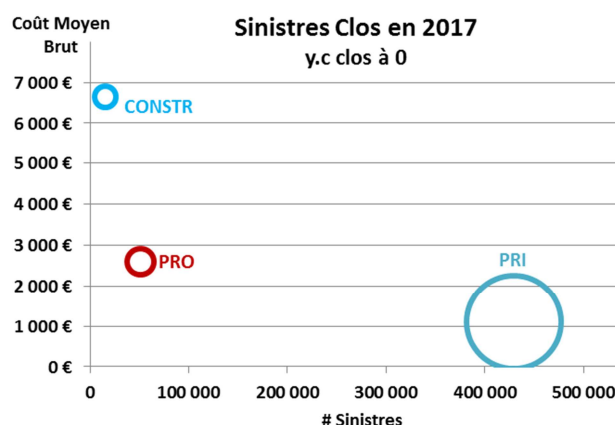
Partie I : Enjeux de l'Indemnisation IRD

1. État des lieux sur les dossiers clos en 2017

En guise d'introduction, nous proposons de faire un état des lieux des sinistres IRD MAAF afin de dégager les principaux enjeux en terme financier et de temps de gestion. Nous nous intéresserons ainsi aux volumes de dossiers de sinistres à gérer et aux montants en jeu.

Les résultats seront étudiés par branche d'activité en distinguant les sinistres des particuliers (PRI), des professionnels (PRO) et construction (CONSTR). Nous regarderons également la typologie de sinistres, avec les garanties mises en jeu (Dégâts des eaux DDE, Incendie, Vol,...) et nous donnerons des premiers éléments sur les modes d'indemnisation utilisés.

Les dossiers PRI fournissent les volumes de dossiers



Lecture : La taille de cercles est proportionnelle à la charge sinistres

Au global, la charge sinistres dépasse 635 Mio€ pour près de 500 000 sinistres

Les sinistres PRI représentent 87% des dossiers pour 66% de la charge (autour de 420 M€). Les sinistres PRO concentrent 10% des sinistres pour près de 20% de la charge. Les sinistres Construction sont moins nombreux, autour de 15 000 clos en 2017, mais de coût bien supérieur, et pèsent ainsi 14% de la charge pour 3% des dossiers.

Les dossiers PRO et CONSTR nécessitent plus de complexité de gestion. Ainsi, même si les dossiers PRO et CONSTR représentent une part importante de la charge sinistre, notre analyse portera sur les dossiers PRI qui constituent le gros des volumes.

Les dossiers DDE PRI sont les sinistres de fréquence

Sinistres IRD MAAF PRI - Clos en 2017

Garantie	Clos 2017			Sans Suite Totaux		Sans Suite Indemnitaires			Clos Soldé à 0 suite recours			Charge Nette > 0			
	Nb	Coût Brut (M€)	Charge (M€)	Nb	%	Nb	Part	Coût Brut	Nb	%	Coût Brut	Nb	%	Coût Brut (M€)	Charge (M€)
Total	429 458	1 106 €	421	169 080	39%	19 469	5%	24 €	11 221	3%	1 365 €	229 688	53%	1 998 €	421
DDE	142 371	816 €	104	49 373	35%	9 851	7%	16 €	1 562	1%	1 750 €	81 585	57%	1 389 €	104
BdG	25 494	317 €	8	5 866	23%	1 099	4%	91 €	637	2%	510 €	17 892	70%	428 €	7
Vol	36 622	1 343 €	49	12 232	33%	1 089	3%	44 €	48	0%	2 419 €	23 253	63%	2 108 €	49
Incendie	6 574	14 382 €	86	1 205	18%	332	5%	14 €	135	2%	3 393 €	4 902	75%	19 193 €	86
CatNat / EVC	53 631	1 878 €	99	16 885	31%	1 209	2%	16 €	223	0%	1 683 €	35 314	66%	2 841 €	99
DEL	30 237	579 €	17	5 928	20%	2 999	10%	38 €	86	0%	1 066 €	21 224	70%	816 €	17
RC	44 314	880 €	38	23 816	54%	671	2%	14 €	140	0%	1 114 €	19 687	44%	1 973 €	38
Autres	90 215	549 €	22	53 775	60%	2 219	2%	12 €	8 390	9%	1 318 €	25 831	29%	1 489 €	22

La charge nette de recours atteint 421 Mio€ pour 430 000 sinistres PRI

Sur l'année 2017, les équipes de gestion de sinistres des différents services MAAF ont clôturé près de 430 000 dossiers de sinistres sur des contrats de particuliers, pour une charge sinistres de 421 Mio€ nette de recours.

Le taux de sans-suite atteint 44%

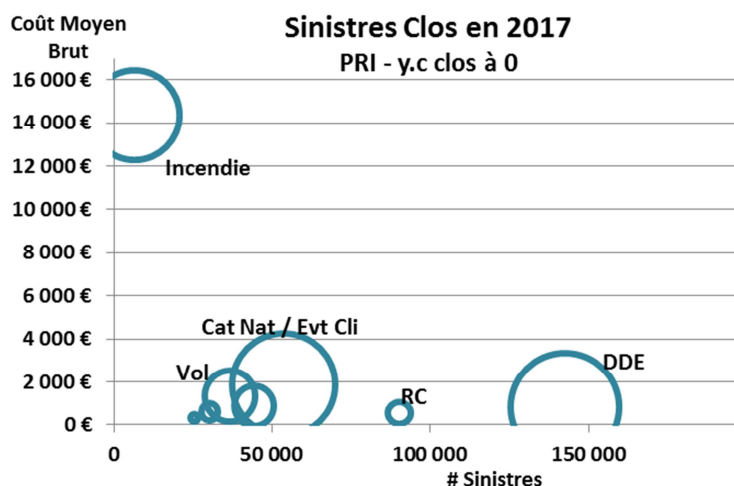
39% des dossiers sinistres ne génèrent aucune charge, on parle de sans-suite totaux, et 5% supplémentaires ne génèrent que des frais accessoires de paiement de notes d'honoraires suite à une expertise : il s'agit des sans-suites indemnitaires.

Les recours permettent d'encaisser 54 millions d'euros

Un recours est émis sur une partie des dossiers et permet de récupérer tout ou une partie des frais engagés : pour plus de 11 000 dossiers, nous récupérons la totalité des frais et pour 9 000 dossiers nous en récupérons une partie (le recours ne s'exerce pas sur les frais d'expertise). Au total, nous avons réglé 429 458 sinistres avec un coût brut moyen de 1 106€, ce qui fait un total de 475 Mio€. La charge nette atteignant 421 Mio€, les recours ont permis d'encaisser 54 millions d'euros soit plus de 11% du total des règlements.

Les sinistres DDE représentent 1/3 des sinistres PRI pour ¼ de la charge

Les sinistres Dégâts des Eaux (DDE) pèsent 1/3 des sinistres PRI et représentent ainsi une part importante de la gestion de sinistres. Leur coût moyen est plus mesuré mais ils représentent tout de même plus de 100 millions d'euros de charge, soit ¼ de la charge totale.



Lecture : La taille de cercles représente la charge sinistres

Sur 2017, les garanties DDE, Incendie et Evénements Climatiques/Catastrophes Naturelles pèsent chacune 1/4 de la charge : les sinistres DDE portent un nombre important de sinistres à coût plutôt faible alors que les sinistres Incendie ont un coût moyen bien plus élevé mais sont aussi moins fréquents : ils pèsent 2% des dossiers pour 20% de la charge. Les sinistres Evt Cli se situent à mi-chemin entre ces deux situations.

Un peu plus tard lors de notre étude, nous nous restreindrons aux sinistres DDE PRI qui constituent les sinistres de fréquence et pèsent la majeure partie de la gestion des centres de fréquence, tout en ayant un poids important dans la charge.

Focus Dossiers PRO

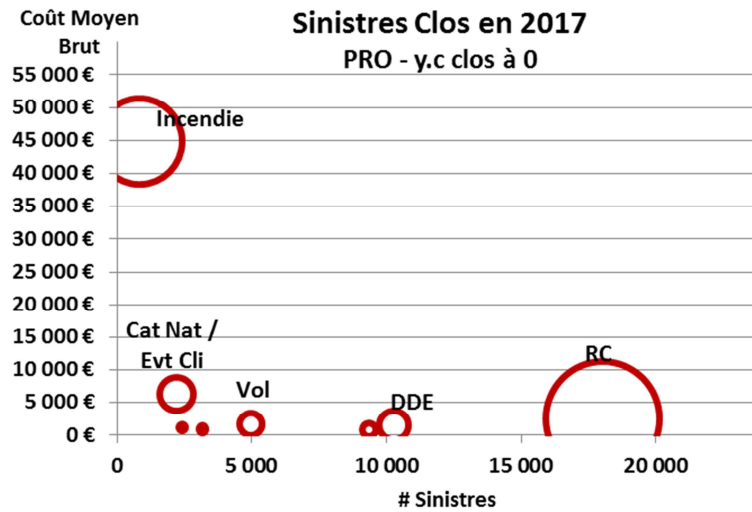
Sinistres IRD MAAF PRO - Clos en 2017

Garantie	Clos 2017			Sans Suite Totaux		Sans Suite Indemnitaire			Clos Soldé à 0 suite recours			Charge Nette > 0			
	Nb	Coût Brut	Charge (M€)	Nb	Part	Nb	Part	Coût Brut	Nb	Part	Coût Brut	Nb	Part	Coût Brut	Charge (M€)
Total	51 219	2 598 €	118	15 976	31%	7 080	14%	5 €	1 101	2%	2 068 €	27 062	53%	4 831 €	118
DDE	10 278	1 467 €	11	3 153	31%	1 119	11%	8 €	302	3%	3 720 €	5 704	55%	2 445 €	11
BdG	3 174	902 €	3	451	14%	68	2%	17 €	78	2%	940 €	2 577	81%	1 082 €	3
Vol	4 950	1 751 €	9	1 768	36%	244	5%	9 €	6	0%	2 558 €	2 932	59%	2 950 €	9
Incendie	814	44 868 €	32	111	14%	54	7%	10 €	24	3%	3 767 €	625	77%	58 290 €	32
CatNat / EVC	2 211	6 323 €	12	556	25%	84	4%	9 €	10	0%	2 248 €	1 561	71%	8 941 €	12
DEL	2 420	1 172 €	3	621	26%	283	12%	33 €	11	0%	3 111 €	1 505	62%	1 855 €	3
RC	18 021	2 522 €	43	4 363	24%	4 919	27%	2 €	68	0%	1 233 €	8 671	48%	5 230 €	43
Autres	9 351	819 €	5	4 953	53%	309	3%	8 €	602	6%	1 384 €	3 487	37%	1 956 €	5

La charge nette de recours atteint 118 Mio€ pour 51 000 sinistres PRO

Les sinistres PRO sont plus souvent des sinistres RC qui représentent 35% des dossiers pour 37% de la charge, alors que les sinistres DDE ne pèsent plus que 9% de la charge. Ces sinistres PRO contiennent aussi moins d'événements climatiques. Pour les sinistres

Incendie, ils représentent comme pour le PRI 2% des dossiers mais sont encore plus importants en termes de charge (27%) avec un coût moyen qui est le triple de celui observé sur les contrats PRI.



Lecture : La taille de cercles représente la charge sinistres

Le taux de sans-suite total est inférieur à celui observé sur les PRI. Cependant, le taux de sans-suite indemnitaire compense très largement cet écart. Ainsi, si l'on additionne ces deux types de sans-suite, le taux de sans-suite atteint 45%, ce qui est comparable au taux observé sur les contrats PRI (39%+5%). En fait, compte tenu des enjeux financiers plus importants, les gestionnaires orientent plus souvent ces dossiers vers l'expertise.

Focus Dossiers Construction

Les sinistres Construction pèsent 96 Mio€ de charge pour 15 000 dossiers

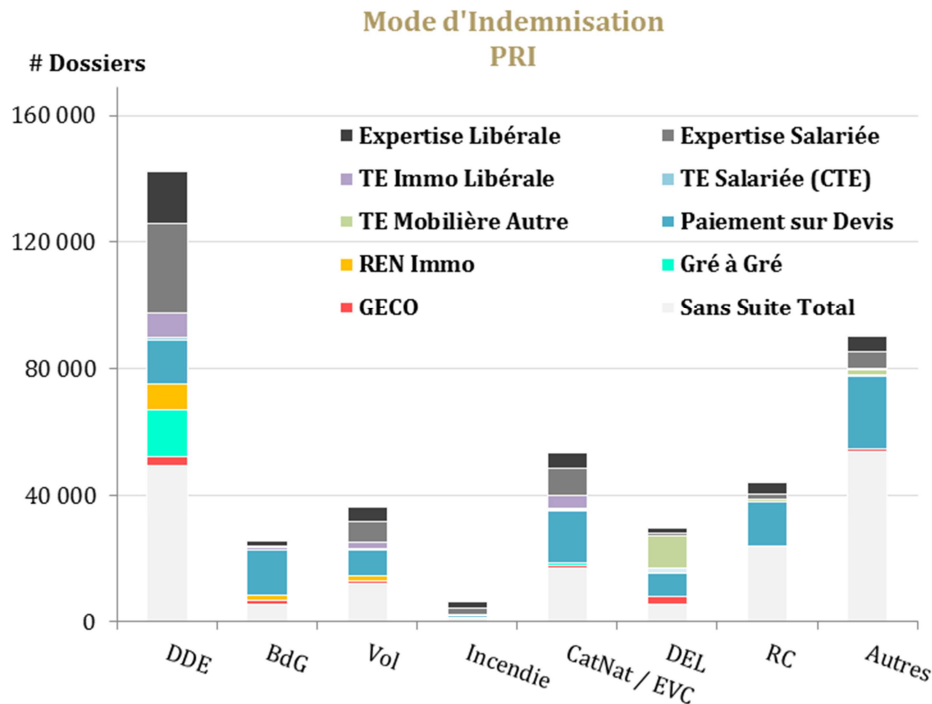
Ces dossiers concernent quasi-exclusivement des RC décennales. Le taux de sans-suite total est proche de 44%, auxquels s'ajoutent 2% de sans-suite indemnitaires.

Ces dossiers Construction sont des dossiers complexes que nous ne traiterons pas dans la suite de l'étude.

Les sinistres DDE PRI font appel à une large palette de modes d'indemnisation

Parmi les sinistres PRI, nous regardons quels modes d'indemnisation sont privilégiés. A partir de 2017, certains dossiers sont en partie gérés par une société externe (GECO) : cette gestion déléguée concerne 9 000 dossiers clos en 2017.

Les DDE concentrent 95% des Gré à Gré et 68% des REN Immobilières.



Les dommages électriques (DEL) sont principalement indemnisés par télé-expertise (TE) mobilière.

Afin de considérer une chaîne d'indemnisation homogène, **nous nous intéresserons par la suite aux sinistres DDE PRI.**

Ils présentent l'intérêt d'être nombreux et de faire appel à une grande diversité de modes d'indemnisation.

L'intérêt d'avoir un grand nombre de sinistres est triple :

- 1- Le statisticien apprécie les volumes importants pour garantir la robustesse de ses estimations
- 2- Même s'il s'agit de dossiers généralement moins complexes, ils pèsent une forte charge de gestion
- 3- Le dégât des eaux est ainsi une sollicitation très courante des clients et donc une opportunité pour l'assureur de renforcer le lien commercial

2. Chaîne d'indemnisation DDE PRI

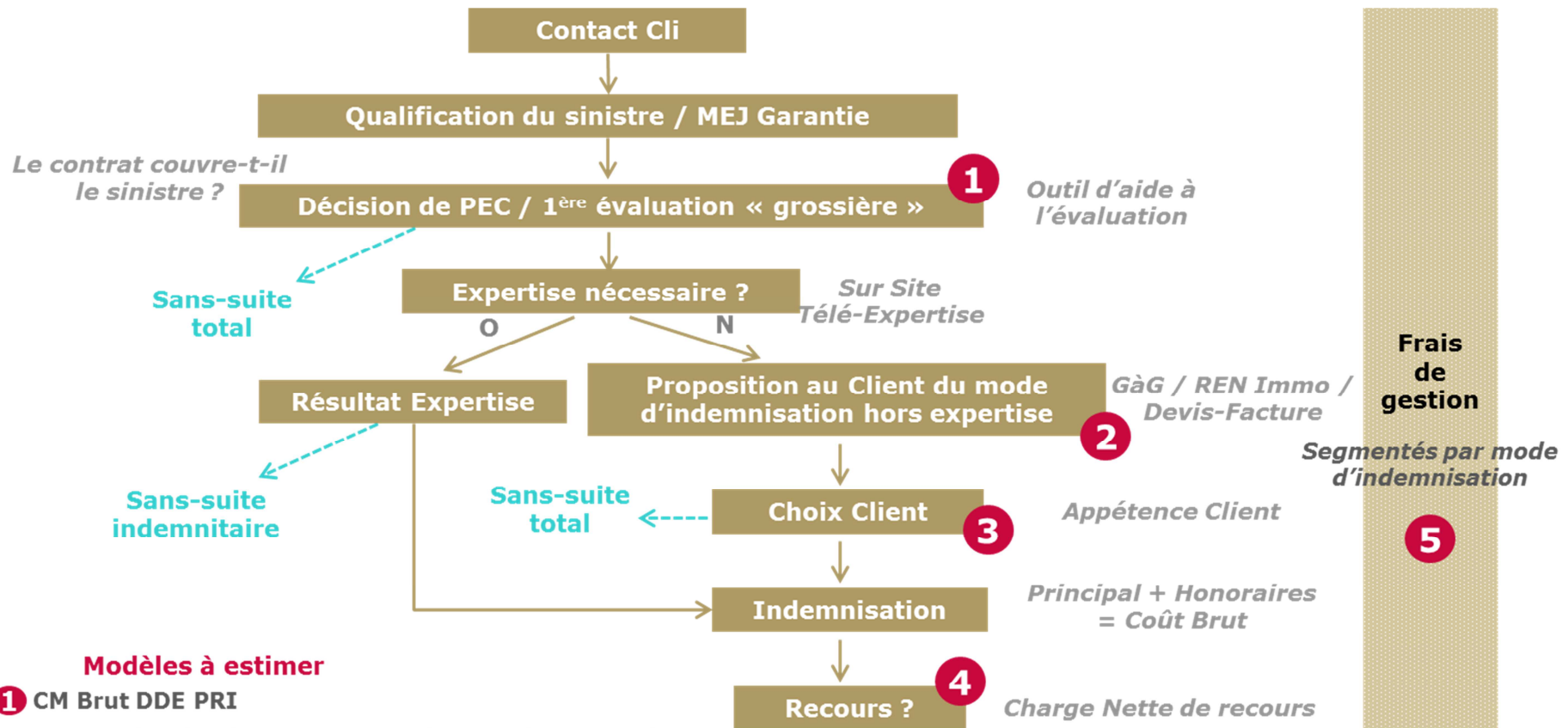
Présentation de la chaîne d'indemnisation en DDE PRI

Il convient tout d'abord de bien avoir en tête le process de gestion d'un sinistre DDE qui est présenté dans le schéma ci-dessous :

- 1- Le client nous contacte par téléphone, email ou courrier pour déclarer son sinistre
- 2- Le gestionnaire qualifie le sinistre et met en jeu la ou les garanties associées
- 3- Le gestionnaire se reporte alors aux garanties souscrites dans le contrat du client pour prendre une décision de prise en charge (PEC) : si le contrat ne couvre pas le sinistre ou qu'il s'agit d'une exclusion de garantie, le sinistre n'est pas pris en charge et ne sera pas indemnisé. On parle de sinistre sans-suite total. Si au contraire le sinistre est bel et bien couvert par le contrat alors le gestionnaire renseigne les dommages déclarés par le client et utilise l'outil aide à l'évaluation (OAE) pour une première estimation grossière du montant d'indemnisation à prévoir.
- 4- Selon le montant de cette estimation, le gestionnaire décide de mandater ou non un expert pour une évaluation plus précise de l'ensemble de la situation.
- 5- Les sinistres les plus importants seront orientés vers une expertise sur site ou en télé-expertise (au téléphone) ou visio-expertise (avec vidéo), par un expert salarié (interne MAAF) ou un expert libéral. En fonction de ses observations, l'expert émet un rapport d'expertise (RE) qui peut dans certains cas conclure à la non prise en charge du sinistre. Dans ce cas, le règlement de la note d'honoraires de l'expert sera la seule charge de ce dossier : on parle de sans-suite indemnitaire (aucune indemnisation client).
- 6- Pour les sinistres les moins coûteux, le gestionnaire ne mandate pas d'expert afin de limiter les coûts. Il dispose alors de 3 modes d'indemnisation à propo-

ser au client : ces 3 modes d'indemnisation hors expertise seront détaillés un peu plus bas dans l'étude (GàG, REN Immo et Devis/Facture).

- 7- En fonction de son appétence, le client va choisir entre ses modes d'indemnisation, ou peut même changer d'avis et abandonner le processus d'indemnisation (→ sans-suite total)
- 8- Ainsi, le parcours d'indemnisation donne lieu à 2 types de frais : le règlement du principal pour couvrir les réparations à proprement parler, mais également les frais accessoires des notes d'honoraires des experts. On parle de coût brut du dossier en additionnant ces 2 postes de coût.
- 9- Enfin, pour certains cas, le gestionnaire va exercer un recours sur une compagnie adverse en fonction des responsabilités du sinistre. En réalité, cette dimension du sinistre a été enclenchée dès le début du sinistre avec de potentielles expertises contradictoires (chaque compagnie mandate un expert), mais les encaissements sur recours ne s'exercent qu'à la fin de la chaîne.
- 10- Tout au long de cette chaîne d'indemnisation sont générés des frais de gestion, que nous essaierons d'estimer, et de segmenter en fonction du mode d'indemnisation

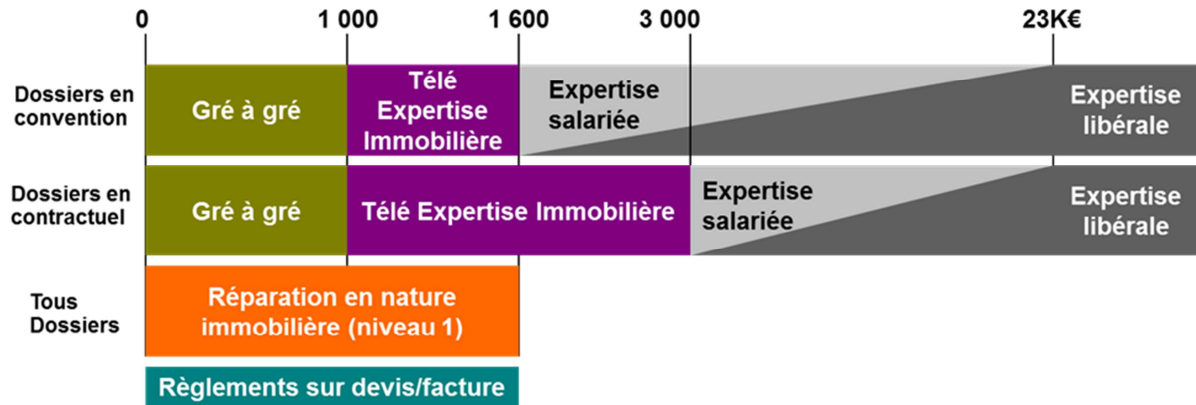


Modèles à estimer

- 1** CM Brut DDE PRI
- 2** Impact du GàG / REN Immo sur le taux de sans-suite, sur le coût moyen
- 3** Appétence du client aux divers modes d'indemnisation
- 4** Détection de la pertinence d'exercer un recours
- 5** Estimation des frais de gestion et segmentation de ces frais par mode d'indemnisation

Les modes d'indemnisation

En fonction de l'estimation des dommages, la consigne de gestion du groupe Covéa suit la frise ci-dessous et plusieurs modes d'indemnisation sont possibles.



Certains dossiers sont gérés par des conventions signées entre assureurs. A partir du 1^{er} juin 2018, la convention IRSI vient modifier la gestion des sinistres DDE inférieurs à 5 k€. Nous n'aborderons pas spécifiquement cet aspect de l'indemnisation.

Pour les sinistres les moins importants, aucun n'expert n'est mandaté. L'indemnisation **hors expertise** comprend trois modes :

1- Gré à gré (GàG)

Le gestionnaire propose un montant à l'assuré pour qu'il prenne ensuite en charge les réparations. L'outil d'aide à l'évaluation permet de donner une fourchette sur la base du montant estimé de l'intervention d'un artisan

2- Règlement sur devis / facture (ou avis sur pièces)

Le client trouve par lui-même un artisan et envoie un devis à l'assureur. Si le devis est accepté par l'assureur, le client est remboursé, soit directement avec le devis, soit après envoi de la facture.

3- Réparation en Nature Immobilière (REN Immo)

L'assureur mandate un prestataire pour effectuer les réparations et gère les relations avec cet intervenant.

Lorsque le sinistre est plus important, le gestionnaire mandate un expert pour une évaluation plus précise des dommages et des circonstances :

- Le gestionnaire peut orienter vers la **télé-expertise** ou **visio-expertise** les sinistres à enjeu financier « modéré » (jusqu'à 3 000€) : l'expert ne se déplace pas

mais rédige son rapport d'expertise sur la base de photos ou vidéos des dommages.

- Pour les sinistres les plus importants, l'expert demande une **expertise sur site** : l'expert se déplace sur le lieu du sinistre pour mieux appréhender les circonstances et établir les responsabilités (demande de recherche de fuite,...) et pour évaluer plus précisément les dommages.

Notons que MAAF est la seule compagnie à posséder son réseau d'experts, qui gère près des 2/3 des expertises, le tiers restant étant envoyé à des experts libéraux, principalement des grands cabinets d'expertise. Lorsque l'expertise est gardée en interne, on parle d'**expertise salariée**. Le dossier est transféré en Centre d'Expertises (CE) et sera géré jusqu'à sa clôture par le CE (excepté le recours éventuel qui sera géré en Centre de Gestion IRD).

Organisation MAAF de gestion des sinistres IRD

Les **Centres de Gestion IRD (CDG)** sont le cœur et les poumons de la gestion sinistres : les centres reçoivent et traitent les déclarations de sinistres, que ce soit par téléphone, par internet ou papier.

Pour les dossiers les plus complexes, le dossier est transféré vers un service spécialisé : vers le **Service Matériel IRD (SMIRD)** pour les sinistres matériel complexes (fort enjeu financier, a priori au-delà de 23k€, ou procédure juridique) et vers le **Service Corporel IRD (SCIRD)** en cas de dommages corporels.

Les CDG gardent la gestion pour les sinistres les plus « simples », en particulier pour tous les sinistres ne nécessitant pas d'expertise. Ils gardent également la gestion pour les sinistres de « moyenne » importance pour lesquels un expert libéral a été missionné.

Comme déjà abordé précédemment, lorsque l'expert mandaté est un expert salarié, le dossier sera transféré au **Centre d'Expertises (CE)** qui le gérera jusqu'à sa clôture, excepté le recours éventuel qui sera géré au CDG.

Consignes de gestion

Au fil du temps, les consignes de gestion ont évolué : à partir de 2012, l'atteinte d'un objectif en taux de GàG est devenue un critère d'attribution d'une prime de performance. A partir de 2015 s'est ajouté un objectif sur un niveau de REN immo à atteindre, ainsi qu'un niveau GàG+REN.



Précisons ici ce que l'on appelle taux de Gré à Gré : il s'agit du ratio entre le nombre de dossiers réglés en GàG et le nombre de dossiers réglés hors expertise, hors sans-suite. Le taux de REN se calcule de la même façon.

Ainsi, lorsque l'on parle d'un taux de GàG de 45%, il s'agit de 45% des 40 000 dossiers réglés en GàG, en REN ou en Devis/Facture, et non 45% des 140 000 dossiers DDE PRI, et encore moins 45% des 400 000 dossiers sinistres IRD PRI. L'ordre de grandeur est de 18 000 dossiers / an réglé en GàG pour le DDE PRI.

Intérêts et Limites du GàG et de la REN

L'objectif de cette section est de comprendre les enjeux de l'indemnisation et les intérêts et limites des 2 modes d'indemnisation aujourd'hui mis en avant lors de l'indemnisation d'un sinistre Dégâts des Eaux (DDE) pour les contrats de particuliers (PRI).

Aujourd'hui, les gestionnaires sinistres (GIS) ont des objectifs à atteindre sur le taux de Gré à Gré (GàG) et de REN Immobilière. En effet, ces deux modes de gestion présentent, au moins a priori, de nombreux avantages, aussi bien au niveau du coût moyen, de l'efficacité opérationnelle, qu'en termes de délais de gestion et satisfaction client.

Cependant, dans les faits, non seulement certains de ces avantages ne sont pas aussi marqués qu'attendu, mais de plus, ces modes d'indemnisation ont également leurs faiblesses : la montée en puissance de ces modes de gestion a notamment induit une baisse du taux de dossiers sans-suite.

Le GàG accélère l'indemnisation

Le GàG présente des avantages certains en proposant une indemnisation rapide au client tout en réduisant les coûts, à la fois de réparation et de gestion

Le GàG permet bien souvent un traitement en un temps (T1T) des dossiers et réduit le nombre de contacts clients : en effet, dès le premier contact avec le client lors de sa déclaration de sinistre, le gestionnaire est en mesure de proposer un montant d'indemnisation. Si le client accepte ce montant, le gestionnaire peut procéder immédiatement au règlement du client et clôturer le dossier dans la foulée.

Ainsi, le GàG participe à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle en induisant un minimum de contacts avec le client et donc des coûts de gestion réduits.

Le GàG satisfait les clients

De plus, le GàG est assez largement plébiscité par les clients et participe à leur satisfaction : pour un grand nombre de petits sinistres, le client est en mesure de lui-même réaliser la réparation alors qu'un professionnel peut rechigner à se déplacer rapidement pour de petits travaux. Ainsi, le GàG permet au client une réparation plus rapide de ses dommages.

Le G&G participe à la maîtrise des coûts

Enfin, généralement, un sinistre indemnisé en G&G génère un coût moyen assez faible par rapport à la réparation par un professionnel, dont il faut payer le déplacement et les charges sociales de son activité. L'outil d'aide à l'évaluation (OAE) estime ce coût d'intervention d'un professionnel et le gestionnaire a pour consigne de proposer 60% du prix HT en G&G, avec une marge de négociation.

Le G&G présente néanmoins certaines faiblesses

Même pour des dommages peu importants, les réparations ne sont pas toujours à la portée du client. Que ce soit pour des raisons techniques (une vieille dame isolée n'a pas nécessairement très envie de repeindre son plafond) ou pour des raisons de temps, le client n'est pas toujours appétent à ce mode d'indemnisation.

De plus, compte tenu des objectifs sur le taux de G&G à atteindre et du mode de calcul de ce taux, le G&G peut générer une baisse du nombre de sans-suite : en effet, dans ses objectifs, le gestionnaire doit maximiser le nombre de G&G sans avoir d'objectif ou de limite en taux de sans-suite.

Ainsi, s'il raisonne uniquement par rapport à sa prime de performance, le gestionnaire a intérêt à accorder une somme au client plutôt que de lui signifier un refus de prise en charge. Évidemment cette stratégie est plus rentable pour le gestionnaire que pour l'assureur.

Nous étudierons l'impact du G&G sur le taux de sans-suite et évaluerons cet effet dans une prochaine section.

La REN Immo doit simplifier la vie du client

La réparation en nature immobilière (REN immo) a pour principal objectif d'apporter de la simplicité et de la tranquillité au client : l'assureur se charge de trouver le prestataire qui se chargera des réparations et gère l'ensemble de la relation avec ce prestataire. Le client n'a ainsi que peu de démarches à réaliser, d'autant plus qu'il peut être compliqué de trouver un artisan pour des réparations de faible ampleur.

Par ailleurs, la REN immo s'appuie sur des partenariats avec de grandes sociétés de prestataires. Une des idées fondatrices est de pouvoir mieux négocier le prix des réparations en contrepartie du volume d'affaires apportées. Ce modèle de partenariat est en place pour la gestion de sinistres Auto et permet des économies importantes sur l'indemnisation en Auto. Ainsi, une bonne gestion des partenariats avec nos « RENeurs » doit mener à une maîtrise des coûts.

En pratique, la REN Immo doit éviter de nombreux écueils

Parmi les faiblesses de la REN, on peut noter le même effet sur le taux de sans-suite qui sera à vérifier (cf section suivante).

La maîtrise des coûts est également en partie amputée des honoraires à verser au prestataire par rapport à l'indemnisation sur Devis/Facture.

En termes d'efficacité opérationnelle, la REN immo génère un grand nombre d'actes de gestion : le gestionnaire doit gérer les contacts avec le client et avec le prestataire. Ainsi, il génère et reçoit un grand nombre de flux DARVA (plateforme d'échange avec nos prestataires / experts), comme des rapports d'expertise (RE) et des suivis de dossier (SD). A cela s'ajoutent les contacts téléphoniques où le gestionnaire contacte le client pour le prévenir de l'intervention du prestataire, avec des risques de ne pas joindre le client et de compliquer la procédure.

Le gestionnaire joue ainsi le rôle d'intermédiaire entre l'assuré et le prestataire ce qui induit un risque de mauvaise coordination (le client n'a pas été mis au courant du passage du prestataire, qui doit replanifier son intervention et le gestionnaire doit gérer l'agenda du client et du prestataire,...). Ces difficultés peuvent allonger les délais de réparation.

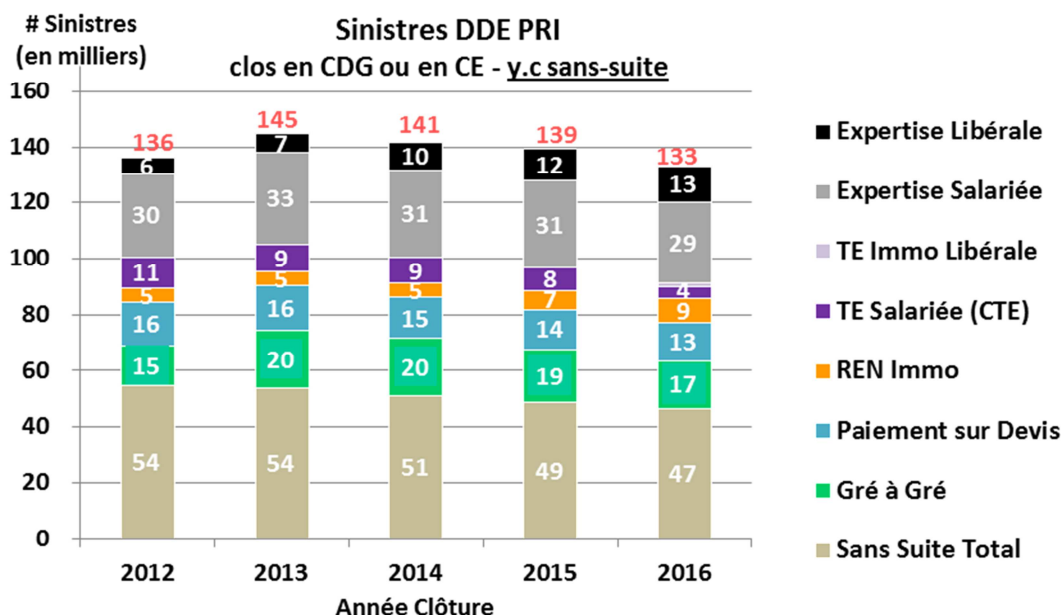
De plus, en cas de problème lors de la réparation, l'assuré tient l'assureur pour responsable et non le réparateur. Ainsi, l'assureur s'expose à une insatisfaction du client sur un maillon de la chaîne d'indemnisation qu'il ne maîtrise pas entièrement, ce qui n'est pas le cas lorsque le client choisit lui-même son artisan.

Enfin, la REN immo s'avère difficile à mettre en place lors de situations de crise majeures, notamment pour des catastrophes naturelles : en effet, lors de ces épisodes, les artisans ont naturellement une forte activité et peuvent pratiquer des tarifs plus élevés que ceux négociés dans le cadre des partenariats. Ainsi, les demandes de prise en charge en REN immo ne sont pas prioritaires dans ces périodes.

Pour la suite de l'étude, nous nous limitons aux sinistres Dégâts des eaux PRI « de fréquence », qui ont été clôturés en CDG ou en CE, c'est-à-dire avec un règlement en principal n'excédant pas 23 k€.

3. Evolution de l'indemnisation DDE PRI

Ici nous présentons les premiers éléments pour comprendre l'évolution de l'indemnisation en DDE PRI.



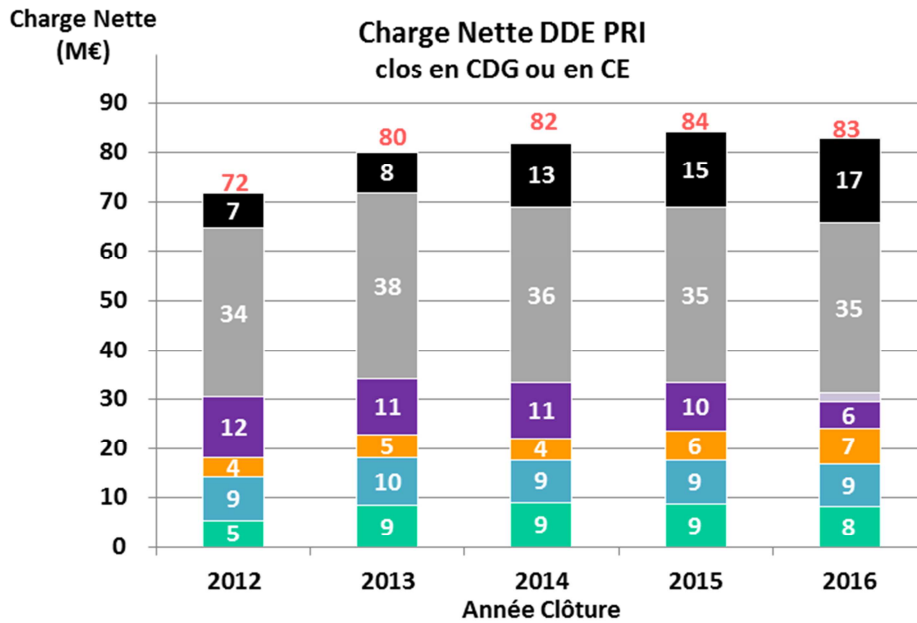
Le nombre de sinistres DDE PRI diminue depuis 4 ans

Tout d'abord, le nombre de sinistres clôturés chaque année diminue depuis 2013 pour passer de 145 000 clôtures en 2013 à 133 000 en 2016, soit une baisse de 8.3%.

Notons la forte diminution du nombre de sans-suite totaux de 54 000 en 2013 à 47 000 en 2016. Ainsi le taux de sans-suite a reculé de 37.2% à 35.1%.

Depuis 2013, côté hors expertise, le nombre de REN Immo a quasiment doublé pendant que le G à G et le Devis/Facture a diminué. Quant à l'expertise, la télé-expertise salariée est abandonnée courant 2016 et remplacée en 2017 par la télé-expertise libérale. En expertise sur site, l'expertise libérale a progressivement augmenté pendant que l'expertise salariée diminuait.

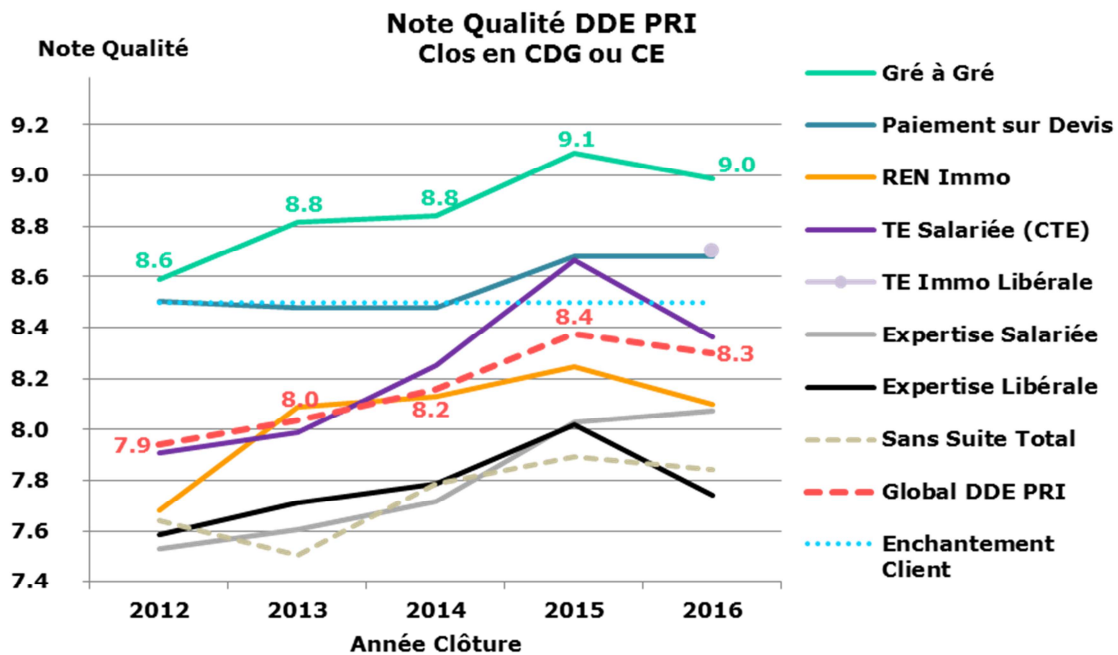
La Charge Sinistres a eu tendance à augmenter



Malgré la diminution du nombre de sinistres, la charge a eu tendance à augmenter : +3.4% entre 2013 et 2016.

Les clients ont été de plus en plus satisfaits par l'indemnisation

En terme de satisfaction client, les résultats ont eu tendance à s'améliorer : d'une note qualité de 8.0 en 2013 à 8.3 en 2016 (pic à 8.4 en 2015).



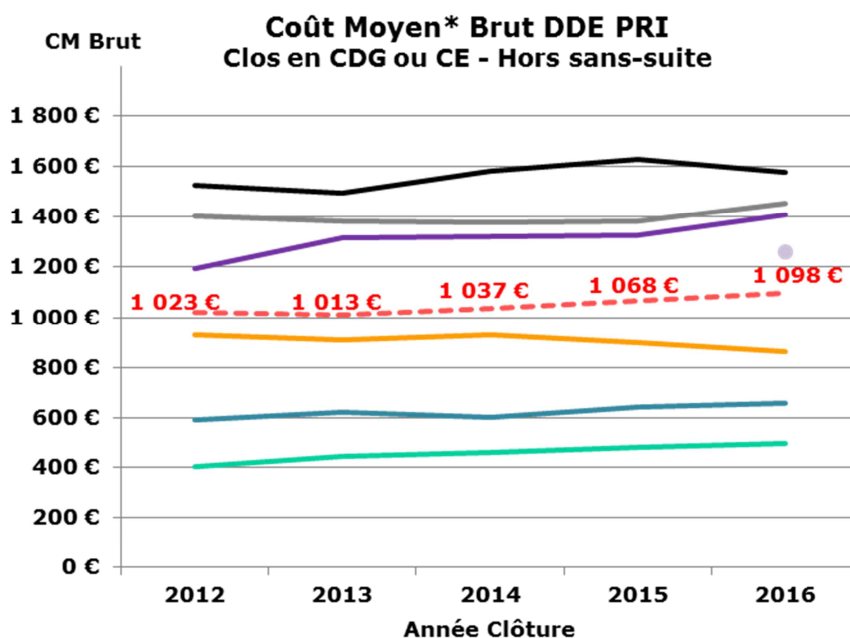
Pour les modes d'indemnisation hors expertise, le GàG satisfait fortement les clients et atteint une note au-delà de 9. Le Devis/Facture se situe lui-aussi au-delà de « l'enchantement client » (objectif global MAAF) à 8.5. Au contraire, la REN Immo atteint une note satisfaction moyenne autour de 8.1-8.2.

Pour les dossiers gérés en expertise, la satisfaction a nettement augmenté entre 2013 et 2016 (excepté une baisse pour l'expertise libérale en 2016 due aux événements climatiques¹). L'expertise salariée atteint 8.1 en 2016 alors qu'elle était autour de 7.5-7.6 en 2012-2013.

Les dossiers sans-suite présentent également une meilleure satisfaction qu'auparavant, au-dessus de 7.8.

Le coût moyen est en hausse

On s'intéresse ci-dessous à l'évolution des coûts moyens bruts, uniquement sur les dossiers effectivement indemnisés, c'est-à-dire hors sans-suite. Nous utilisons l'indice FFB (Fédération Française du Bâtiment) de construction afin de neutraliser l'effet de l'inflation et de pouvoir analyser l'effet intrinsèque de notre indemnisation.



* L'inflation est neutralisée via l'indice de construction FFB

¹ Les fortes inondations dans le Loiret et l'Île-de-France en juin 2016 ont « submergé » les experts qui n'ont pas pu tenir leurs délais. Les experts salariés n'ont pas été exposés à cette vague de dossiers.

Les coûts moyens ont assez nettement augmenté depuis 2013, avec une hausse de 8.4%, passant de 1 013€ à 1 098€.

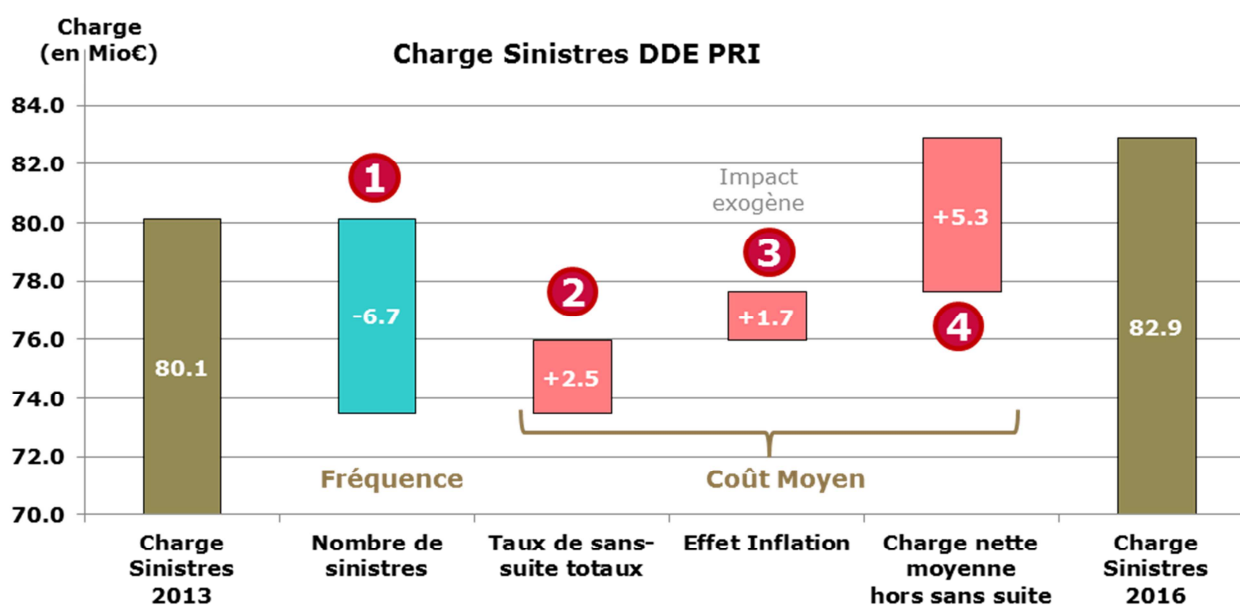
La plus forte hausse est pour le G&G avec +13%, en majeure partie sous l'effet de consignes pour assouplir les conditions d'attribution du G&G à des sinistres un peu plus coûteux. Pour les autres modes d'indemnisation la hausse se situe plutôt entre 3 et 7%, excepté pour la REN Immo qui connaît une baisse de son coût moyen. Mais là-aussi, la baisse est liée à un ajustement des consignes et à l'utilisation de la REN pour des sinistres moins lourds.

Ainsi, la hausse globale de la charge paraît due en majeure partie à la différence de répartition entre modes d'indemnisation plus qu'à la hausse des coûts de chaque mode. Nous étudions ce point en détail dans la partie ci-dessous.

4. Evolution de la charge Sinistres

Malgré la baisse du nombre de sinistres, la charge Sinistres a augmenté sous l'effet de trois facteurs principaux

Afin de bien dégager les enjeux autour des modes d'indemnisation, nous allons analyser la hausse de la charge sinistres entre 2013 et 2016, en étudiant principalement l'impact indemnisation.



La hausse de la charge sinistres peut se décomposer en 4 principaux facteurs :

- 1- La baisse du nombre de sinistres clôturés aurait engendré, toutes choses égales par ailleurs, une baisse de la charge de 6,7 Mio€ (-8.3%).
- 2- Au contraire la baisse du taux de sans-suite de 37,2% à 35,1% a eu un impact à la hausse sur la charge : +2,5 M€. Ainsi, le point de sans-suite en DDE PRI peut être estimé à près de 1,2 M€.
- 3- En utilisant l'indice FFB de construction, l'impact de l'inflation de 2013 à 2016 peut être estimé à 1,7 M€. Cet effet est purement exogène, complètement subi.
- 4- Enfin, l'augmentation de la charge nette moyenne hors sans-suite est l'impact principal et explique 5,3 M€ de hausse. Cette charge nette moyenne se décompose ensuite entre le coût moyen brut de recours et les encaissements sur recours. Le détail est donné ci-dessous.

L'effet principal provient de la hausse du coût brut hors sans-suite

La hausse du coût moyen brut hors sans-suite a un impact de plus de 7,3 M€ sur la charge

Le passage de 1 013€ à 1 098€ de coût moyen brut (corrige de l'inflation) représente une hausse de 8,4% sur les 86 000 dossiers hors sans-suite.

CM* Brut	Hors Expertise	Expertise
2013	571 €	1 386 €
2016	632 €	1 481 €
Evolution	+10.7%	+6.9%

La répartition entre dossiers en expertise et hors expertise reste stable entre 2013 et 2016, avec 54,2% en 2013 et 55,0% en 2016.

La hausse est particulièrement forte sur les dossiers hors expertise et atteint +10,7% : elle s'explique en majeure partie par l'utilisation généralisée de la REN immo qui a un coût moyen plus élevé que le GàG ou le Devis/Facture, notamment en raison des honoraires.

La hausse est également très forte sur les dossiers en expertise avec 2 effets principaux :

- 1- La diminution de la télé-expertise au profit de l'expertise sur site

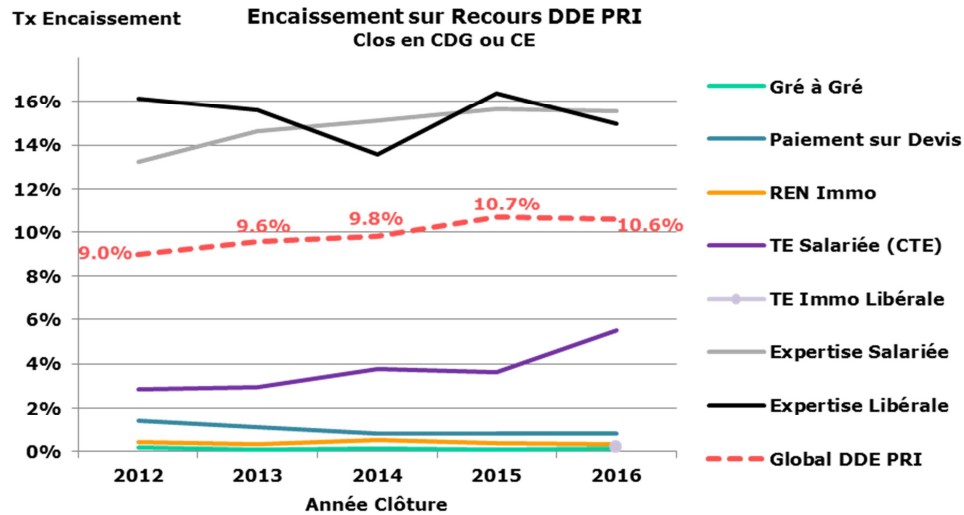
La télé-expertise salariée a cessé son activité en 2016 et la télé-expertise n'a pas tout de suite compensé les volumes

- 2- La hausse des coûts moyens en expertise sur site

+5% pour l'expertise salariée et +6% en expertise libérale, avec +2% en principal et +25% en honoraires

Les progrès des encaissements sur recours permettent un gain de 2 M€

Depuis 2013, le taux d'encaissement a progressé au global de 1,1 pt en passant de 9,6% à 10,7%. Le gain globale s'élève à 2 M€ d'encaissement supplémentaire dont 1/3 provient de l'augmentation précédente sur le coût brut (10,7%*7,3 M€).



Ainsi, les 5,3 M€ de hausse de la charge nette moyenne proviennent

- *d'un impact négatif de 7,3 M€ du coût moyen brut*
- *d'un impact positif des progrès en encaissement sur recours de +2 M€, dont 1,3 M€ proviennent de l'amélioration du ratio d'encaissement.*

5. Disparités des pratiques opérationnelles

Les gestionnaires « vertueux » utilisent moins de REN et plus de GàG. Ils obtiennent un coût moyen bas grâce à un taux de sans-suite élevé tout en maintenant un haut niveau de satisfaction client.

Nous étudions ici les performances des gestionnaires sur différents indicateurs et analysons la dispersion des pratiques opérationnelles. Pour cela, nous compilons les résultats des gestionnaires de CDG par année d'ouverture de sinistres DDE Pri clos à fin 2017, ouverts entre 2014 et 2016, uniquement dans les CDG « classiques » de Lille, Lyon, Marseille, Paris et Strasbourg.

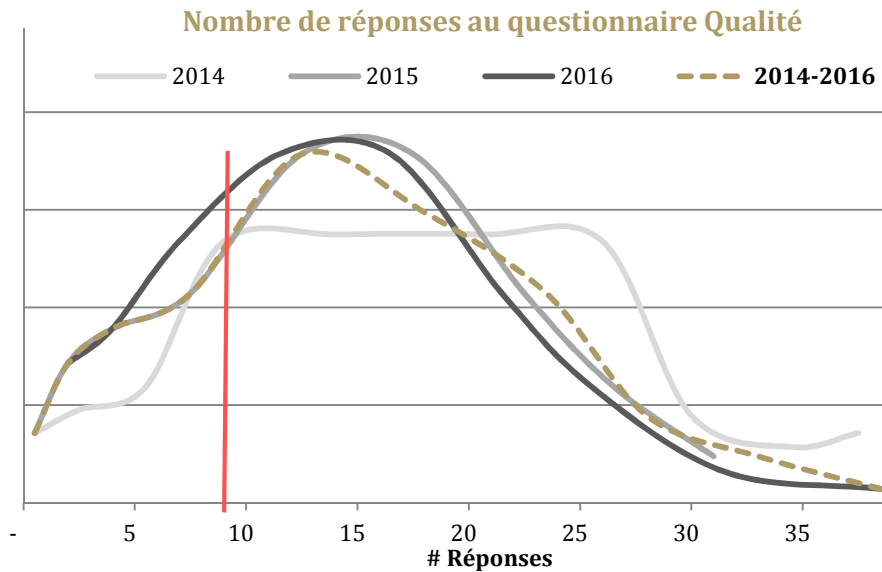
Pour ne garder que les gestionnaires représentatifs de l'activité, nous gardons uniquement ceux ayant ouverts plus de 30 sinistres dans l'année.

Impact des exclusions successives sur le nombre de gestionnaires

Année Ouverture	CDG		> 30 sinistres ouverts et clos dans l'année	> 10 réponses au questionnaire qualité
	Global	"classiques"		
2014	283	264	252	207
2015	305	269	250	193
2016	328	272	261	190
2014-2016	916	805	763	590

Nous obtenons entre 250 et 260 gestionnaires par an, ce qui nous donne à 763 observations sur 2014-2016.

De plus, pour avoir une note de satisfaction significative, nous ne calculons de note que si le nombre de réponses atteint 10 dans l'année. Nous gardons tout de même les observations pour lesquelles nous n'avons pas assez de données satisfaction, mais nous calculons sur ces gestionnaires tous les autres indicateurs.



Cette restriction concerne 22,7% des observations.

Au final, notre base d'étude contient 763 observations dont 590 avec une note satisfaction disponible. Chaque observation agrège les résultats d'un gestionnaire sur une année.

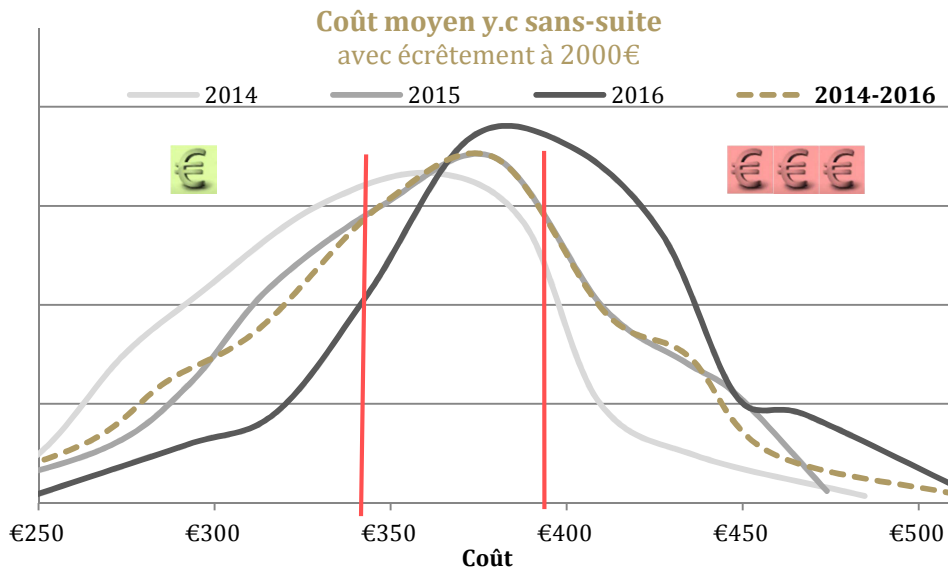
Ainsi, chaque gestionnaire peut se retrouver jusqu'à 3 fois dans nos données.

De plus, certains sinistres ont un coût élevé et risquent de « perturber » le coût moyen du CIS. Nous n'excluons pas ces sinistres mais écrêtons à 2 000€ le coût brut de chaque sinistre² : on considère que les sinistres avec un coût brut au-delà de 2 000€ ont coûté 2 000€.

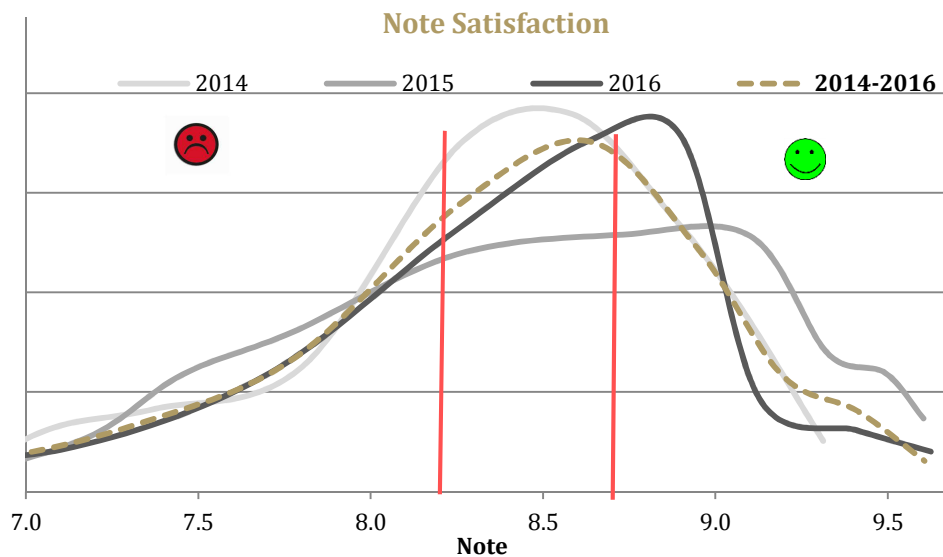
Cette approche nous permet de ne pas surpondérer des sinistres un peu « exceptionnels » alors que nous nous intéressons aux pratiques opérationnelles sur les sinistres de fréquence.

Sur ces questionnaires, nous obtenons une répartition du coût moyen écrêté qui croît, d'une médiane à 346€ en 2014 à 387€ en 2016.

² Les montants sont supérieurs à ceux présentés avant car nous n'avons pas encore restreint aux dossiers clos en CDG



En terme de satisfaction, les résultats sont en légère augmentation depuis 2014 avec des distributions des gestionnaires qui varient assez fortement d'une année à l'autre.



Les CIS « Lauriers » vs les CIS « Bonnet d'âne »

Pour poursuivre l'étude, nous segmentons notre population selon ces deux axes de coût moyen et de satisfaction client :

Gestionnaires CIG entre 2014-2016

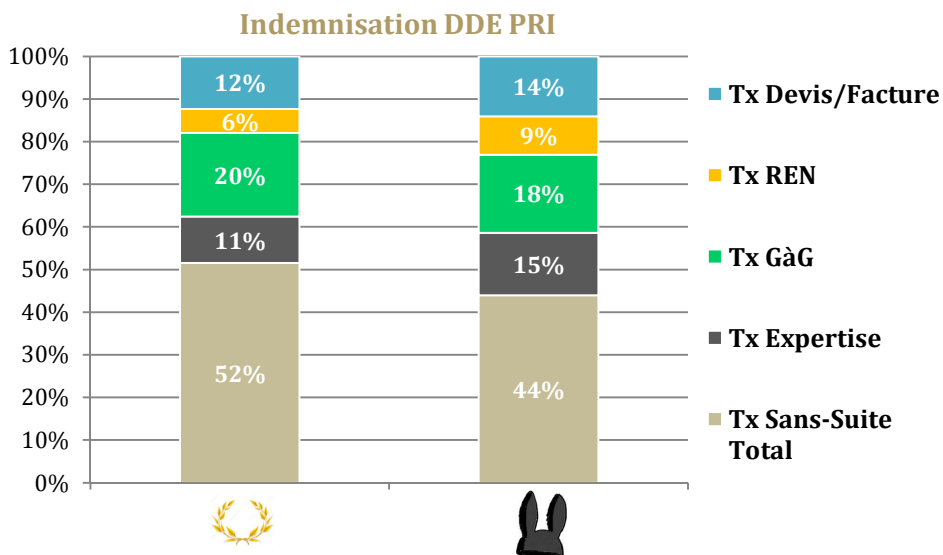
Nb de CIS*		Note Qualité				Total
		8.2-	8.2-8.7	8.7+	NA	
Coût Moyen y.c sans-suite avec écrêtement	340-	71	54	56 🟡	66	247
	340-390	81	77	75	52	285
	390+	47 🟡	65	64	55	231
Total		199	196	195	173	763

Parmi nos observations, nous dégagons deux groupes intéressants :

- 1- Les 56 gestionnaires³ « Lauriers » qui atteignent un très haut taux de satisfaction client, au-delà de 8.7, tout en maîtrisant le coût moyen en dessous de 340€. En médiane, ils atteignent un coût moyen (écrêté) à 323€ et une satisfaction au-delà de l'enchantement client (8.5) à 8.9.
- 2- Les 47 gestionnaires « Bonnet d'âne » qui malgré leur « générosité » envers le client avec un coût moyen élevé (au-delà de 390€) n'atteignent pas les standards de satisfaction client (en-dessous de 8.2). Ils ont un coût moyen médian⁴ à 411€ et une satisfaction client à 7.8.



Nous regardons maintenant les différences de pratiques opérationnelles qui conduisent à ces performances disparates.



³ On parle ici de gestionnaire pour simplifier le propos mais on rappelle que le même gestionnaire peut se retrouver jusqu'à 3 fois dans nos observations.

⁴ Coût moyen médian = médiane du coût moyen (avec écrêtement) des CIS de cette population

Les CIS « Lauriers » ont un niveau de sans-suite élevé

En premier lieu, les CIS « Lauriers » atteignent un niveau de sans-suite bien supérieur : sur 100 dossiers DDE Pri, 52 ne débouchent sur aucune indemnisation ni même expertise alors que les CIS « Bonnet d’âne » n’en « éliminent » que 44. Le fort taux de sans-suite permet de maîtriser le coût moyen.

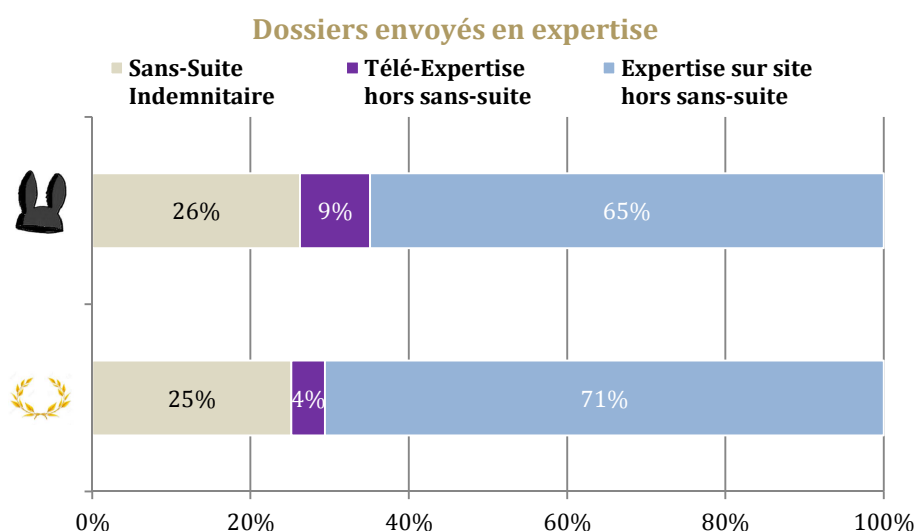
Grâce à leur maîtrise technique, les CIS « Lauriers » parviennent à expliquer de manière claire les raisons d’un refus de prise en charge du sinistre.

Au contraire, les CIS « Bonnet d’âne » sont moins à l’aise techniquement et peuvent produire des explications plus confuses aux yeux du client. Cette « confusion » produit deux effets :

- 1- Le client a une image moins positive de son contact et donnera une note de satisfaction plus basse
- 2- Perdu dans ses explications, le gestionnaire finit par indemniser le client, ce qui va affecter le coût moyen. Parfois, conscient qu’il ne devrait rien prendre en charge, le CIS choisit une indemnisation partielle, ce qui n’améliorera pas la satisfaction du client

Les CIS « Lauriers » orientent moins vers l’Expertise

Deuxième effet, les CIS « Bonnet d’âne » orientent vers l’expertise (sur site ou télé-expertise) 15% des dossiers DDE Pri contre seulement 11% pour les CIS « Lauriers ». Ce recours plus fréquent à l’expertise impacte à la hausse le coût moyen.

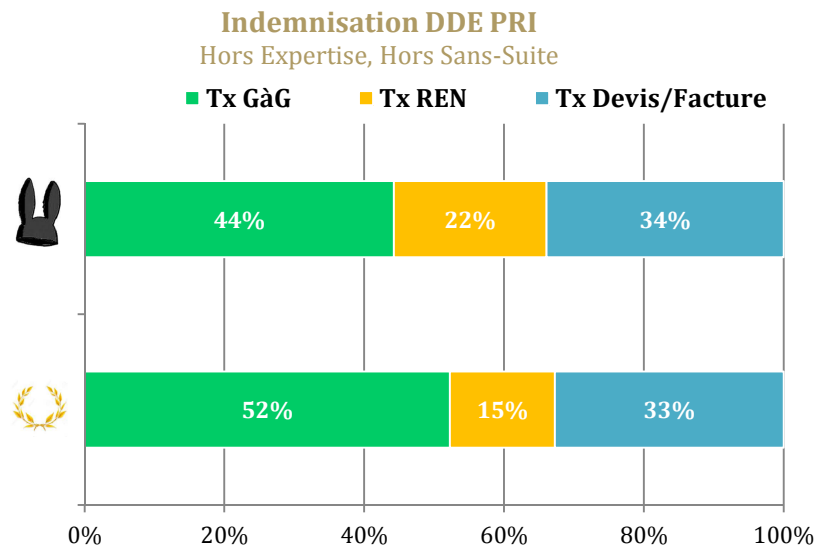


Les CIS « Lauriers » ont moins recours à la télé-expertise et orientent plus l’expertise sur site.

Les CIS « Lauriers » privilégient le GàG à la REN Immo

Si l'on se concentre sur les modes d'indemnisation hors expertise, hors sans-suite, les CIS privilégient le GàG en indemnisant plus de la moitié des dossiers de cette manière, soit 8 points de plus que les CIS « Bonnet d'âne ».

Au contraire, les CIS « Lauriers » limitent l'utilisation de la REN Immo à 15% de ces dossiers, contre 22% pour les CIS « Bonnet d'âne ».



Des pratiques opérationnelles vertueuses

Ainsi, les CIS « Lauriers » génèrent de la satisfaction client tout en maîtrisant la charge sinistres. En comparant leurs pratiques d'indemnisation aux autres gestionnaires, et en particulier aux CIS « Bonnet d'âne », nous distinguons clairement trois différences majeures :

- 1- Les CIS « Lauriers » parviennent à décliner la prise en charge de plus de la moitié de leurs dossiers. Ils classent ces dossiers sans-suite, sans altérer la satisfaction client grâce à une excellence technique qui leur permet d'expliquer clairement les raisons de la non-prise en charge
- 2- Les CIS « Lauriers » n'engagent de procédure lourde que pour une partie plus faible des dossiers, en ne demandant d'expertise que pour 11% des dossiers.
- 3- Sur les dossiers hors expertise, les CIS « Lauriers » privilégient le GàG, et utilisent la REN Immo avec parcimonie.

Ces premiers éléments constituent un faisceau d'indices qui mettent en lumière les pratiques vertueuses d'indemnisation. Nous proposons dans la prochaine partie une approche méthodologique pour confirmer ces premières constatations et mesurer plus précisément les impacts.

Partie II : Impact du mode d'indemnisation sur le coût d'un sinistre

Dans cette partie, nous proposons de préciser l'impact du mode d'indemnisation sur le coût d'un sinistre DDE. Le but est de quantifier l'effet de chacun des modes d'indemnisation à chaque étape de la gestion : ainsi, nous nous intéresserons d'abord à un potentiel impact sur le taux de sans-suite, puis à l'impact sur le montant indemnisé, et enfin sur les frais de gestion générés par chaque mode de gestion.

1. Impact du mode d'indemnisation sur le taux de sans-suite

Le GàG et la REN Immo impactent le taux de sans-suite

Modèle par CIS : 1 observation = performance d'un gestionnaire (CIS) de centre de Gestion, sur les dossiers clos DDE Pri ouverts durant un trimestre donné, entre 2014 et 2016

Lorsqu'un gestionnaire gère un dossier sinistre, dans certains cas, il peut refuser la prise en charge si le sinistre n'est pas couvert par le contrat : on parle alors de sinistre sans suite.

Parfois, le gestionnaire peut contourner ces exclusions et indemniser des sinistres a priori hors prise en charge. Les raisons de ces dérogations aux règles d'indemnisation sont multiples :

- Le CIS essaie de mieux satisfaire un client à forte valeur
- Le CIS a une mauvaise interprétation du sinistre et commet involontairement une erreur « technique »
- Le CIS essaie d'optimiser un paramètre de sa rétribution variable : en effet, le gestionnaire n'a pas d'objectif en niveau de sans-suite mais doit atteindre un certain niveau en gré à gré ou en REN immobilière. Il lui est donc plus intéressant d'indemniser l'assuré avec ces modes d'indemnisation que de clôturer le dossier sans prise en charge.

Lorsque sont fixés des objectifs en GàG ou en REN Immo, la volonté est que le gestionnaire diminue le nombre de dossiers indemnisés en devis / facture, sans « grignoter » la

part de sinistres sans-suite. Ici, nous étudions la part de sinistres sans-suite « érodée » par le gain d'1 point de GàG ou de REN.

Pour cela, nous regroupons, pour chaque gestionnaire de CDG, ses « performances » sur l'ensemble des dossiers ouverts durant un trimestre donné sur les dossiers clos DDE Pri, entre 2014 et 2016. Nous avons précédemment étudié ces mêmes indicateurs après une agrégation des performances à l'année. Dans cette partie, nous utilisons des indicateurs trimestriels. Dans la section précédente, nous avons besoin d'avoir le niveau de satisfaction client et les résultats ne sont pas significatifs pour un gestionnaire sur un trimestre, ce qui nous contraignait à utiliser une agrégation annuelle.

Sur ces dossiers, nous calculons son taux de sans-suite, son taux de GàG, son taux de REN et le taux de dossiers envoyés en expertise.

Remarquons que nous avons les relations

$$\text{TxSS} + (\text{TxGàG} + \text{TxREN} + \text{TxDevis}) * (1 - \text{TxExp} - \text{TxSS}) + \text{TxExp} = 1$$

$$\text{TxGàG} + \text{TxREN} + \text{TxDevis} = 1$$

Où : TxSS est le taux de sans-suite

TxGàG est le taux de GàG hors expertise hors sans-suite

TxREN est le taux de REN immobilière hors expertise hors sans-suite

TxDevis est le taux de Devis / Facture hors expertise hors sans-suite

TxExp est le taux de dossiers envoyés en expertise

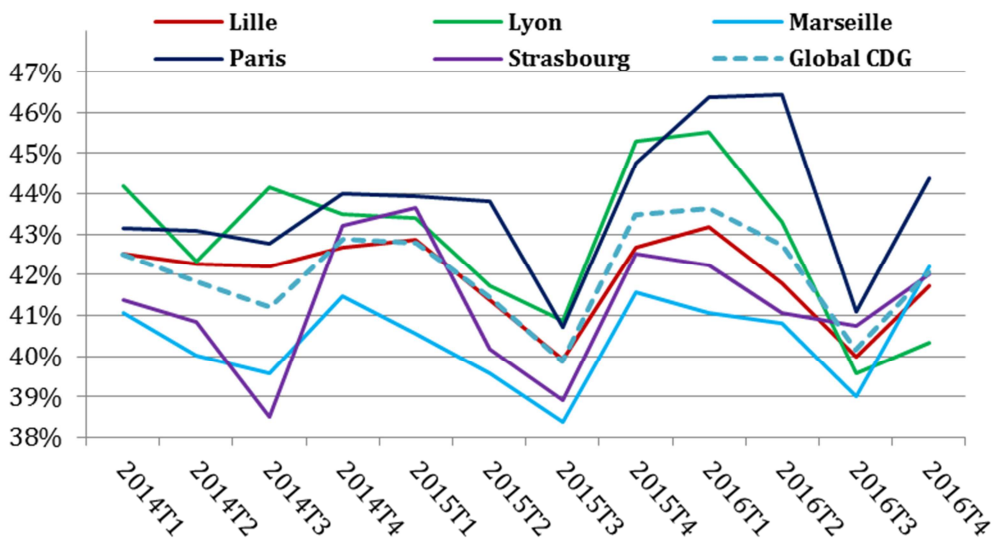
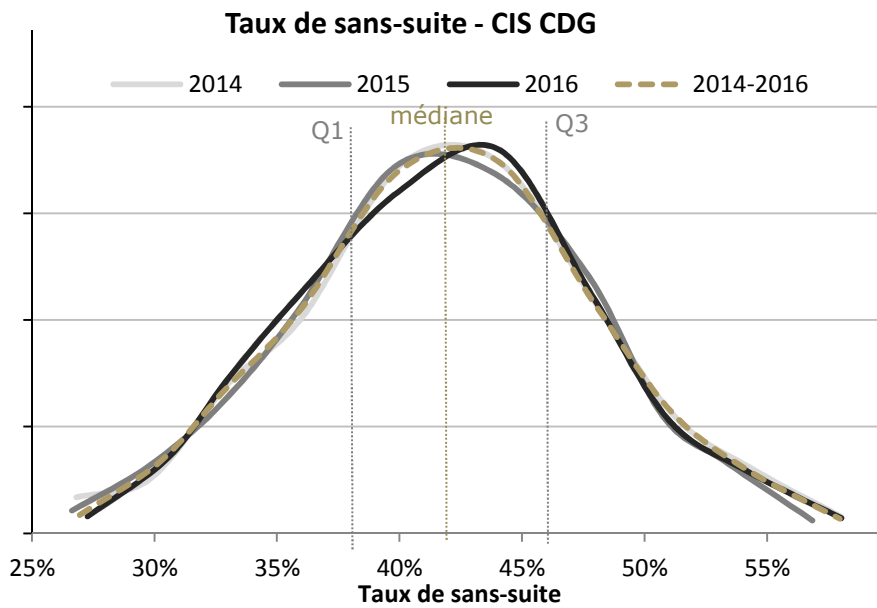
1-TxExp-TxSS est le taux de dossiers hors expertise hors sans-suite

Côté opérationnels, le taux de GàG (ou de REN immo) est toujours présenté hors expertise hors sans-suite car nous prenons comme base les dossiers potentiellement éligibles au GàG. Ainsi, nous parlons d'un taux de 45% de GàG alors qu'ils ne représentent que 18 000 dossiers sur les 450 000 sinistres IRD ; ce taux de 45% se base sur les 39 000 dossiers DDE PRI hors expertise et hors sans-suite.

On se restreint aux centres de gestion « classiques » de Lille, Lyon, Marseille, Paris et Strasbourg. Sur ces 12 trimestres, nous obtenons alors 2774 observations qui concernent 331 gestionnaires. En moyenne, ces gestionnaires ont géré 110 dossiers (même chose pour la médiane), mais certains ont géré trop peu de dossiers pour avoir des indicateurs de performance fiables : nous supprimons les observations qui concernent

moins de 30 sinistres, soit à peu près 5% des observations (restent 2631 observations). Enfin, sur ces observations restantes, nous avons un taux de sans-suite moyen de 42% avec 99% au-delà de 25% et 99% en-deçà de 60% : nous choisissons d'exclure ces cas atypiques et restreignons aux observations avec taux de sans-suite entre 25 et 60%.

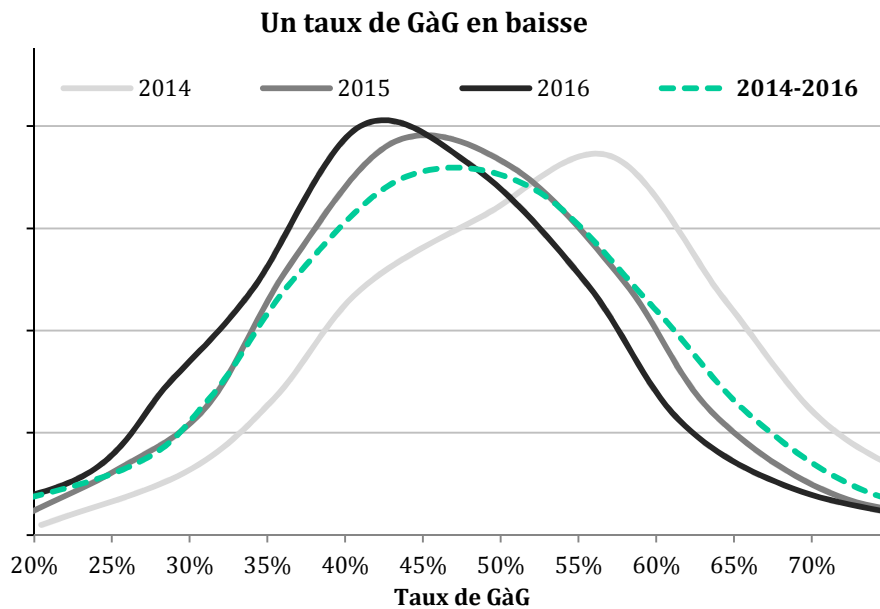
Nous obtenons ainsi 2610 observations qui concernent N=315 gestionnaires ; le taux de sans-suite moyen (moyenne des taux de sans-suite) atteint 41,9% et le taux de sans-suite médian à 42,0% (Q1 à 37,9% et Q3 à 46,0%).

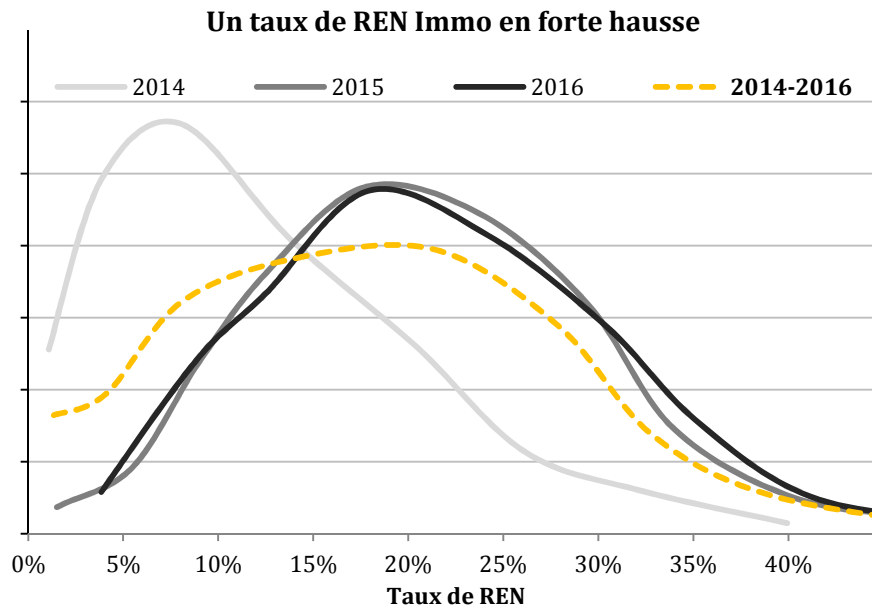


Historiquement le taux de sans-suite est plus faible à Marseille et plus élevé à Paris ou Lyon. Au T2 2016, les inondations de la région parisienne ont fortement impacté le taux de sans-suite du CDG de Paris.

Globalement, apparaît une saisonnalité : durant le T3, pendant les vacances, les centres de gestion ont des capacités de gestion réduites en raison des congés des gestionnaires, et l'analyse technique se fait probablement un peu plus rapidement et conduit à une indemnisation plus fréquente.

Regardons également la distribution des variables explicatives du modèle.





Le taux de GàG a diminué sur la période en passant d'une médiane de 53% en 2014 à 44% en 2016. Dans le même temps, la REN immobilière a quant à elle progressé en passant de 10,4% en 2014 à 20,8% en 2016. Ainsi, l'intégration du taux de REN immo dans les objectifs des CIS (calcul de leur prime collective) a instantanément impacté leurs pratiques opérationnelles.

Spécification du modèle

$$TxSS_{i,t} = \alpha_i + \delta_i TxGàG_{i,t} + \gamma_i TxREN_{i,t} + \mu_i TxExp_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Choix d'un panel inhomogène à effets individuels et effet temporel

1- Panel inhomogène

On réalise tout d'abord un test d'homogénéité pour tester si les N constantes α_i et les N vecteurs $(\delta_i, \gamma_i, \mu_i)$ sont identiques.

$$H_0^1 : \alpha_i = \alpha \text{ et } (\delta_i, \gamma_i, \mu_i) = (\delta, \gamma, \mu) \text{ pour tout } i$$

La statistique de Fisher associée à ce test vaut

$$F_0 = (SCR_{0,c} - SCR_0) / SCR_0 \times [M - N(K+1)] / (N-1)(K+1) = 1,72$$

Avec T=12, K=3, N=315 et M=2610

On rejette donc l'hypothèse H0. Les données forment donc un panel inhomogène.

2- Effets individuels

Cette fois-ci, on ne teste que sur les vecteurs $(\delta_i, \gamma_i, \mu_i)$ et donc :

$$H1 : (\delta_i, \gamma_i, \mu_i) = (\delta, \gamma, \mu) \text{ pour tout } i$$

Le précédent modèle non contraint reste le même.

Le nombre de contraintes diminue et vaut $(N-1)K$. La statistique de Fisher associée à ce test vaut ainsi

$$F1 = (SCR1,c-SCR0)/SCR0 \times [M-N(K+1)] / [(N-1)K] = 0,49$$

L'hypothèse H1 est acceptée, donc les N vecteurs sont identiques tandis que les constantes diffèrent pour chaque gestionnaire. On obtient un modèle à effets individuels :

$$TxSS_{i,t} = \alpha_i + \delta TxGàG_{i,t} + \gamma TxREN_{i,t} + \mu TxExp_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

3- Avec effets temporels

On teste ici la pertinence de rajouter un effet temporel λ_t .

$$\text{La spécification deviendrait } TxSS_{i,t} = \alpha_i + \delta TxGàG_{i,t} + \gamma TxREN_{i,t} + \mu TxExp_{i,t} + \lambda_t + \varepsilon_{i,t}$$

On teste H2 : $\lambda_t = 0$ pour tout t

Le modèle contraint reste le même. Le nombre de contraintes devient T-1.

$$F = (SCR1,c-SCR2)/SCR2 \times [M-N(K+1)-T] / [T-1] = 2,46$$

On rejette donc H2 et on conserve des facteurs temporels. Ils permettront notamment de neutraliser les effets de saisonnalité vus plus haut.

Conclusion

Le modèle final à estimer est donc :

$$TxSS_{i,t} = \alpha_i + \delta TxGàG_{i,t} + \gamma TxREN_{i,t} + \mu TxExp_{i,t} + \lambda_t + \varepsilon_{i,t}$$

Cette spécification nous convient bien : le coefficient δ nous donnera l'impact de la hausse du GàG sur le taux de sans-suite ; même chose pour le coefficient γ pour l'impact de la REN immo. Nous aurions eu un problème si nous avions dû rejeter H1.

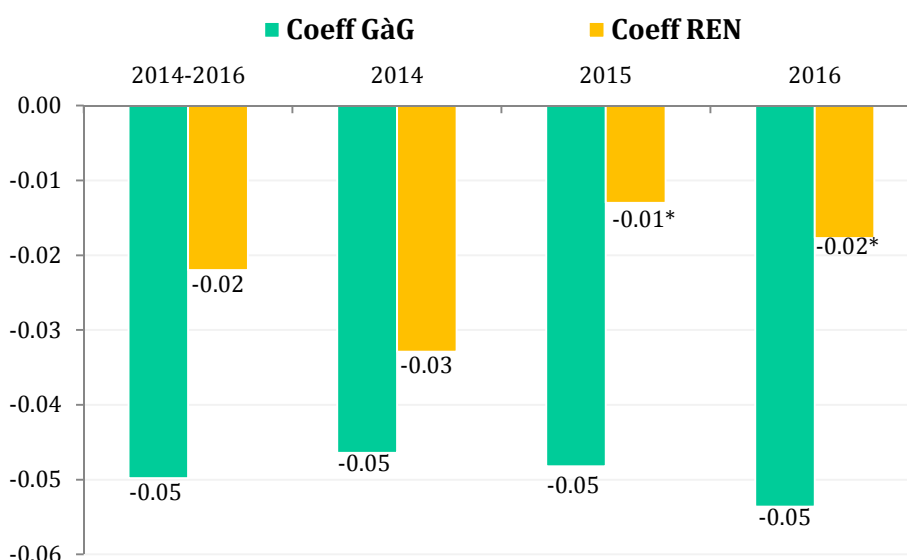
Valorisation d'1 pt de GàG et de REN sur le taux de sans-suite

Pour l'estimation du modèle, nous gardons 80% des données précédentes (2088 observations) ; les 20% restants (522 observations) serviront à la validation structurelle.

Nous spécifions un modèle avec une loi normale, ce qui se justifie assez bien avec le profil précédent du taux de sans-suite, et la modélisation avec une loi Gamma donnent des résultats moins performants (AIC supérieur).

<i>Coefficients</i>	Global	2014	2015	2016
Tx GàG	-0.050	-0.046	-0.048	-0.054
Tx REN	-0.018	-0.033	-0.013*	-0.0177*
Tx Exp	-0.526	-0.565	-0.571	-0.442

*significatif au seuil de 5% uniquement



Ainsi, lorsqu'un CIS gagne 1 pt de GàG, son taux de sans-suite diminue de 0,05 pt. Ce résultat est vrai, toutes choses égales par ailleurs, c'est-à-dire à taux de REN et taux d'expertise inchangé.

Ainsi, sur cette période, **un gain de 2 pts de GàG diminue le taux de sans-suite de 0,1 pt**. Ce coefficient est relativement stable sur la période, avec une légère tendance à la hausse.

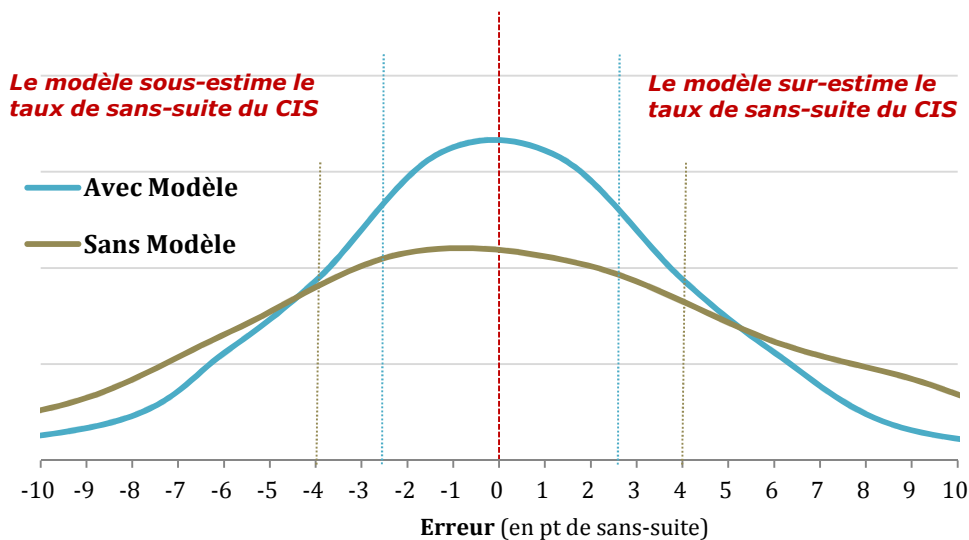
Pour la REN immo, le coefficient estimé est plus faible mais reste significatif au global et atteint 0,02 : **une hausse de 5 pts du taux de REN diminue de 0,1 pt le taux de sans-suite**. Cette variation de 10 pts correspond à celle observé entre 2014 et 2015-2016. Cependant, cet effet tend à s'estomper en 2015 et 2016, avec des coefficients non significatifs.

Ainsi, la hausse du taux de REN Immo a moins impacté le taux de sans-suite : cette hausse s'est en majorité accomplie au détriment du GàG.

Performance du modèle :

Pour évaluer sa performance, nous regardons la distribution des erreurs commises par notre modèle. Sans modélisation, nous affecterions le taux de sans-suite moyen à chacun de nos CIS. On calcule l'écart entre cette moyenne et le taux de sans-suite effectivement réalisé par le CIS sur le trimestre.

Le modèle permet de réduire l'incertitude



Avec notre modèle, l'erreur réalisée est de moins de 2,6 pts dans 50% des cas (Q1=-2,6 et Q3=2,6) alors que, sans modèle, il atteint 4 pts ou plus dans 50% des cas.

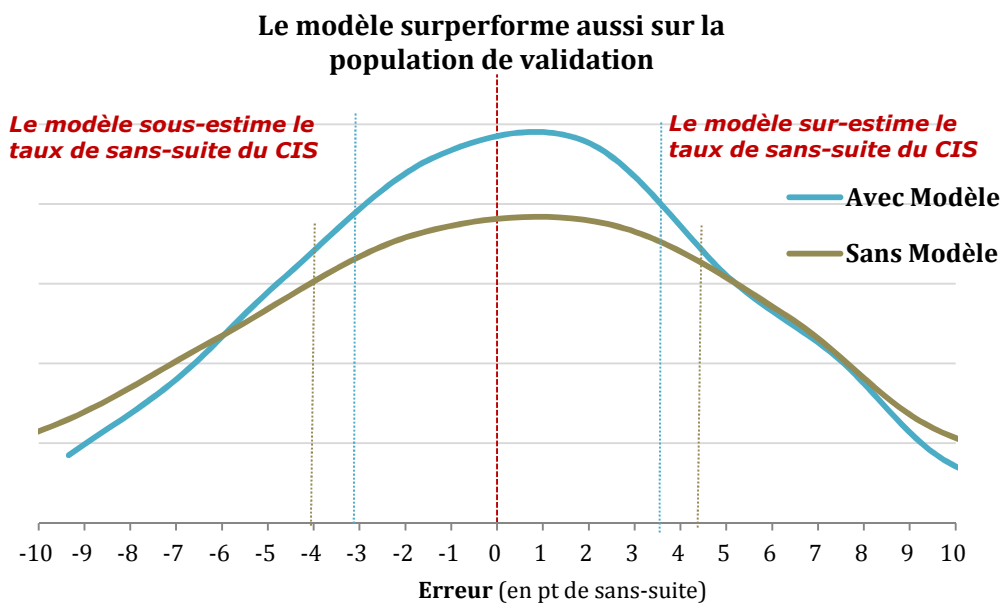
Validation temporelle

Cette performance est temporellement stable : on obtient les mêmes résultats sur les 3 années.

	Q1		Q3	
	Avec Modèle	Sans Modèle	Avec Modèle	Sans Modèle
Global	-2.6	-4.0	2.6	4.0
2014	-2.6	-4.0	2.6	3.9
2015	-2.6	-4.1	2.6	4.1
2016	-2.7	-3.9	2.7	4.0

Validation structurelle

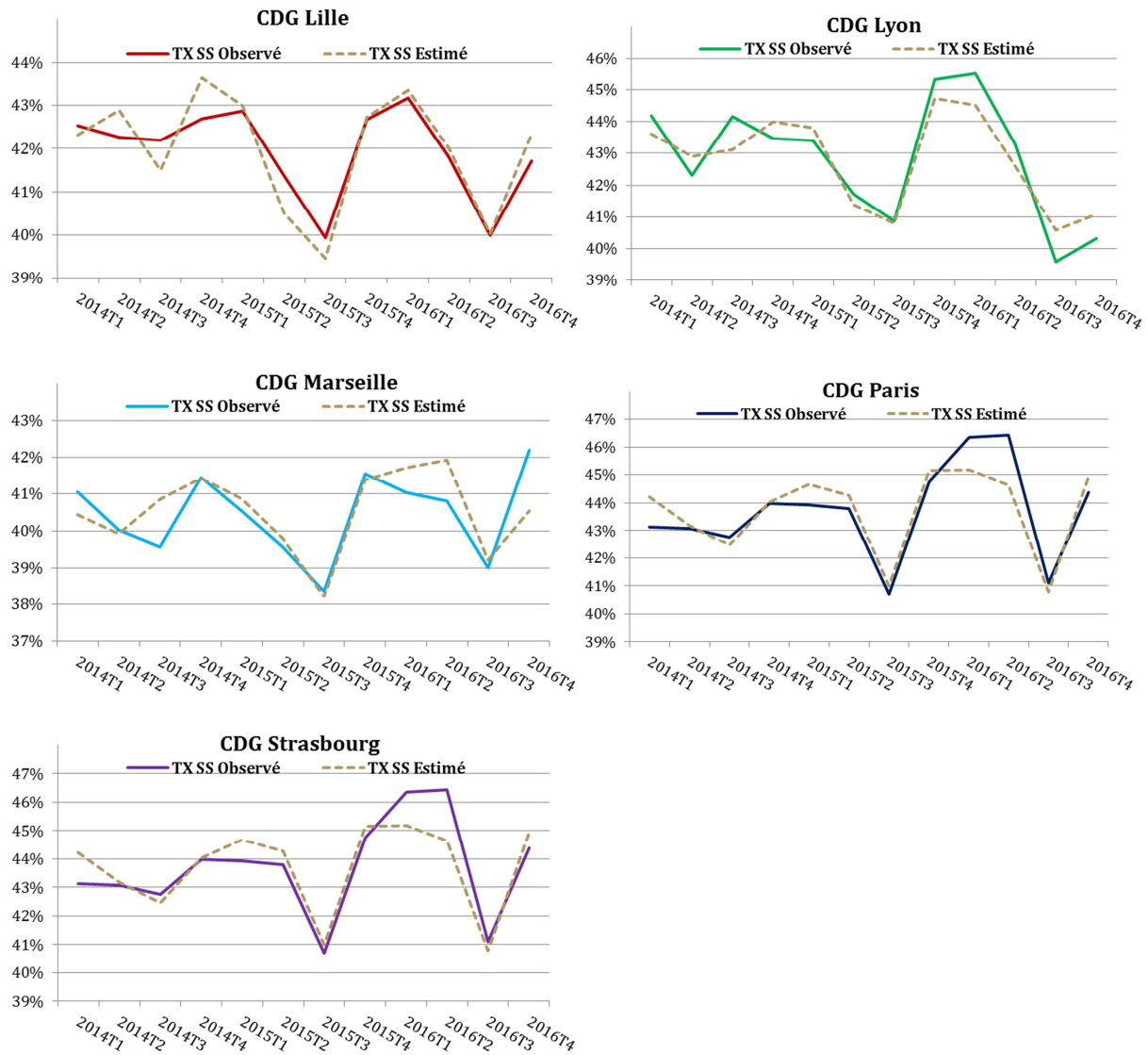
Sur la population de validation (20% pris aléatoirement sur la base originelle), la performance du modèle se dégrade mais surperforme toujours une approche sans modèle par la moyenne.



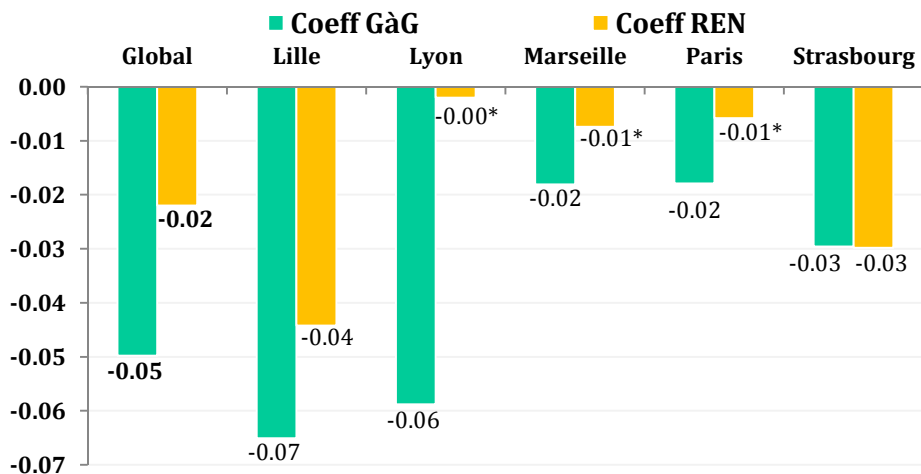
Selon notre modèle

- ✓ Une hausse de 2 pts de GàG diminue de 0,1 pt le taux de sans-suite
- ✓ Une hausse de 5 pts de la REN diminue de 0,1 pt le taux de sans-suite

Disparités entre centres



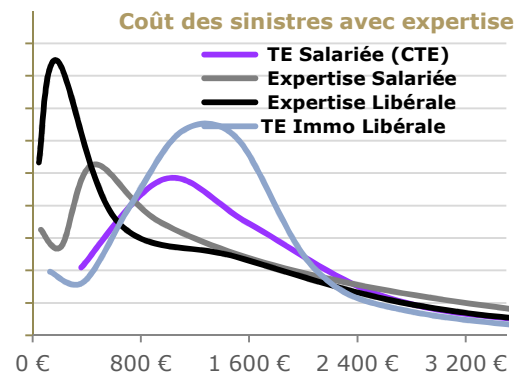
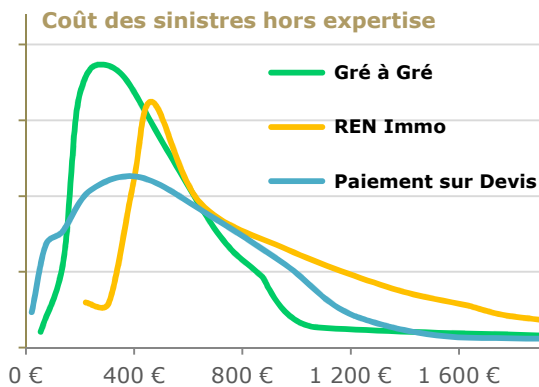
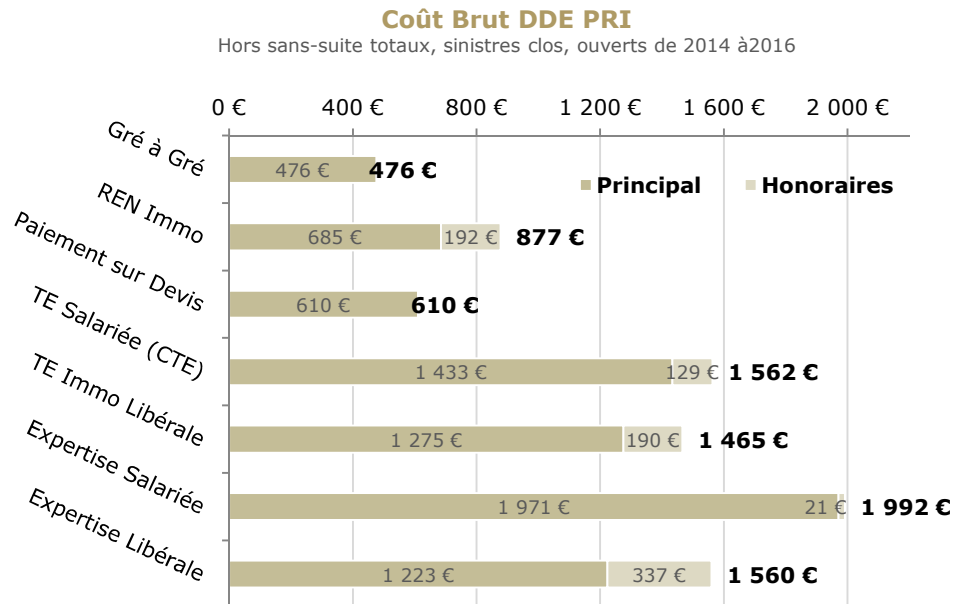
Globalement, le modèle parvient à capter les pics et les creux pour chacun des centres. Il s'ajuste très bien pour Lille. Il s'éloigne un peu pour Paris et Strasbourg aux T1 et T2 2016.



L'impact du taux de G_àG sur le taux de sans-suite est bien plus faible à Paris et Marseille. Au contraire, les coefficients estimés pour Lille et Lyon sont plus élevés. Ainsi, quand les gestionnaires de Lille et Lyon font plus de G_àG, cela se fait en plus forte proportion au détriment des sans-suite.

2. Impact du mode d'indemnisation sur le coût moyen

Dans cette partie, nous cherchons à estimer l'impact financier du choix du mode d'indemnisation sur l'indemnisation globale : principal + honoraires. A ce stade, nous n'intégrons pas les coûts de gestion associés aux modes d'indemnisation.



Les coûts moyens sont très différents d'un mode de gestion à l'autre. Cependant, pour comparer correctement les modes d'indemnisation, il convient de répondre à deux questions fondamentales :

- 1- Pour un sinistre donné, quel est l'impact intrinsèque (« toutes choses égales par ailleurs ») de l'indemnisation selon un mode plutôt qu'un autre ? Comment tenir compte dans notre estimation du biais induit par les consignes de gestion, comme par exemple de traiter les sinistres les plus simples et moins coûteux plutôt par gré à gré que par REN ?

- 2- Quel impact sur le taux de sans-suite ont les pratiques de gestion ? Lorsque l'on pousse le gré à gré ou la REN Immobilière dans nos consignes de gestion, cela n'a-t-il pas pour effet de diminuer le taux de sans-suite ?

Approche sinistre par sinistre

Dans cette section, nous développons un modèle pour estimer le coût moyen d'un sinistre en DDE (écrêté à 5 k€). Nous disposons de plusieurs types de données :

1- Données Sinistres :

- Événement générateur du sinistre :
Débordement / Fuites / Infiltrations / Tempêtes / Autre
- Circonstance du sinistre :
Canalisations / Toiture / Appareil / Autre

2- Données Contrat

- Incidents de paiement
- Fractionnement de paiement de la prime : *Mensuel / Trimestriel / Semestriel / Annuel*

3- Risque Assuré

- Type d'habitation : *Maison / Appartement / Immeuble*
- Nature de l'occupant : *Propriétaire / Locataire / Co-propiétaire*
- Nature de l'habitation : *Résidence principale (RP) / résidence secondaire (RS) / Propriétaire Non-Occupant (PNO)*
- Nombre de pièces
- Surface habitable
- Département du sinistre

4- Données Client

- Catégorie Socio-Professionnelle (CSP)
- Nombre d'enfants
- Age
- Situation Familiale : *Marié / Célibataire / ...*

- Segment Marketing : *Célibataire jeune / Célibataire plus âgé / Couple jeune / Famille avec enfants / Couple senior / ...*

5- Données INSEE

- Revenu médian

Le modèle estime le coût moyen sur les sinistres effectivement réglés et exclut donc les sans-suite de l'estimation.

Deux approches sont testées.

Une approche directe

D'une manière assez directe, nous évaluons un modèle GLM en log-gamma pour expliquer le coût brut écrêté avec les critères précédemment exposés, auxquels on ajoute le mode d'indemnisation.

Les principaux critères significatifs sont le nombre de pièces du logement, le type d'habitation (coût plus élevé pour les maisons), la nature de l'occupant (plus coûteux pour les propriétaires), l'événement générateur (plus coûteux pour les tempêtes) et les circonstances (plus coûteux pour les toitures). Les coefficients pour les modes d'indemnisation sont également significatifs.

Cependant, en mesurant la performance de ce modèle, les résultats sont plus mitigés : la distance inter-quartile des erreurs du modèle reste très grande. Pour chaque sinistre, on calcule l'erreur du modèle, ainsi que l'erreur d'estimation si on n'utilise aucun modèle et que l'on affecte à chaque sinistre le coût moyen.

Ici, même si le modèle réduit l'asymétrie des erreurs grâce à la fonction gamma, la différence inter-quartile atteint 522€ (-310 / +212) pour le modèle vs 625€ (-502 / +123) sans modèle.

Cette performance est stable sur notre échantillon de validation (-306 / +220 vs -502 / +134).

Une approche par étapes

Pour affiner l'estimation, nous tentons une approche en plusieurs étapes :

- i- Première estimation uniquement sur Devis / facture
 Cette étape permet d'avoir une première estimation des coefficients des variables explicatives purement exogènes, sans introduire de biais d'endogénéité avec le mode d'indemnisation
- ii- On applique ce modèle à l'ensemble des sinistres et on estime l'effet du mode d'indemnisation sur les résidus
- iii- A partir de ce modèle, on réajuste les coefficients des variables exogènes sur l'ensemble des sinistres
- iv- Et enfin, on ré-estime les coefficients des modes d'indemnisation

Ces précautions permettent de mieux appréhender l'endogénéité du mode d'indemnisation.

Au final, ce raffinement ne permet aucune amélioration de la performance prédictive du modèle : on obtient la même distance inter-quartile des erreurs.

Bilan

	Coût moyen		Approche Directe		Approche par étapes	
	CM	Ecart vs Devis	Coefficient estimé	CM estimé	Coefficient estimé	CM estimé
Gré à Gré	476 €	-22%	-21%	483 €	-21%	482 €
REN Immo	877 €	44%	51%	925 €	50%	919 €
<i>Paiement sur Devis</i>	<i>611 €</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>611 €</i>	<i>0%</i>	<i>611 €</i>
TE Salariée (CTE)	1 562 €	156%	170%	1 653 €	150%	1 528 €
TE Immo Libérale	1 465 €	140%	135%	1 433 €	129%	1 398 €
Expertise Salariée	1 991 €	226%	208%	1 881 €	161%	1 598 €
Expertise Libérale	1 559 €	155%	148%	1 518 €	120%	1 345 €

Ainsi, si l'on fait confiance à ces modélisations, nous estimons que l'utilisation du GàG diminue de plus de 20% le coût indemnitaire par rapport à une indemnisation par devis / facture. Au contraire, l'utilisation de la REN Immo ajoute un surcoût de 50% par rapport à ce mode d'indemnisation. Les sinistres réglés par devis / facture dans notre échantillon ont coûté en moyenne 611€. D'après notre estimation, ils en auraient coûté 480€ en GàG et 920€ en REN.

Finalement, si l'on considère le modèle pertinent, comme le coefficient estimé du GàG coïncide avec le rapport des coûts moyens, cela revient à dire que les sinistres réglés en

GàG et en devis / facture sont équivalents et que la différence de coût de 20% provient exclusivement du mode d'indemnisation.

Quant à la REN Immo, l'écart « facial » de 44% sur le coût moyen serait en fait une sous-estimation de l'impact REN Immo : toutes choses égales par ailleurs, l'indemnisation en REN Immo ajouterait plutôt autour de 50% au coût indemnitaire.

Evaluation d'1 point de GàG

Par cette approche, nous pouvons ainsi donner une estimation du gain d'un point de GàG : on applique aux 32 000 sinistres DDE PRI gérés hors expertise les écarts estimés de coût et on valorise un changement de répartition entre les trois modes de gestion, GàG, REN Immo et Devis /Facture.

On obtient ainsi deux estimations :

- 1- Si l'on gagne 1 point de GàG au détriment du Devis / Facture, l'impact positif sur la charge s'élève à un peu plus de 40 k€ (42 k€)
- 2- Si le point de GàG se gagne au détriment de la REN Immo, l'impact avoisine les 100 k€ (99k€)

Notons que cette estimation fait fi de l'impact du mode d'indemnisation sur le taux de sans-suite (car les sans-suite sont exclus d'emblée de la modélisation).

➔ Limites de la modélisation :

Cependant, la performance prédictive assez basse du modèle nous conduit à la prudence quant aux conclusions à en tirer. Ainsi, nous n'arrivons pas à dégager très significativement l'effet intrinsèque du mode d'indemnisation.

Modèle par gestionnaire

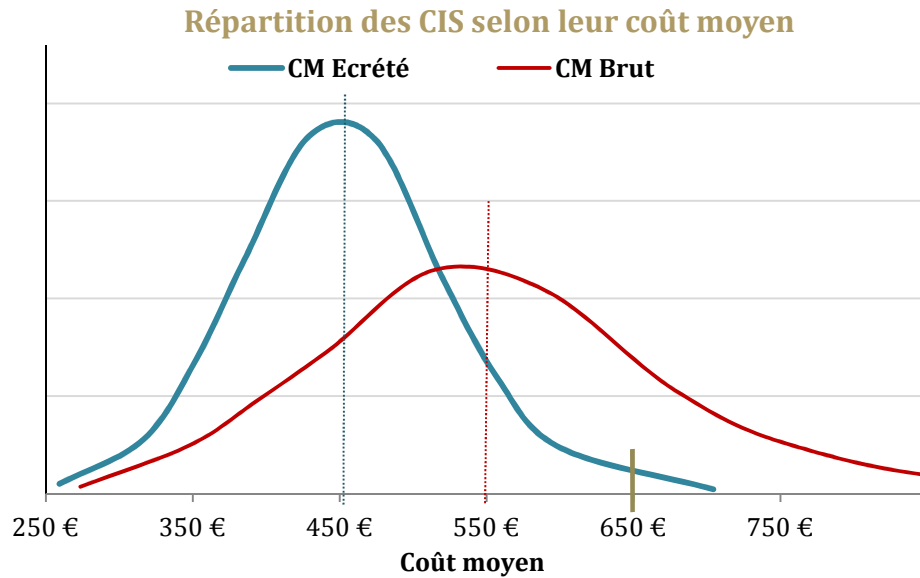
L'objectif est ici de quantifier l'impact du mode d'indemnisation sur le coût d'un sinistre. Le coût d'un sinistre est ici le coût brut, c'est-à-dire sans prendre en compte les recours éventuels. Les frais de gestion ne sont pas, pour le moment, inclus dans ce coût (cf partie suivante). Ce coût brut inclut le coût principal d'indemnisation des réparations et les éventuels honoraires en cas d'expertise ou de prestation de REN immo.

Spécification du périmètre de modélisation

Comme précédemment, nous compilons les résultats des gestionnaires par trimestre, sur 3 ans de 2014 à 2016, sur les dossiers ouverts par les centres de gestion « classiques » de Lille, Lyon, Marseille, Paris et Strasbourg. On se restreint aux observations avec au moins 30 dossiers clos qui ont été ouverts dans le trimestre.

Même si, dans un premier temps, nous sommes intéressés par les modes d'indemnisation hors expertise, nous gardons les sinistres envoyés en expertise. En effet, la décision d'envoyer ou non en expertise appartient au gestionnaire en charge du dossier ; il nous paraît donc abusif de considérer ces dossiers comme complètement hors périmètre. De même, le coût brut est regardé y compris dossiers sans-suite : là aussi, le CIS a, en partie au moins, la main sur ce paramètre.

En revanche, certains sinistres ont un coût élevé et risquent de « perturber » le coût moyen du CIS. Nous n'excluons pas ces sinistres mais écrivons à 2 000€ le coût brut de chaque sinistre.



50% des CIS ont un coût moyen brut supérieur à 550€. En écrétant les sinistres à 2000€, cette médiane tombe à 452€.

Cette approche nous permet de ne pas surpondérer des sinistres un peu « exceptionnels » alors que nous nous intéressons aux pratiques opérationnelles sur les sinistres de fréquence.

Comme nous l'avons fait pour les taux de sans-suite atypiques, nous excluons les observations pour lesquelles le coût moyen écrété dépasse 650€.

De plus, nous rajoutons ici une exclusion assez forte : nous ne gardons que les sinistres ouverts et clos par le même gestionnaire. En effet, sur ces dossiers-là, le CIS a été un maillon fondamental de l'indemnisation. Cependant, dans certains cas, il n'a pas été le seul intervenant :

- En cas d'expertise libérale, le CIS garde le dossier en gestion
- En cas de recours sur un dossier envoyé en expertise salariée

En pratique, pour 2014-2016, 82% des dossiers ouverts par un CIS en DDE Pri sont clos par ce même CIS. En revanche, les dossiers clos « ailleurs » pèsent 42% de la charge de ces dossiers ouverts.

Ainsi, notre restriction exclut 18% des dossiers, qui sont en majorité (80%) des dossiers plus coûteux, car envoyés en expertise salariée. Une plus petite partie (20%) concerne des dossiers qui sont clos par un autre CIS de CDG.

⁵ Les montants sont supérieurs à ceux présentés avant car nous n'avons pas encore restreint aux dossiers clos en CDG

Ainsi, notre base d'étude pour ce modèle de coût moyen compte 2 251 observations qui concernent 294 gestionnaires.

Comme précédemment, pour chaque gestionnaire, sur chaque trimestre, nous calculons les indicateurs qui nous intéressent :

- le coût moyen brut avec écrêtement des sinistres de plus de 2 k€
- le taux de sans-suite total
- le taux de sans-suite indemnitaire
- le taux de GàG (hors sans-suite, hors expertise)
- le taux de REN immobilière (hors sans-suite, hors expertise)
- le taux de dossiers envoyés en expertise
- le montant moyen de GàG

Spécification du modèle

En procédant avec le même algorithme de tests successifs que précédemment⁶, nous obtenons la spécification suivante :

$$\ln(\text{CM_Ecrété}_{i,t}) = \alpha_i + \beta_1 \text{TxSS_tot}_{i,t} + \beta_2 \text{TxSS_Indemn}_{i,t} + \beta_3 \text{TxGàG}_{i,t} + \beta_4 \text{TxREN}_{i,t} + \beta_5 \text{TxExp}_{i,t} + \beta_6 \text{MtMoyGàG}_{i,t} + \lambda_t + \varepsilon_{i,t}$$

Nous choisissons un modèle avec une fonction de lien logarithmique qui permet une interprétation des coefficients sur la variation relative du coût : l'augmentation d'1 pt de GàG diminuera de $\beta_3\%$ le coût moyen, où β_3 sera le coefficient estimé pour le GàG⁷. On choisit une loi Gamma pour ajuster le logarithme du coût.

Valorisation d'1 pt de GàG et de REN sur le coût indemnitaire

Estimation du modèle

Comme pour le modèle précédent, nous gardons 80% des observations pour l'estimation du modèle et réservons 20% des données à la validation.

Coefficients	Global	2014	2015	2016
Tx GàG	-0.13	-0.19	-0.09	-0.13
Tx REN	0.23	0.24	0.35	0.13
Tx SS	-1.53	-1.51	-1.69	-1.30

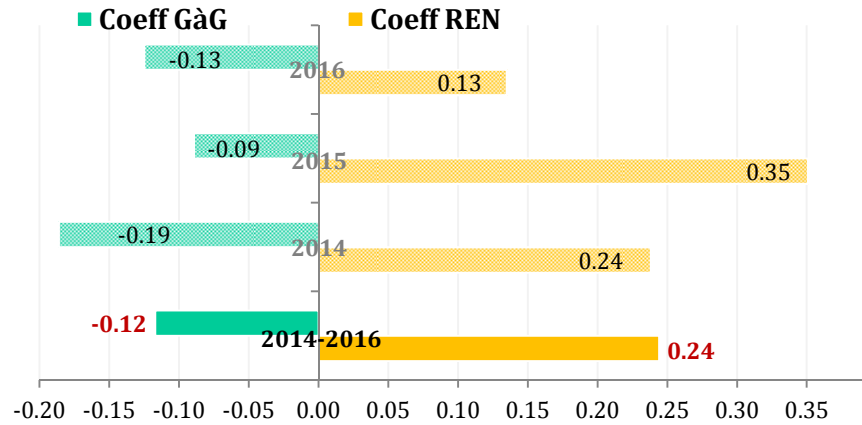
L'ensemble des coefficients estimés sont significatifs au seuil de 1%.

Lorsque le taux de GàG augmente d'1 pt, toutes choses égales par ailleurs (y compris taux de REN et taux de sans-suite), le coût moyen brut (après écrêtement) du CIS diminue de 0,12%. Au contraire, l'augmentation du taux de REN d'1 pt impacte le coût moyen à la hausse de +0,24%.

De même, toujours toutes choses égales par ailleurs, lorsque le taux de sans-suite diminue de 1pt, ce coût moyen augmente de 1,51%. Notons que ce 1,5% est en cohérence avec le résultat précédent : 1 pt de sans-suite en DDE PRI « coûte » 1,2 M€ (cf p26).

⁶ En travaillant cette fois sur le log car modélisation en log-Gamma

⁷ Plus précisément, il faut prendre $\exp(x*1\%)-1$, mais qui après développement limité vaut x

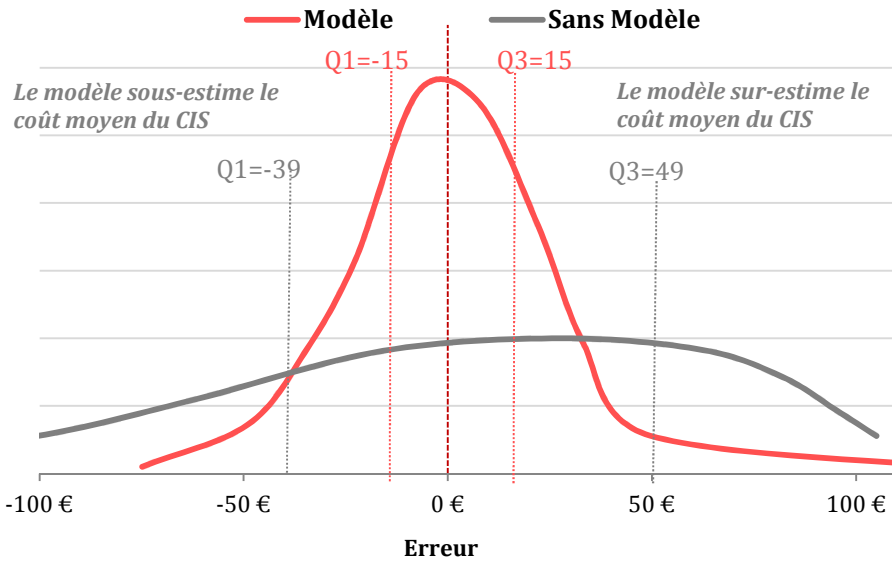


Même si la valeur varie lorsque l'on estime sur seulement une année, les résultats nous confortent dans la robustesse du modèle : les coefficients estimés sont significatifs pour toutes les années et le G&G a systématiquement un impact à la baisse sur le coût (entre -0.09 et -0.19) alors que la REN est systématiquement à la hausse (entre +0.13 et +0.35). La forte variabilité d'une année à l'autre pour quantifier exactement ces effets peut facilement s'expliquer pour le volume réduit des données d'estimations : moins de 800 observations quand on se réduit à 1 année.

Performance du modèle

Pour évaluer sa performance, nous regardons là aussi la distribution des erreurs commises par notre modèle. Sans modélisation, nous affecterions la moyenne de coût moyen à chacun de nos CIS. On calcule l'écart entre cette moyenne et le coût moyen effectivement réalisé par le CIS sur le trimestre.

Erreur Modèle de Coût Moyen d'un CIS CDG

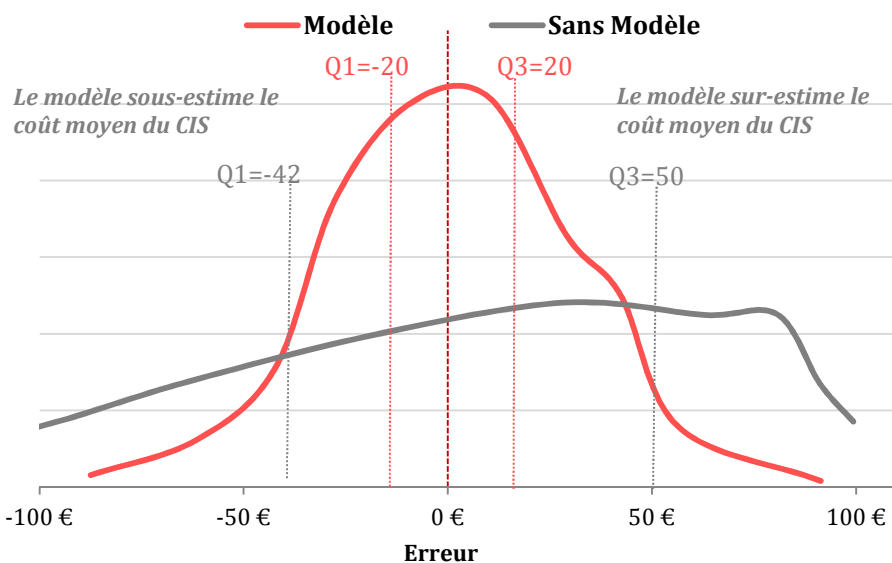


Notre modèle permet de nettement améliorer la qualité d'estimation par rapport à l'approche « moyenne » : la médiane des erreurs est à 0 vs +7 sans modèle et la distance interquartile des erreurs est nettement réduite, de 88 à 30. Ainsi, pour 50% des observations, notre modèle commet moins de 15€ d'erreur, alors qu'une approche sans modèle commet 44€ d'erreur ou plus dans 50% des cas.

Validation structurelle

Sur la population de validation (20% pris aléatoirement sur la base originelle), la performance du modèle se dégrade très légèrement mais surperforme nettement une approche sans modèle par la moyenne.

Le modèle reste performant sur la population de validation



Validation temporelle

Pour tester la stabilité temporelle, nous regardons la performance sur chacune des années (population de développement + population de validation) :

		Q1	Médiane	Q3
2014	Avec Modèle	-15	0	12
	Sans Modèle	-10	26	62
2015	Avec Modèle	-15	1	17
	Sans Modèle	-34	8	52
2016	Avec Modèle	-18	1	18
	Sans Modèle	-64	-18	26

La performance est relativement stable : la distance interquartile évolue entre 27€ (en 2014) et 36€ (2016). De plus, tandis que l'approche par la moyenne a tendance à surestimer le coût en 2014 et le sous-estimer en 2016, notre modèle permet de garder la médiane des erreurs commises à 0.

A ce stade, nous nous posons deux questions :

- 1- Cet impact de 0,12% du GàG est-il important ? Comment se traduit-il sur la charge sinistres ?
- 2- Dans quelle mesure le raisonnement « toutes choses égales par ailleurs » est-il valable ? En effet, n'a-t-on pas vu dans la partie précédente que le taux de sans-suite dépendait lui-aussi de ce taux de GàG ?

Ainsi, le taux de sans-suite se retrouve à la fois comme variable à expliquer et explicative. Nous sommes confrontés à un problème d'endogénéité.

Valorisation d'1 pt de GàG et de REN

A partir de ce modèle de coût moyen brut, nous obtenons une première valorisation du point de GàG, tout du moins sur la partie coût brut d'un sinistre, hors prise en compte des frais de gestion nettement plus léger pour ce mode d'indemnisation.

Compte tenu de notre approche de modélisation, nous appliquons l'effet estimé par notre modèle à la charge des sinistres écrêtés, en réduisant aux sinistres DDE Pri ouverts et clos en CDG.

Pour obtenir une charge nette de recours sur les sinistres écrêtés, nous appliquons le taux de recours calculé sur le sinistre au coût écrêté du sinistre.

	Charge (M€)	Aucun effet sur le taux de sans-suite			Avec effet sur le taux de sans-suite		
		Impact GàG +1 pt (k€)	Impact REN +1 pt (k€)	Impact GàG + 1 pt REN -1 pt	Impact GàG +1 pt (k€)	Impact REN +1 pt (k€)	Impact GàG + 1 pt REN -1 pt
2014	30.5	-36	75	-110	-13	85	-98
2015	31.4	-37	77	-113	-13	87	-100
2016	35.1	-41	86	-127	-15	97	-112
Global	32.3 (0)	-38 (1)	79 (2)	-117 (3)	-14 (4)	90 (5)	-103 (6)

Sans prise en compte de l'effet sur le taux de sans-suite

En partant de l'équation du modèle :

$$\ln(\text{CM_Ecrêté}_{i,t}) = \alpha_i + \beta_1 \text{TxSS_tot}_{i,t} + \beta_2 \text{TxSS_Indemn}_{i,t} + \beta_3 \text{TxGàG}_{i,t} + \beta_4 \text{TxREN}_{i,t} + \beta_5 \text{TxExp}_{i,t} + \beta_6 \text{MtMoyGàG}_{i,t} + \lambda_t + \varepsilon_{i,t}$$

Si l'on part d'un coût moyen initial CM^0 et que l'on atteint un niveau de coût CM^1 après modification uniquement du taux de GàG, tous les autres facteurs étant fixes, alors on peut écrire : $\text{CM}^1 / \text{CM}^0 = \exp[\beta_3 (\text{TxGàG}^1 - \text{TxGàG}^0)]$

Pour les sinistres ouverts de 2014 à 2016, ils représentent une charge nette annuelle de 32.3 M€ (0). En utilisant uniquement le coefficient de -0.12 estimé pour le modèle de coût, le gain d'un point de GàG génère 38k€ (1) de diminution de la charge. Cela est vrai toutes choses égales par ailleurs dans notre modèle, c'est-à-dire en supposant que le taux de sans-suite et le taux de REN restent inchangés. Ainsi, à taux de sans-suite donné, si le taux de GàG « grignote » 1 pt de devis/facture, la charge diminue de 38k€ (1).

Notons au passage que cet impact de 38 k€ est très proche de celui estimé précédemment dans l'approche par sinistre (42 k€).

Par le même raisonnement, à taux de sans-suite fixé, le gain d'1 pt de REN Immo au détriment du devis/facture génère une hausse de 79k€ (2) de la charge sinistres.

En combinant ces deux résultats, toutes choses égales par ailleurs et notamment **à taux de sans-suite fixé, la hausse d'1 pt de GàG, gagné en diminuant la REN Immo d'1 pt, génère un gain de charge sinistres de 117 k€ (3).**

$$CM^3 / CM^0 = \exp[\beta_3 (TxGàG^3 - TxGàG^0) + \beta_4 (TxREN^3 - TxREN^0)]$$

Là aussi, l'ordre de grandeur se rapproche de la toute première estimation de l'approche par sinistre, qui était à 100 k€.

Cependant, notre modélisation pour le taux de sans-suite apporte une limite à notre raisonnement à taux de sans-suite fixé : la variation des taux de GàG et de REN Immo viennent influencer le taux de sans-suite, qui lui-même impacte le coût moyen.

Ainsi, comme le gain d'1 pt de GàG diminue le taux de sans-suite, le gain sur la charge sinistres n'est pas de 38k€ (1) mais de « seulement » 14k€ (4).

$$CM^4 / CM^0 = \exp[(\beta_3 + \delta \beta_1)(TxGàG^4 - TxGàG^0)]$$

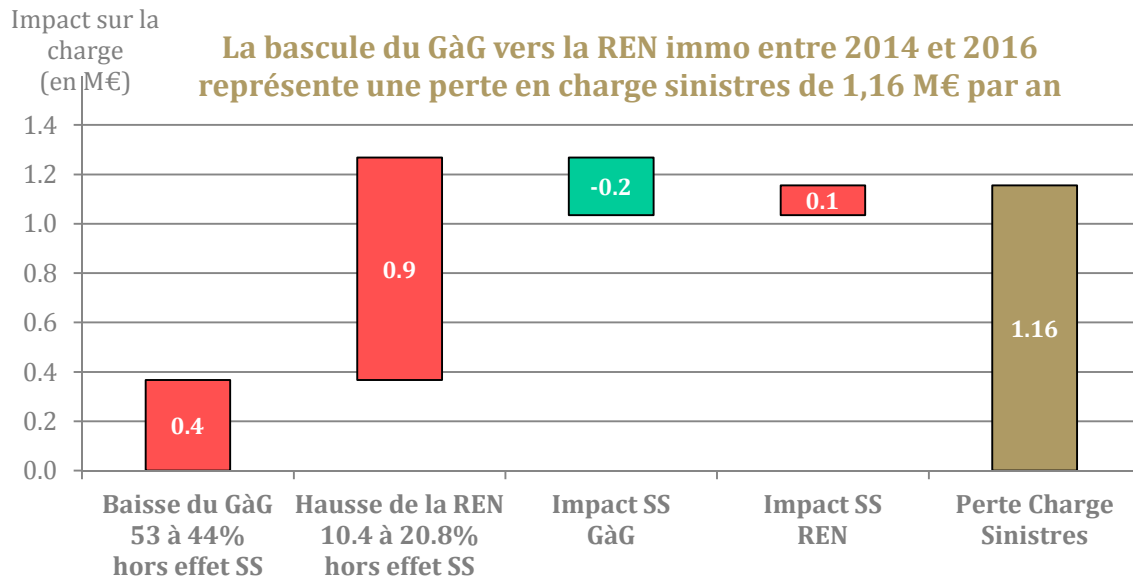
Pour la REN, cet effet vient encore amplifier la perte générée par le gain d'1 pt de REN Immo, en faisant passer cette perte de 79 (2) à 90k€ (5).

Enfin, **en tenant de l'impact sur le taux de sans-suite, la hausse du GàG d'1 pt au détriment de la REN permet le gain de 103k€ (6) sur la charge sinistres.**

$$CM^6 / CM^0 = \exp[(\beta_3 + \delta \beta_1)(TxGàG^6 - TxGàG^0) + (\beta_4 + \gamma \beta_1)(TxREN^6 - TxREN^0)]$$

Le changement de stratégie d'indemnisation à partir de 2015 coûte un peu plus de 1 M€

Pour prendre un exemple concret, évaluons à partir de nos modélisations l'impact sur la charge sinistres de la variation des taux de GàG et de REN entre 2014 et 2016. Sur cette période, le taux de GàG est passé de 53.3% à 44.4%. Dans le même temps, le taux de REN Immo est lui passé de 10.4% à 20.8%.



Au global, **la variation des taux de GàG et de REN entre 2014 et 2016 génère une hausse de 1,16M€, dont 85% provient de la hausse de 10 pts du taux de REN.** La baisse du GàG engendre moins de 200k€ de perte car la hausse de taux de sans-suite ainsi générée vient compenser une grande partie de la hausse du coût.

En revanche, l'augmentation de 10 points du taux de REN génère une charge additionnelle de 1 M€ : non seulement cette hausse vient diminuer le taux de sans-suite, mais elle dégrade de manière directe le coût moyen (+900k€).

Modèle avec équations simultanées

On a expliqué tout d'abord le taux de sans-suite à l'aide du taux de GàG, taux de REN et taux d'expertise, puis le coût moyen à partir de ces mêmes variables et du taux de sans-suite. Ainsi, le taux de sans-suite est une variable endogène (qui se retrouve à gauche et à droite dans nos équations).

Pour tenir compte plus rigoureusement de cette endogénéité, nous avons mis en œuvre 3 méthodes d'estimations :

- Doubles moindres carrés (DMC)
- Approche SUR (Seemingly Unrelated Regressions)
- Triples moindres carrés (TMC)

Rappel de la spécification

$$(1) \text{TxSS}_{\text{tot},i,t} = \alpha_i + \delta \text{TxGàG}_{i,t} + \gamma \text{TxREN}_{i,t} + \mu \text{TxExp}_{i,t} + \lambda_{t,1} + \varepsilon_{1,i,t}$$

$$(2) \ln(\text{CM}_{\text{Ecrété},i,t}) = \alpha_i + \beta_1 \text{TxSS}_{\text{tot},i,t} + \beta_2 \text{TxSS}_{\text{Indemni},i,t} + \beta_3 \text{TxGàG}_{i,t} + \beta_4 \text{TxREN}_{i,t} \\ + \beta_5 \text{TxExp}_{i,t} + \beta_6 \text{MtMoyGàG}_{i,t} + \lambda_{t,2} + \varepsilon_{2,i,t}$$

La méthode des DMC

- i- On régresse d'abord la variable endogène (le taux de sans-suite) sur les variables exogènes choisies comme variables instrumentales : ici, on effectue la régression de l'équation (1) de manière usuelle.
- ii- Dans l'équation (2), on effectue la régression en remplaçant le taux de sans-suite par son estimation de l'équation (1)

Cette estimation correspond à remplacer le taux de sans-suite par sa projection sur le sous-espace des variables exogènes. Elle tient ainsi compte de l'endogénéité de la variable taux de sans-suite.

L'approche SUR

La méthode consiste tout d'abord à réaliser les MCO équation par équation. Cette estimation permet d'obtenir un estimateur convergent pour chaque coefficient $\sigma_{jk} = \frac{\widehat{\varepsilon_j} \widehat{\varepsilon_k}}{N}$

$$\text{Soit } \widehat{\Sigma} = (\widehat{\sigma}_{jk})_{jk} \text{ et } \widehat{\Omega} = \widehat{\Sigma} \otimes Id$$

On estime ensuite le système par moindres carrés généralisés (MCG) et on obtient l'estimateur :

$$\hat{\beta} = ({}^t X \hat{\Omega}^{-1} X)^{-1} {}^t X \hat{\Omega}^{-1} Y$$

L'application de la méthode SUR à un système d'équations est plus précise que l'application de la régression linéaire de chaque équation car elle permet de tenir compte de l'hétéroscédasticité des résidus (Zellner (1962)).

La méthode des TMC

Cette approche combine les deux précédentes méthodes afin de combiner leurs avantages :

- 1- Appréhender au mieux l'endogénéité de certaines variables
- 2- Tenir compte de l'hétéroscédasticité des résidus

Ainsi, on applique tout d'abord la méthode des DMC pour lisser la variable endogène du système. Puis on applique la méthode SUR au modèle contenant la valeur prédite du taux de sans-suite dans la seconde équation.

Nous comparons ci-dessous les résultats des approches :

		Hors effet SS	Avec effet SS	DMC	SUR	TMC
Modèle SS	Tx GàG		-0.05%	-0.07%	-0.07%	-0.07%
	Tx REN		-0.02%	0.00%	0.00%	0.00%
Modèle CM	Tx SS	-1.52%				
	Tx GàG	-0.130%	-0.053%	-0.062%	-0.058%	-0.058%
	Tx REN	0.230%	0.233%	0.214%	0.220%	0.220%
Impact +1 pt GàG (k€)		-42	-17	-20	-19	-19
Impact +1 pt REN Immo (k€)		74	75	69	71	71
Impact +1 pt GàG et -1pt REN Immo (k€)		-116	-92	-89	-90	-90

Ce « raffinement » statistique permet de se rassurer quant à la qualité de notre première estimation mais il ne modifie pas significativement les résultats.

Ainsi, en tenant compte de l'impact du GàG sur le taux de sans-suite, dans le modèle SUR comme dans le modèle TMC, le gain d'1 pt de GàG génère une baisse de la charge de 19k€ si c'est le taux de devis/facture qui baisse d'1 point et de 90k€ si c'est le taux de REN Immo qui baisse d'1 pt.

Notons que l'intérêt du modèle sans tenir compte de l'impact du GàG sur le taux de sans-suite n'est pas nécessairement uniquement une vue de l'esprit : en effet, nous pourrions envisager de mettre aux gestionnaires des objectifs en terme de taux de sans-suite et ainsi limiter cet effet. Le potentiel de gain en comparaison au devis/facture serait alors bien plus important (x2).

Ainsi, selon la façon de procéder, le gain d'1 point de Gré à Gré peut rapporter entre 19 et 116 k€ :

- *19 k€ si ce point est gagné sur le devis/facture*
- *90 k€ si ce point est gagné sur la REN Immobilière*
- *116 k€ si ce point est gagné sur la REN Immo tout en maîtrisant le taux de sans-suite*

Intuitivement, le GàG génère moins d'actes de gestion que les autres modes d'indemnisation. Nous aimerions quantifier ici ce gain en efficacité opérationnelle, et plus généralement attribuer à chaque mode d'indemnisation une charge de gestion. On se réduit aux charges de gestion générées sur le service des Centres de Gestion : seuls les flux traités (ou émis) par ces centres sont comptés ici. On garde dans le périmètre les dossiers clos en CDG ou en CE et qui ont été ouverts de 2014 à 2016.

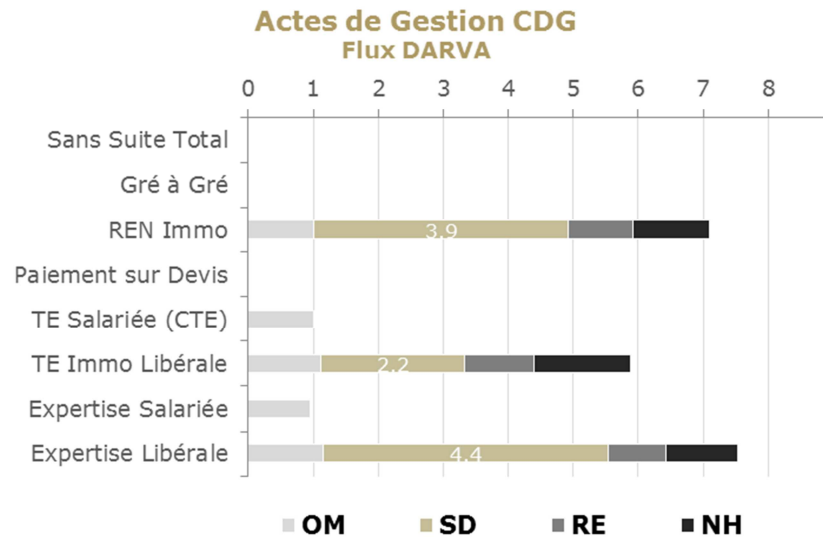
On s'intéresse d'abord à dénombrer les différents actes de gestion ; nous leur affectons ensuite un temps de gestion et ainsi une charge financière.

Dans un premier temps, on s'intéresse aux « flux froids » de gestion (DARVA, courriers), puis nous verrons les « flux chauds » de téléphonie.

Tout d'abord, la gestion des missions des experts ou prestataires de réparation génèrent des flux à traiter pour les gestionnaires. Le logiciel d'échange de données utilisé est commercialisé par l'entreprise DARVA et l'on parle de **flux DARVA** pour nommer ces échanges. Ces flux sont de 4 types :

- Pour mandater un expert, le gestionnaire émet un *Ordres de Missions (OM)*
- Les *Suivis de Dossier (SD)* sont des échanges à titre informatif entre les intervenants et les gestionnaires. Ils peuvent être émis par un gestionnaire ou reçus.
- Suite à son intervention, l'expert rédige un *Rapport d'Expertise (RE)* où il détaille les circonstances et les dommages du sinistre. Le RE aboutit un chiffrage précis de ces dommages.

- L'expert émet ensuite une *Note d'Honoraire (NH)* pour être réglé de son intervention : à partir de 2018, les $\frac{3}{4}$ de ces NH permettent un règlement automatique, sans intervention d'un gestionnaire.



La REN Immo génère 7 flux DARVA quand les autres modes d'indemnisation hors expertise n'en génèrent aucun

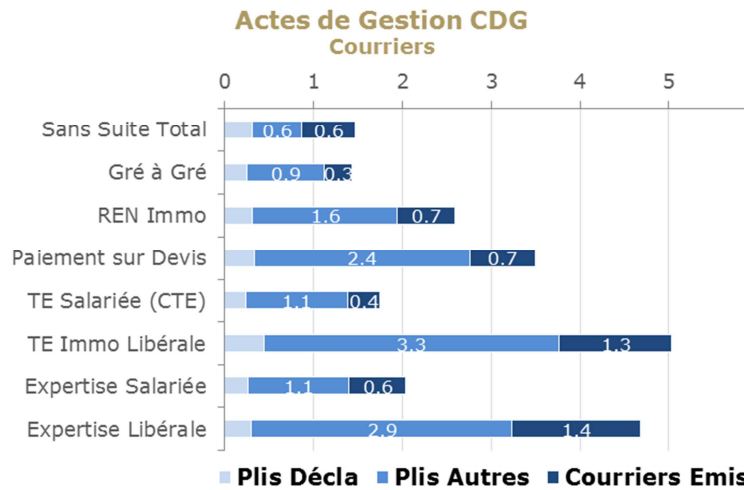
La REN immo et l'expertise libérale génèrent plus de 7 flux DARVA sur la vie du dossier alors que le GàG et le Devis/Facture ne génèrent aucun flux.

L'expertise salariée comme la TE salariée ne génère aucun flux pour les CDG excepté l'OM : l'expertise et le reste de la gestion sont ensuite gérés par le CE.

Dans un deuxième temps, nous nous intéressons aux courriers, entrants et sortants, générés par chaque mode indemnitaire.

Pour les flux entrants, nous donnons les plis classés : le gestionnaire traite le pli et l'annexe au dossier sinistre. Parmi les flux entrants, nous distinguons les plis de déclaration envoyés avant ouverture d'un dossier sinistre et les autres plis de gestion.

La REN génère en revanche 1 pli de gestion de moins que le Devis/Facture

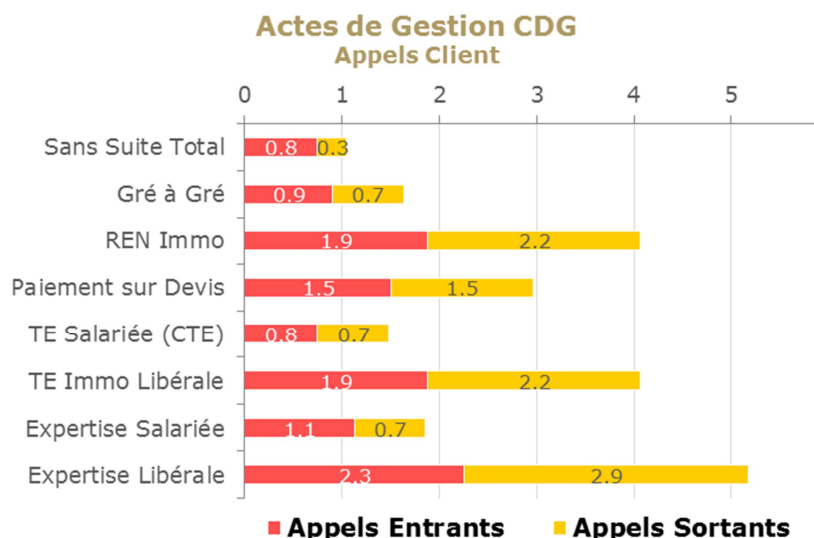


Le GàG ne produit que peu de courriers, au même niveau que les dossiers sans-suite, à 1,5 courriers / dossier. La REN immo génère autour de 2,5 courriers alors que le règlement Facture/Devis proche de 3,5. La différence se situe au niveau des courriers entrants de gestion : pour le règlement Devis/Facture, nous recevons généralement un devis puis une facture.

L'expertise salariée ne génère que peu de flux ici car nous ne gardons que les plis classés en CDG. L'expertise ou télé-expertise libérale induit près de 5 courriers.

Enfin, nous évaluons les flux téléphoniques entrants et sortants générés par chaque mode : dans nos données, nous ne savons pas lier un appel à un dossier. Il s'agit donc d'une estimation à « dire d'experts » co-construites avec les opérationnels.

Nous disposons du nombre total d'appels répondus et émis sur l'année. Les sinistres DDE représentent 1/3 des sinistres, nous leur allouons 1/3 des 455 000 appels traités et 1/3 des 375 000 appels émis. En respectant les poids donnés par les opérationnels, la REN immo génère 4 contacts téléphoniques par dossier vs 1,5 pour le GàG et 3 pour le Devis/Facture.



Ensuite, un temps de gestion est affecté à chaque acte ce qui permet d'estimer le temps de gestion d'un dossier.

Ainsi d'après nos estimations, un dossier sans-suite nécessite autour de 20 minutes, 25 minutes pour le GàG. Un dossier en REN immo mobilise plus de 1h20 (82 minutes) du temps d'un gestionnaire et 50 minutes pour un Devis/Facture.

Les 27 minutes et 33 minutes pour la télé-expertise et expertise salariées ne concernent que la partie CDG. Or pour ces dossiers, la majeure partie de la gestion est effectuée en CE (ou CTE). Pour l'expertise libérale sur site, le temps de gestion atteint 1h45 (105 min).

	Tps/dossier (min)	Coût Gestion / Dossier
Sans Suite Total	20	10 €
Gré à Gré	25	13 €
REN Immo	82	44 €
Paiement sur Devis	50	27 €
TE Salariée (CTE)	27	15 €
TE Immo Libérale	90	48 €
Expertise Salariée	33	18 €
Expertise Libérale	105	56 €

A partir de l'évaluation du coût d'une journée de gestionnaire, on évalue le coût de gestion (hors coût fixe) d'un dossier pour chaque mode indemnitaire : de 10€ pour un dossier sans-suite à 56€ pour un dossier en expertise libérale.

Le GàG ressort comme peu coûteux en charge de gestion avec 13€ par dossier. Au contraire, les nombreux actes de gestion générés par la REN ajoutent 44€ de charge de gestion, significativement plus que le Devis/Facture à 27€.

4. Valorisation globale d'1 pt de GàG

Ainsi, en tenant compte des frais de gestion, le gain d'1 point de Gré à Gré peut rapporter entre 24 et 128 k€ :

- *24 k€ si ce point est gagné sur le devis/facture*
- *102 k€ si ce point est gagné sur la REN Immobilière*
- *128 k€ si ce point est gagné sur la REN Immo tout en maîtrisant le taux de sans-suite*

Partie III : Appétence Client aux modes d'indemnisation

On s'intéresse ici aux facteurs qui influencent le choix du mode indemnitaire du client (hors expertise). Au-delà des préconisations des gestionnaires, nous voulons comprendre quels sont les clients qui choisissent le GàG, la REN et pour quels types de sinistres. Nous cherchons des typologies de sinistres et des profils clients appétents aux différents modes d'indemnisation. L'appétence est évaluée sous deux angles :

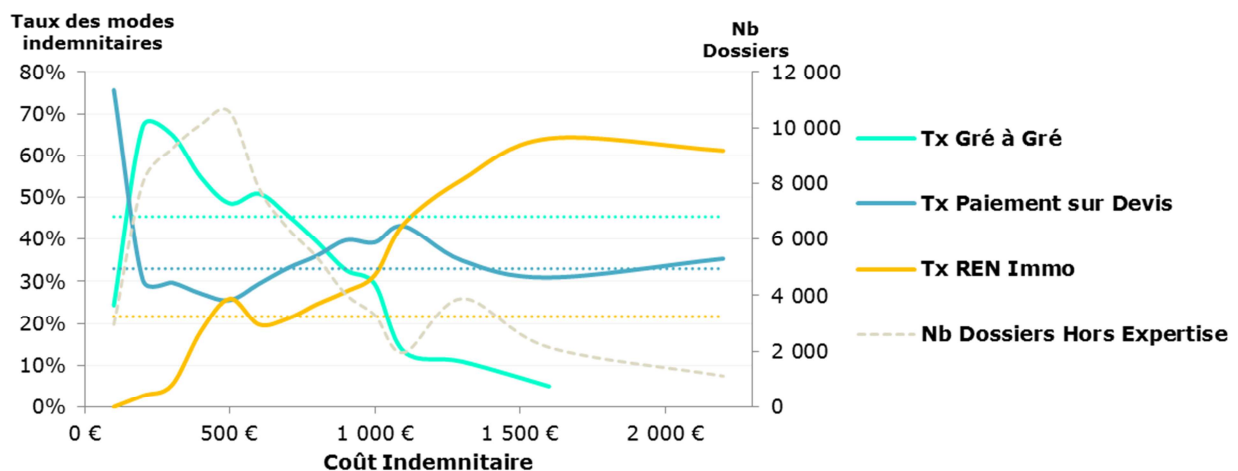
- 1- Le fait de choisir un mode d'indemnisation
- 2- Le fait d'en être satisfait

On représente d'abord le taux de chaque mode indemnitaire hors expertise en fonction du montant indemnitaire (coût en principal, donc hors honoraires).

1. Le GàG concerne des sinistres à faible montant

Le taux de GàG est en moyenne de 45%, mais atteint 67% pour les sinistres de 200-400€ avant de diminuer jusqu'à 30% à 900€ et quasi-inexistant au-delà.

Pour des sinistres avec de faibles dommages, les clients sont souvent plus en capacité de prendre en charge eux-mêmes les réparations.



Au contraire, le taux de REN augmente fortement avec le montant des dommages : il représente 55% des indemnisations hors expertise au-delà de 1 000€ et moins de 10% des sinistres de moins de 500€.

Le taux de Devis/Facture est relativement stable autour des 33% de moyenne : un peu plus autour 1 000€ et un peu moins entre 200 et 600€.

2. Les choix d'indemnisation du client dépendent de son profil

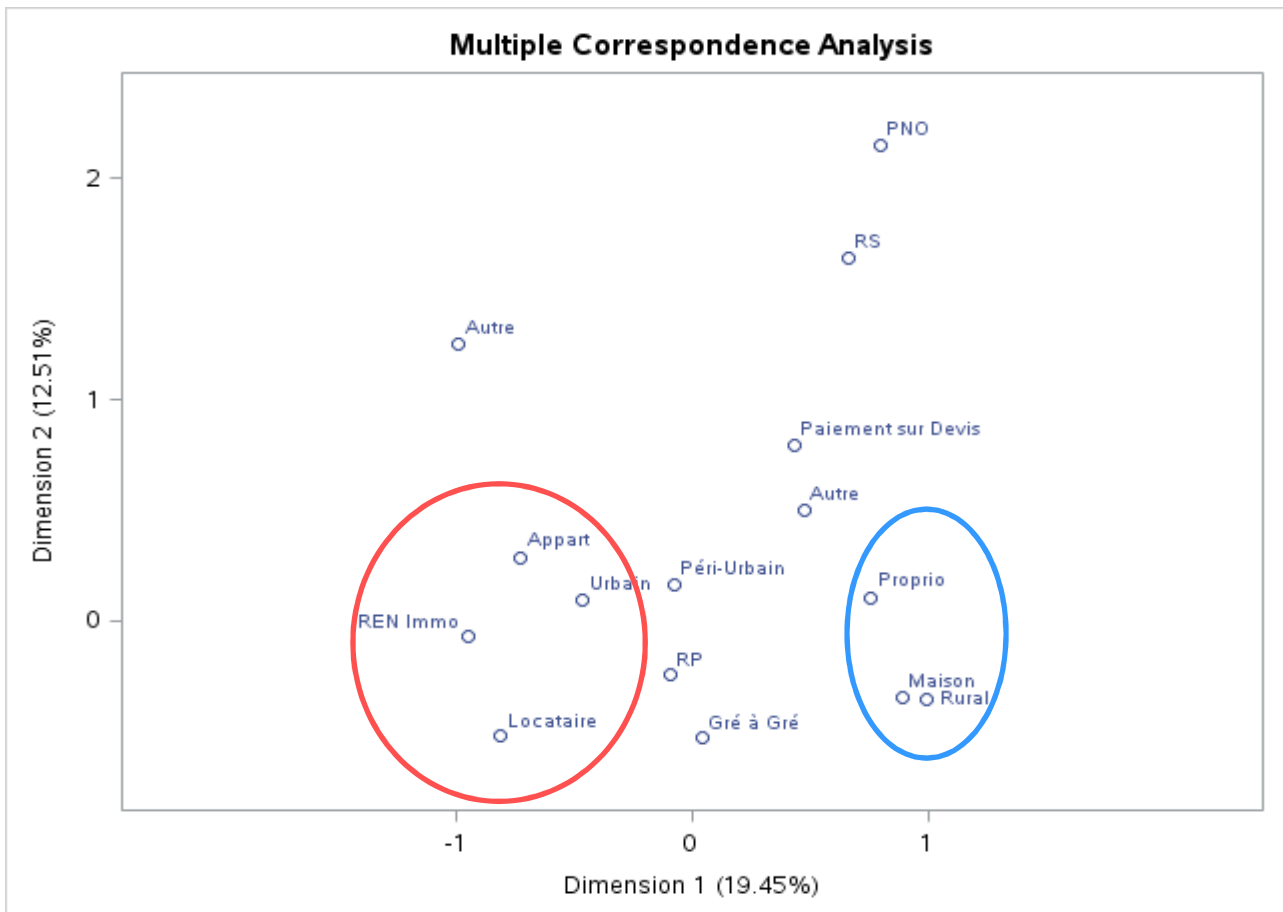
Au global, sur ces données, le taux de GàG atteint 48%, le taux de REN 18% et le taux de Devis/Facture 34%.

Le taux de GàG est particulièrement sensible au type d'habitation : il atteint 52,5% pour les maisons et seulement 45% pour les appartements. La nature de l'occupant (Propriétaire / locataire) ou le milieu urbain ont moins d'influence sur le taux de GàG.

Quant au taux de REN, il est fortement impacté par ces trois facteurs :

- 1- Avec près de 21% de REN en milieu urbain et seulement 11% en zone rurale. Ceci peut aussi s'expliquer par le maillage des prestataires qui sont moins nombreux en zone rurale.
- 2- 25% de REN pour les appartements et moins de 9% pour les maisons
- 3- Plus de 27% de REN pour les locataires contre 11% pour les propriétaires

Pour le devis facture, la différence la plus notable est entre les propriétaires et les locataires : avec seulement 22% de devis/facture pour les premiers et 42% pour les seconds.



En exécutant une ACM sur nos sinistres hors sans-suite, hors expertise, l'axe 1 sépare clairement deux populations :

- 1- D'un côté, en rouge au-dessus, **les locataires d'appartement en milieu urbain qui choisissent plus souvent la REN Immo**. Leur taux de REN atteint près de 29%.
- 2- De l'autre, en bleu, les propriétaires de maison en milieu rural avec seulement 6,5% de REN

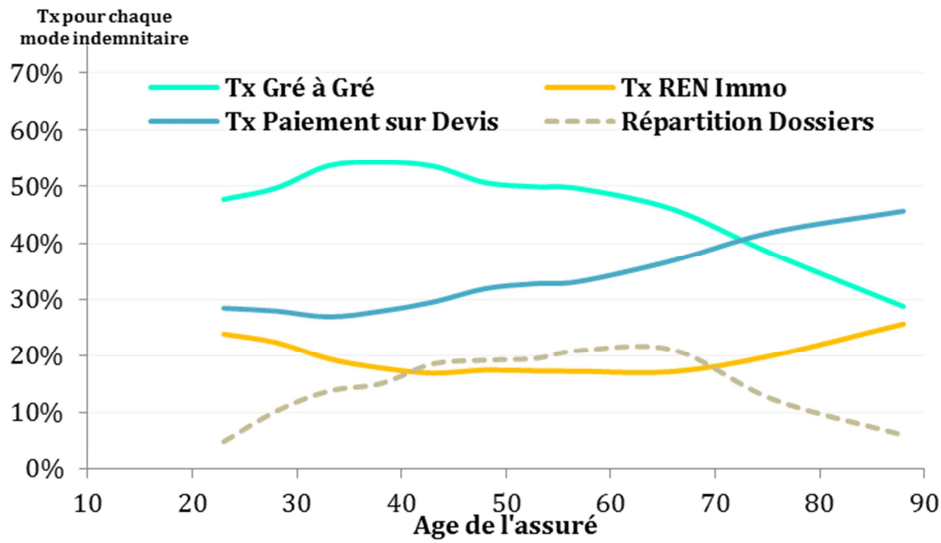
Le GàG se trouve à peu près à mi-chemin entre ces 2 populations.

L'axe 2 rapproche la GàG des locataires de maison en milieu rural : leur taux de GàG atteint 53%.

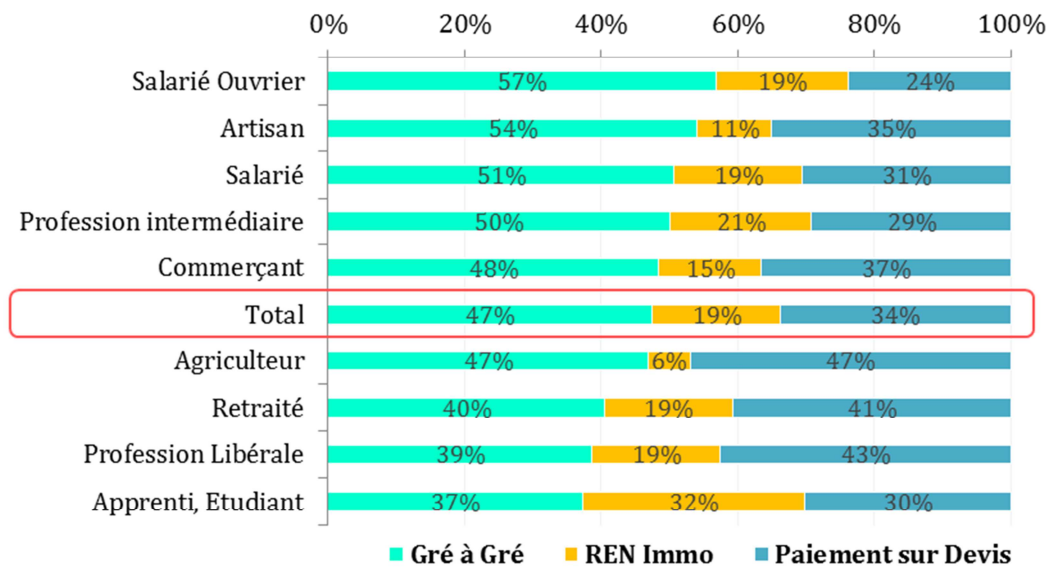
Ainsi, la REN est fortement impacté par le profil du client, avec des taux élevés pour les locataires d'appartement en milieu urbain (29%) contre moins de 7% de REN pour les propriétaires de maison en zone rurale. Le GàG est moins impacté par ces facteurs.

En revanche, le taux de GàG est bien plus sensible à l'âge de l'assuré : le taux de GàG atteint son maximum pour les assurés entre 30 et 45 ans, proche de 55% contre 35% pour les plus de 70 ans. Les assurés les plus âgés ne sont pas toujours en capacité physique d'effectuer les réparations.

Les personnes les plus jeunes et les plus âgées sont plus appétentes à la REN : le taux de REN atteint 24% pour les 21-25 ans et plus de 22% pour les plus de 70 ans, contre 17% pour les 41-55 ans.



Les résultats sont aussi très intéressants en s'intéressant à la catégorie socio-professionnelle de l'assuré.



Les ouvriers et artisans sont plus les appétents à « mettre la main à la pâte » avec des taux de G à G respectivement de 57 et 54%.

Au contraire, les professions libérales ne choisissent que peu le G à G (39%). Les retraités également n'ont que peu recours au G à G (ce qui rejoint le point précédent sur l'âge).

Les étudiants sont ceux ayant le moins recours au G à G à seulement 37%. En revanche, ils ont très souvent recours à la REN Immo (32%) soit 13 points au-dessus de la moyenne.

En réalité, le taux de REN Immo présente peu de disparités par CSP, autour de 19-20%, excepté les étudiants très au-dessus (32%) et les agriculteurs (ce qui rejoint le point

précédent sur le milieu rural) à 6%, ainsi que les artisans à 11%, et les commerçants un peu en-dessous à 15%.

Ainsi, le taux de GàG est fortement impacté par l'âge, la CSP et le montant des réparations à effectuer.

Quant à la REN, elle est surtout utilisée par les locataires d'appartement en milieu urbain, en particulier les étudiants.

Nous n'avons pour le moment abordé qu'un seul aspect de l'appétence des clients au mode d'indemnisation : en effet, nous avons regardé quels clients choisissent un mode plutôt qu'un autre, mais il peut être intéressant d'étudier la satisfaction client apportée pour chacun de ces profils client, par mode d'indemnisation.

		Total	Gré à Gré	REN Immo	Paiement sur Devis	TE Salariée	TE Immo Libérale	Expertise Salariée	Expertise Libérale
Total		8.6	9.0	8.2	8.6	8.3	8.4	8.2	8.1
Type Habitation	Appart	8.5	9.0	8.2	8.6	8.1	8.4	8.1	8.0
	Maison	8.7	9.0	8.1	8.7	8.7	8.3	8.1	8.1
Nature Occupant	Locataire	8.6	9.0	8.1	8.5	8.2	9.0	8.4	7.8
	Propriétaire	8.6	9.0	8.1	8.7	8.4	8.2	7.9	8.1
Type Milieu	Urbain	8.6	8.9	8.1	8.6	8.6	8.6	8.1	8.1
	Péri-Urbain	8.6	9.1	8.1	8.6	8.2	8.3	8.1	8.1
	Rural	8.7	9.0	8.4	8.7	8.9	8.2	8.4	8.1
Age de l'assuré	20-	8.3	8.9	8.0	8.5	8.5	7.0	7.9	7.8
	21-25	8.5	8.9	8.4	8.7	4.3	9.0	7.5	5.8
	26-30	8.3	8.9	7.8	8.0	7.3	8.7	7.4	7.6
	31-35	8.4	8.9	7.7	8.4	5.8	8.4	8.0	7.2
	36-40	8.3	8.8	7.7	8.3	8.4	8.4	8.0	7.4
	41-45	8.3	8.9	7.7	8.2	8.3	7.8	7.6	7.9
	46-50	8.5	9.0	8.1	8.5	7.8	8.2	7.9	8.1
	51-55	8.6	8.9	8.3	8.6	9.0	8.4	8.1	8.0
	56-60	8.6	9.0	8.0	8.6	8.0	8.3	8.0	8.2
	61-70	8.8	9.1	8.5	8.9	8.8	8.3	8.4	8.4
	71-80	8.8	9.1	8.5	8.9	8.1	9.0	8.5	8.3
80+	8.8	9.0	8.8	9.0	9.0	8.5	8.8	8.4	
CSP	Salarié	8.5	8.9	8.0	8.4	8.2	8.1	7.9	7.9
	Retraité	8.8	9.1	8.6	8.9	8.8	8.7	8.6	8.4
	Prof. Interm.	8.6	8.9	8.7	8.8	7.4	9.8	8.5	7.7
	Salarié Ouvrier	8.5	9.0	8.1	8.3	7.2	10.0	8.4	7.6
	Etudiant	8.0	7.9	8.4	8.3	5.5	9.0		7.5
	Agriculteur	7.8	8.0		8.3	5.0		9.0	7.5
	Artisan	8.3	8.8	7.6	8.3	9.0	8.7	7.5	7.7
	Commerçant	8.1	8.6	6.6	8.4	10.0		8.7	7.1
	Prof.Libérale	8.6	8.8	8.0	8.7		8.6	7.2	8.9
Coût Principal	< 500 €	8.7	9.0	8.1	8.6	6.6	8.8	8.3	8.1
	500-1 000€	8.7	9.0	8.3	8.7	8.5	7.7	8.3	8.1
	1-1.6k€	8.5	9.0	8.3	8.7	8.7	8.6	8.2	8.0
	1.6-3 k€	8.3		8.5	8.9	8.5	8.5	8.0	8.1
	3-5 k€	8.1				8.5	9.0	8.0	8.1
	> 5 k€	7.9						8.2	7.8

En termes de satisfaction client, le principal enseignement concerne l'âge de l'assuré : les plus âgés ont tendance à être plus satisfaits, ou tout du moins à attribuer une meilleure note, que les plus jeunes. Ainsi, alors que les 26-45 ans attribuent une note qualité de 8.3, les plus de 60 ans atteignent une note moyenne de 8.8. Cette différence s'observe sur tous les modes d'indemnisation.

Les 26-45 ans sont particulièrement peu satisfaits par la REN Immo (7.7) alors que les plus de 60 ans lui attribuent 8.6. Pour le 26-45 ans, la REN Immo atteint des niveaux de satisfaction corrects uniquement pour les locataires de maison (8.6).

Alors que la REN est plus pratiquée en zone urbaine, elle est curieusement plus appréciée en milieu rural (8.4 vs 8.1).

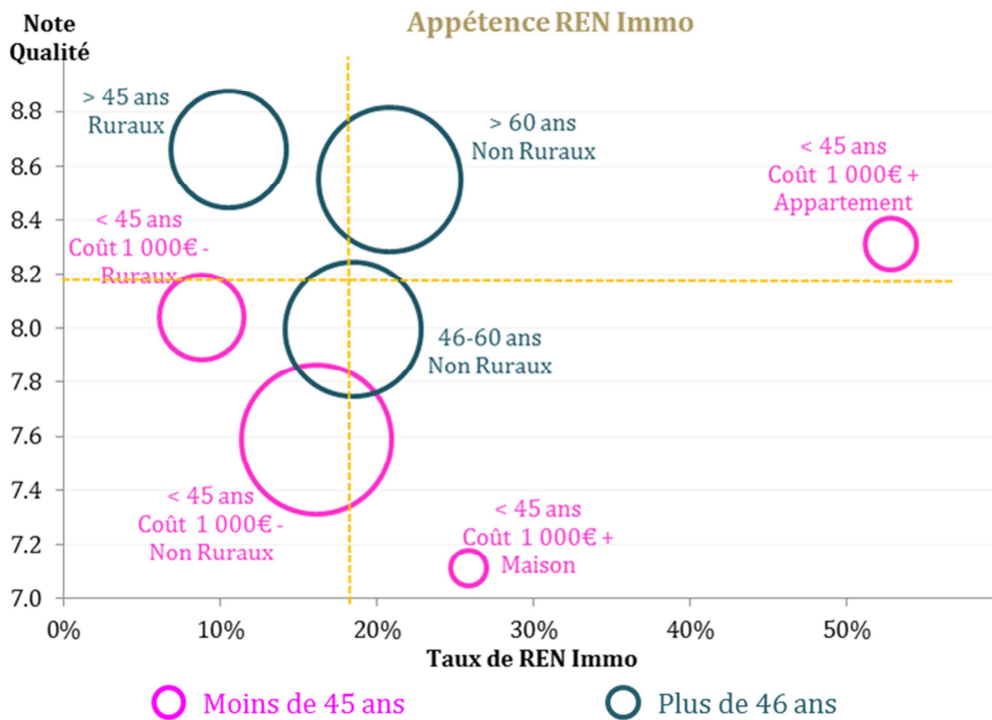
L'écart au global entre « Appartement » et « Maison » provient de la différence de répartition entre les modes indemnitaires.

Au global, la satisfaction client est meilleure pour les « petits » sinistres à faible coût. Cela est vrai pour l'expertise (libérale ou salariée), mais on observe plutôt l'inverse sur la REN et sur le devis / facture : la REN satisfait plus fortement en cas de sinistre relativement important (au-delà de 1 600€).

Ainsi, les facteurs étudiés influencent très peu le niveau de satisfaction du GàG. En revanche, la REN satisfait plus en milieu rural, les plus de 45 ans, pour les sinistres plus importants.

Si l'on essaie de synthétiser les facteurs les plus discriminants pour l'appétence à la REN Immobilière, les plus de 45 ans vivant en milieu rural atteignent un très bon niveau de satisfaction (8.7) mais utilisent relativement peu la REN (11%). Pour les non ruraux (urbains et péri-urbains), seuls les plus de 60 ans atteignent un bon niveau de satisfaction à 8.5 contre 8.0 pour les 46-60 ans.

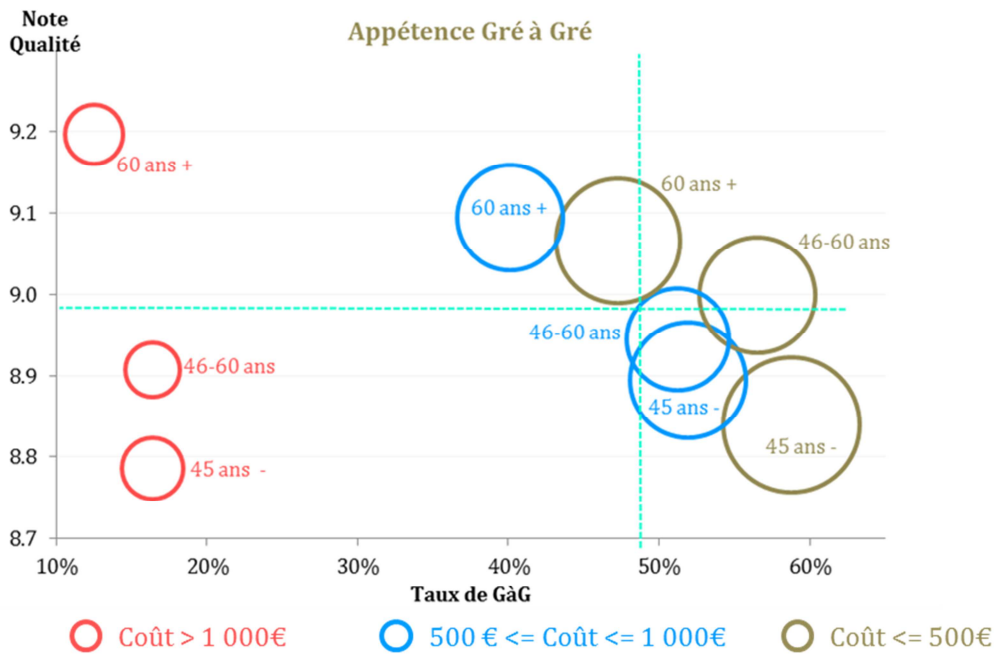
Parmi les moins de 45 ans (en rose), la REN atteint une satisfaction assez faible, excepté lorsque les dommages dépassent 1 000€, pour des clients en appartement (note à 8.3). Pour cette population, la REN est également très utilisée : 53% des sinistres hors sans-suite, hors expertise.



Lorsque les dommages sont moins importants, la REN satisfait peu ces clients, avec une satisfaction à 8.0 pour les sinistres en milieu rural et 7.6 en milieu urbain.

En faisant le même travail sur le GàG, la satisfaction reste excellente sur tous les segments (au moins 8.8).

Sans surprise, les taux de GàG sont faibles sur les sinistres à plus de 1 000€ (en rouge), ce qui correspond aux consignes de gestion en vigueur : les gestionnaires n'accordent de Gré à gré au-dessus de 1 000€ que lorsqu'un événement climatique engorge les centres de gestion. De plus, les plus âgés sont plus satisfaits que les plus jeunes. Cet effet de l'âge s'observe sur tous les segments de montants.



Lorsque le montant de dommages augmente, on n’observe pas de tendance claire sur la satisfaction qui a tendance à s’améliorer très légèrement pour les plus de 60 ans et les moins 45 ans, et à diminuer pour les 46-60 ans. En revanche, on retrouve bien la tendance à la plus faible utilisation du GàG lorsque les dommages sont plus importants.

Cependant, il est difficile de savoir la cause de cette plus faible utilisation : est-ce que les clients se sentent moins capables d’assurer les réparations ou bien est-ce que les gestionnaires n’osent pas proposer des montants plus élevés ?

Ainsi, si l’on veut mesurer l’impact d’une ouverture plus large du GàG à des montants plus importants, la solution la plus fiable serait de réaliser un test, par exemple sur une partie des équipes et d’évaluer a posteriori les performances de ces équipes par rapport à leurs collègues.

Conclusion

Des années de hausse de la charge Sinistres malgré la baisse du nombre

Les années que nous avons observées ont vu une baisse significative du nombre de sinistres, mais avec une charge en légère augmentation, principalement sous trois effets :

- 1- La baisse du taux de sans-suite peut s'expliquer par des consignes d'amélioration du service client
- 2- La hausse de 5% des coûts d'expertise sur site provient d'une hausse des règlements indemnitaires et des honoraires pour les experts libéraux (+25%)
- 3- Pour les dossiers hors expertise, les consignes de gestion ont augmenté la part des dossiers indemnisés en REN Immobilière qui ont un surcoût, toujours dans le but d'améliorer la qualité de service

Caryotype des pratiques opérationnelles vertueuses

Notre étude a ensuite segmenté les gestionnaires entre ceux aux résultats profitables (CIS « Lauriers »), aussi bien en maîtrise des coûts qu'en relation client, et ceux aux résultats moins satisfaisants (CIS « Bonnet d'âne »). La comparaison entre leurs pratiques de gestion esquisse le portrait-robot d'une gestion profitable :

- 1- Les CIS « Lauriers » déclinent la prise en charge d'un nombre élevé de dossiers, ce qui leur permet une bonne maîtrise des coûts. Et malgré cela, ils gardent un bon niveau de satisfaction client, probablement grâce à une excellence technique qui permet d'expliquer correctement le refus de prise en charge.
- 2- Ils orientent moins souvent vers l'expertise et gèrent leurs dossiers restants par des modes moins onéreux
- 3- Enfin, pour les sinistres hors expertise, ils privilégient le GàG au détriment de la REN Immo

Combien rapporte 1 point de GàG ?

Notre étude s'est ensuite orientée sur l'évaluation quantitative de l'impact de ces modes d'indemnisation, en intégrant plusieurs effets :

- 1- Les consignes (voire objectifs) de gestion peuvent générer une baisse du taux de sans-suite : le gestionnaire qui voit sa prime augmenter en proposant du GàG a,

un peu plus, tendance à proposer « un petit billet » plutôt que de passer du temps à expliquer au client les raisons d'un refus de prise en charge

- 2- Deux approches de modélisation complémentaires nous ont apporté des estimations de l'impact : l'approche par questionnaire est venue confirmée et complétée les premières estimations de l'approche par sinistre. En tenant compte des frais de gestion liés à chaque mode d'indemnisation, le gain d'1 point de GàG permet a minima une baisse de 25 k€ de la charge sinistre (dont 5 à 6 k€ de frais de gestion). Si ce point de GàG est gagné en maîtrisant l'impact sur le taux de sans-suite et au détriment de la REN Immo, l'impact sur le coût avoisine les 130 k€ (dont près de 10 k€ de frais de gestion).

Les profils les plus appétents à la REN Immo n'en sont pas les plus satisfaits

Enfin, l'étude a dégagé des typologies de sinistres et des profils clients appétents aux différents modes d'indemnisation. Leur appétence est évaluée sous deux angles :

- 3- Le fait de choisir un mode d'indemnisation
- 4- Le fait d'en être satisfait

Ainsi, le GàG est fortement choisi sur les sinistres à faibles dommages par les clients de 30 à 45 ans, en particulier les salariés ouvriers ou les artisans. La REN Immo est quant à elle plus sollicitée pour les locataires d'appartement en milieu urbain.

En terme de satisfaction client, le GàG satisfait la plupart des profils qui le sollicitent. Pour la REN Immo, elle satisfait les plus de 60 ans en milieu rural, qui cependant ne l'utilisent que peu (taux de REN à 11%). Etonnamment, la REN séduit des profils qui l'utilisent assez peu. Globalement, elle est mieux appréciée sur des sinistres relativement importants dont le coût dépasse les 1 600€.

A quoi sert notre étude ?

D'un point de vue pratique, notre étude sert aujourd'hui d'étalon pour évaluer l'impact de nouvelles consignes de gestion : ainsi, nous disposons d'outils de mesure de la modification de la chaîne d'indemnisation, et notamment pour la limite en montant du GàG.

Nos travaux ont également constitué une référence pour mesurer la viabilité financière de la mise en place d'une prime aux gestionnaires sinistres en fonction de leurs perfor-

mances de gestion, non seulement pour la marque MAAF mais également pour les autres marques du Groupe Covéa.

Pour aller plus loin

Enfin, les travaux sur l'appétence client donnent des bases pour une réflexion commune avec les équipes de marketing stratégique pour appréhender la relation client dans son ensemble, l'axe stratégique majeur du Groupe. Cette étude doit permettre une évaluation quantitative des gains financiers à moyen et long-terme d'une bonne satisfaction client et viendra compléter notre approche qui a mis en lumière des différences de satisfaction entre les modes d'indemnisation.