



«Nous transformons nos structures»

ASSURANCE La présidente du Groupe Mutuel, Karin Perraudin, répond aux critiques. Elle annonce la transformation de l'association d'assurances en une société anonyme. La structure devient pyramidale avec une fondation propriétaire

INTERVIEW



Face au déficit d'image de la branche de l'assurance maladie, «nous nous sommes fixé, il y a trois ans, un objectif clair d'amélioration de la qualité de nos services à la clientèle», explique Karin Perraudin, présidente du Groupe Mutuel.
(SEDRİK NEMETH)

PROPOS RECUEILLIS PAR
EMMANUEL GARESSUS

@garessus

«La population a le droit de connaître notre rémunération. Le même effort de transparence devrait être réalisé par les autres acteurs de la santé comme les médecins ou les hôpitaux»

Le Groupe Mutuel a dû affronter un fort vent contraire. En 2015, la Finma avait indiqué que l'assureur avait enfreint le droit de la surveillance. La gouvernance du groupe était montrée du doigt. Mal notée dans les comparatifs d'assurance, le groupe basé à Martigny fait régulièrement l'objet de critiques, à l'image de l'émission alémanique pour consommateurs *Kassensturz*, notamment sur les pratiques de ses intermédiaires. Karin Perraudin, sa présidente depuis 2014, a pris des mesures correctrices et explique au *Temps* comment le groupe va se transformer.

Femme à succès, la «plus puissante du Valais» selon «Le Nouvelliste», pourquoi prendre la présidence d'une entreprise à la réputation médiocre dans une branche impopulaire? Il est vrai que je n'imaginai pas que l'image de la branche était ainsi. Nous essayons quotidiennement de l'améliorer, mais ce n'est pas simple. J'ai accepté le mandat pour plusieurs raisons. Après douze ans au conseil d'administration de la Banque Cantonale du Valais, et compte tenu de la proximité entre le monde de l'assurance et celui de la finance, j'ai voulu amener mon expérience d'un univers réglementé et de la banque au sein du Groupe Mutuel. La deuxième raison est liée à la réussite que représente le Groupe Mutuel pour le Valais. J'ai trouvé passionnant de jouer un rôle dans une entreprise nationale aux racines valaisannes. Je suis entrée à un moment compliqué, en pleine enquête de la Finma. Nous avons beaucoup travaillé précisément pour améliorer la gouvernance. Ce défi était en soi très motivant.

Aujourd'hui, je suis très heureuse de l'avoir accepté.

L'image reste médiocre, si l'on observe les comparatifs, ainsi que la succession d'articles qui critiquent vos méthodes de vente (*Kassensturz*, *Beobachter*). Pourquoi n'y a-t-il pas d'amélioration? L'ensemble de l'assurance maladie souffre d'un énorme déficit d'image, en partie à cause de la hausse annuelle des primes. Au Groupe Mutuel, nous nous sommes fixés, il y a trois ans, un objectif clair d'amélioration de la qualité de nos services à la clientèle. Nous avons réalisé des efforts importants, mais les résultats ne sont pas encore tangibles dans les classements comparatifs. Nous devons continuer d'y travailler, avec l'ensemble de nos collaborateurs, mais également au travers de notre réseau d'agents et celui des intermédiaires. En effet, l'assurance en Suisse fonctionne à travers des courtiers et des agents indépendants, avec lesquels nous avons des contrats de collaboration qui incorporent des exigences de qualité. Mais les contrôles qui sont faits doivent être renforcés et intensifiés pour garantir cette qualité. Nos clients le méritent et c'est notre responsabilité.

Un récent article pointait du doigt le concours entre intermédiaires dont les meilleurs sont récompensés d'un voyage d'une valeur de 45 000 francs. Ne favorise-t-on pas l'incitation financière de l'intermédiaire plutôt que les besoins du client? L'exemple cité concerne un incitatif pour un très gros volume d'affaires. Rapports à l'unité, les montants à l'affaire ne sont que de l'ordre de quelques dizaines de francs. Pour

amener de nouveaux clients, les intermédiaires sont actuellement incontournables sur le marché. Nous avons essayé de développer notre propre réseau d'agents salariés. A ce jour, ce réseau représente 60 collaborateurs. Nous réfléchissons à l'expansion de ce service et au développement d'autres canaux, comme un modèle numérique de vente directe. Ce principe de rémunération liée au volume se limite toutefois aux assurances privées. Dans l'assurance maladie de base, notre pratique est claire: chaque affaire est rémunérée à 50 francs maximum. Pour les assurances privées complémentaires, choses ou vie ou autres, plusieurs initiatives parlementaires traitent de leur réglementation. Nous avons l'intention de participer activement à ces discussions.

Vous êtes juridiquement une association d'assurances. Est-ce la bonne formule? Nous sommes une association d'assurances depuis vingt-cinq ans, à un moment où la Suisse comptait plus de 200 caisses maladie, ce qui correspondait à l'environnement sectoriel de l'époque. En termes d'image, ce type de structures complexe à expliquer n'est pas très bon et ce n'est plus un avantage commercial vu l'évolution et la concentration du marché. C'est pourquoi nous voulons le transformer.

Qu'allez-vous entreprendre? Nous avons décidé de transformer cette association en une société anonyme: «Groupe Mutuel société de services SA», laquelle sera placée sous une holding qui chapeautera l'ensemble du groupe. Au lieu d'avoir une association au centre

LE TEMPS

Le Temps
1002 Lausanne
058 269 29 00
www.letemps.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Presse journ./hebdo.
Tirage: 32'535
Parution: 6x/semaine



Page: 20
Surface: 121'199 mm²

Ordre: 397025
N° de thème: 397.025

Référence: 68723577
Coupure Page: 3/4

d'un ensemble de sociétés, dorénavant la structure sera pyramidale avec une fondation propriétaire. Ce changement vers un modèle plus classique simplifie la structure, correspond à notre gouvernance et favorise surtout la transparence, ce qui ne manquera pas d'améliorer notre image. Cette transformation répond aussi à des considérations stratégiques. Elle facilitera nos efforts de diversification de nos activités.

Pourquoi? Nous sommes à 80% actifs dans l'assurance de base. Nous aimerions croître dans d'autres domaines de l'assurance et investir dans l'innovation par la prise de participation dans de nouveaux modèles d'affaires par le biais de start-up, par exemple.

Qui sera actionnaire de la nouvelle entité et qui décidera de la stratégie? Les sociétés anonymes seront toutes propriétés de la holding. L'actionnaire unique de la holding sera la fondation, c'est-à-dire une entité sans but lucratif. Cela signifie qu'il n'y aura aucun dividende qui sortira de la société. Les bénéfices réalisés sur l'assurance privée – puisqu'il ne peut y avoir de bénéfices sur l'assurance de base – seront à 100% investis dans la structure au bénéfice des assurés, soit en améliorant le service soit en développant des outils informatiques performants. L'image d'un assureur maladie qui distribue de l'argent à des actionnaires n'est pas réaliste.

Quel sera votre rôle dans la nouvelle structure? Dans la nouvelle structure, je serai présidente de la holding. Et également de la fondation durant la phase de transition. Ensuite, un système de surveillance

et d'indépendance (check & balances) sera mis en place et je me limiterai à la holding. Le conseil de fondation aura un rôle proche de celui d'assemblée générale d'une société anonyme. La modification se fera au terme de la restructuration. De plus, je me suis engagée au Groupe Mutuel il y a trois ans avec un objectif à long terme. Nous avons mis en place la nouvelle gouvernance ainsi que la mise en conformité. Après la réforme juridique, nous pourrions enfin nous concentrer sur le développement des affaires, ce qui est le plus motivant et dans lequel je me réjouis de m'investir.

Quel type de transparence va s'accroître? La transparence est l'élément clé de nos efforts de gouvernance. Nous l'avons déjà démontré en matière de transparence des rémunérations. Dès mon arrivée, j'ai insisté sur ce point. Nous avons été les premiers de notre branche à publier les rémunérations, dont la mienne [soit un salaire plafonné de 20000 francs par an, ndlr]. Les comptes financiers de toutes nos sociétés sont publics sur notre site internet. La population, qui paie des primes élevées, a le droit de connaître notre rémunération. Le même effort de transparence devrait être réalisé par les autres acteurs de la santé comme les médecins ou les hôpitaux.

Quelle sera votre stratégie en la matière de numérisation? Nous venons d'engager un Chief Innovation Officer. Nous voulons devenir leader dans ce domaine. Nous devons anticiper et être prêts à tirer profit de ces changements. Nous devons numériser à l'intérieur de l'entreprise pour être plus efficaces.

Et essayer de nouveaux modèles qui répondent aux attentes de nos clients, en relation par exemple avec les outils connectés, les données, le comportement et la consommation d'assurance.

Qu'avez-vous dans le pipeline en 2018 à ce sujet? Nous allons créer un Lab en 2018 qui sera centré sur le Health-tech, la fintech et l'insuretech. Le but consiste à observer, évaluer et réaliser de nouveaux projets en lien avec la transformation digitale. Nous sommes relativement précurseurs dans ce domaine par rapport aux autres acteurs du marché. La Suisse n'étant pas en avance par rapport à d'autres pays.

N'est-ce pas la Confédération qui donne l'impulsion avec eHealth? Le Conseil fédéral a adopté la stratégie eHealth pour la cybersanté en juin 2007. Malheureusement, onze ans plus tard, ni les bénéfices pour les assurés ni plus généralement des résultats positifs sur les coûts de la santé ne sont constatés. Pour notre part, nous développons des partenariats avec des instituts de recherche et nous serions ouverts à étendre nos collaborations.

Si vous allez dans d'autres domaines, vous augmenterez vos bénéfices, à quelle fin? Dans la partie privée de nos affaires, nous visons un objectif minimum de rentabilité. Notre objectif est davantage axé sur la croissance que sur la rentabilité. Les bénéfices gérés par la holding vont permettre d'acquiescer des participations et alimenter le développement futur. Et comme ces bénéfices ne serviront aucun actionnaire, ils seront toujours utilisés au service de nos assurés. ■

LE TEMPS

Le Temps
1002 Lausanne
058 269 29 00
www.letemps.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Presse journ./hebd.
Tirage: 32'535
Parution: 6x/semaine



Page: 20
Surface: 121'199 mm²

Ordre: 397025
N° de thème: 397.025

Référence: 68723577
Coupure Page: 4/4

PROFIL

1974 Naissance à Saillon.

1997 HEC Lausanne, licence ès sciences économiques.

Dès 2001 Immokap, Saillon, administratrice et propriétaire.

2001-2009 Députée au Grand Conseil valaisan (PDC).

Dès 2002 Fiduciaire K. Perraudin, Saillon, propriétaire.

2003 Diplôme fédéral d'expert-comptable.

Dès 2013 Présidente du comité de Valais Wallis Promotion.

Dès 2014 Présidente du comité du Groupe Mutuel.

Dès 2014 Membre du conseil d'administration de l'Aéroport international de Genève.

Dès 2016 Membre du conseil d'administration de Fenaco.