

Les MCDA au service du courtier d'assurances moderne

Les MCDA: qu'és aquo?

Les MCDA, Multi Criteria Decision Aid, constituent une collection d'outils en même temps qu'un fascinant champ d'études de la recherche opérationnelle. Relativement jeunes sur le plan scientifique -les premiers travaux de l'école française ont une quarantaine d'années, elles ont fait l'objet de nombreuses applications dans des branches aussi variées que l'environnement, la gestion de portefeuilles de titres, l'évaluation de programmes, voire... la planification militaire!

L'auteur de l'article a lui-même contribué à cette diversité, à travers notamment des communications concernant la sélection de candidats sur base des aptitudes présentées. Au sein de la société Lux Life Consulting Services, il supervise l'étude en cours évoquée ici.

De manière synthétique, les MCDA se préoccupent de la recherche d'optimums dans le contexte particulier de situations à critères multiples. Il s'agit de problèmes tels que ceux-ci:

- parmi un ensemble de projets proposés pour une entreprise, choisir ceux concourant au mieux à ses objectifs stratégiques (management);
- sélectionner les "meilleurs" postulants pour un poste à pourvoir (GRH);
- comparer les performances de fonds d'actions en vue de leur classement (financier);
- trier différents risques opérationnels en fonction de priorités diverses (risk management).

Les limites des approches traditionnelles monocritères

On dit de ces différents problèmes qu'ils sont mathématiquement mal posés, en ce sens qu'ils ne laissent généralement pas apparaître une réponse unique satisfaisant tous les points de vue. Très souvent en effet, une solution qui se révèle optimale sur un sous-ensemble de critères ne l'est pas sur un autre. On passe couramment par une formulation monocritère, qui soulève cependant d'autres difficultés. Nous en citerons trois que nous illustrerons à travers un processus d'embauche d'un commercial:

- la non-commensurabilité: comment apprécier simultanément des informations aussi distinctes que l'apparence des candidats ou leur niveau d'études?
- la non-compensation: peut-on admettre qu'un diplôme de rang élevé compense une présentation laissant à désirer et inversement?
- la non-transitivité de l'indifférence: le fait que mon choix soit indifférent entre un BTS et un licencié (une seule année d'études supérieures d'écart), ainsi qu'entre ce licencié et un master (une année aussi), n'implique pourtant pas que je sois indifférent entre le BTS et le master.

Les MCDA tentent précisément de tenir compte de ces aspects conflictuels dans la prise de décision en univers réel.

La problématique du courtier moderne

L'agent d'assurance est mandaté par une unique⁽¹⁾ compagnie d'assurances pour proposer les produits de celle-ci au client final. Le courtier d'assurances est quant à lui mandaté par ce dernier en vue de lui trouver la "meilleure" réponse à ses besoins. Il existe donc une responsabilité professionnelle du courtier, l'obligeant d'ailleurs à souscrire une assurance RC ad hoc. Cette inversion du cycle de consommation place le second face à un problème décisionnel que ne rencontre absolument pas le premier. Comme on le verra plus loin, c'est le fondement même de l'emploi des MCDA.

Ceci étant, la distinction entre les deux métiers peut apparaître simplement formelle -en termes d'exigences décisionnelles- lorsqu'ils s'exercent dans un secteur de l'assurance très réglementé et oligopolistique, voire cartellisé, comme nous l'avons connu il n'y a pas si longtemps. Dans cet environnement, l'envergure du problème posé au courtier est réduite, car contrainte par une offre peu différenciée. Tel n'est pas le cas manifestement, des marchés de l'assurance actuels. Caractérisés par l'abondance de produits dans un contexte déréglementé et beaucoup plus concurrentiel que par le passé, ils imposent au courtier une tout autre démarche. C'est là le terrain sur lequel nous avons décidé de tester l'emploi des MCDA.

Les MCDA à l'œuvre: un bref aperçu

Le stade actuel de notre étude ne permet pas encore de tirer des conclusions opérationnelles. Nous nous contenterons ici de quelques considérations générales, néanmoins suffisantes pour démontrer l'intérêt de cette approche dans le problème du choix posé au courtier moderne. De manière simplifiée, une démarche multicritère requiert deux choses: un "tableau de performances" recensant les alternatives ainsi que leurs caractéristiques, et une méthode adaptée au type de décision à prendre. L'élaboration de la matrice de performances constitue une étape cruciale. Du soin mis à la réaliser découle la valeur finale des réponses fournies. En outre, c'est à notre sens la motivation principale de l'utilisation des MCDA dans la problématique.

Ici, ce tableau est formé de la liste des solutions d'assurance en cours de comparaison, jugées à travers un ensemble de données de nature commune. On s'interrogera ainsi à propos:

- de la géométrie du tableau: fixe ou variable?
- de l'exhaustivité des solutions d'assurance à comparer;
- des critères et poids à accorder à chacun.

En ce qui concerne ces derniers, on se demandera par exemple si le prix seul est un élément déterminant. Pour certains clients, un prix modeste proposé par une compagnie avec un faible rating pourrait être jugé moins attrayant qu'un prix plus élevé annoncé par un opérateur reconnu. On pourra s'interroger également quant à la prise en considération de l'importance des commissions servies au courtier. Après tout, c'est de sa rentabilité financière qu'il est question ici et partant, de la pérennité de sa valeur ajoutée pour le client final. Les MCDA donnent par ailleurs la possibilité de traiter parallèlement des critères tant qualitatifs que quantitatifs. Ceci ouvre la porte pour la prise en compte d'éléments tel le niveau de service offert par l'assureur. Dernier mais non le moindre, elles permettent de pondérer les différents critères et ce faisant, de moduler la recherche des "meilleures solutions" en fonction des préférences du client final. On s'en doute, la confection systématique d'une matrice de performances associée à chaque offre ne serait guère rentable en pratique. C'est la raison pour laquelle nous envi-

sageons un processus MCDA composite: pour des demandes d'assurances standardisées et avec un horizon de temps fixé, la détermination du noyau des "meilleures compagnies"; et à chaque consultation, la sélection des "meilleures solutions" fournies par ce noyau.

En conclusion

Selon nous, l'intérêt des MCDA dans la problématique du courtier moderne réside principalement dans les points suivants:

- en délimitant convenablement les solutions à comparer et les données utilisées pour chacune, on réduit le risque de débats hors sujet;
- en convenant de "critères", c.-à-d. en formalisant ces informations qui seront prises en compte, on s'oblige à les révéler toutes et à s'interroger quant à leur légitimité dans le contexte de la décision;
- en examinant chaque cas sur la base d'un panel identique de renseignements pertinents, on satisfait à l'obligation de moyen, à charge du courtier.

Les sociétés Lux Life Consulting à Luxembourg

Lux Life Consulting s.a. (LLC) est à l'origine une société de courtage, présente à Luxembourg depuis 2002. Son

activité principale consiste en la recherche de solutions d'assurance-vie, tant pour les particuliers dans le cadre de leur gestion patrimoniale, que pour les entreprises en matière de prévoyance pour leur personnel. Soucieux de valeur ajoutée pour sa clientèle, LLC a choisi de ne travailler qu'avec des consultants expérimentés: courtiers experts, anciens cadres dirigeants de compagnies d'assurances, actuaires, etc. Diplômés de 3^e cycle, certains sont également chargés de cours dans différentes écoles supérieures. Ce concentré de compétences ne pouvait rester longtemps ignoré du secteur de l'assurance. Il en a découlé très rapidement une forte demande de services annexes de consulting. On citera parmi ses clients quelques grands noms tels le groupe Zurich Assurances ou le groupe BSB. Dès lors, dans un souci de visibilité comme de cohérence, ces activités spécifiques ont été regroupées dans une seconde structure créée en 2007, Lux Life Consulting Services s.a. Le projet décrit dans l'article fait partie des missions confiées à la récente entité et a été commandité par la société sœur. Il répond à la volonté de celle-ci de revoir son positionnement stratégique sur le marché luxembourgeois de l'assurance.

Robert Sojic
Consultant senior
www.luxlifeconsulting.lu

1) Sauf certains cas particuliers.

Lombard