



Bureau  
international  
du Travail

## CASE BRIEF: **PIONEER MICROINSURANCE**

Aparna Dalal

# CASE BRIEF:

## PIONEER MICROINSURANCE

**Produits offerts :** assistance obsèques, couverture individuelle accident, incendie, catastrophes naturelles, santé, agriculture

**Description :** Pioneer est l'un des plus grands assureurs commerciaux des Philippines. CARD Pioneer - un micro-assureur non-vie - fait partie du groupe de compagnies d'assurance Pioneer et forme une coentreprise avec CARD MRI. CARD MRI est la plus grande institution de microfinance du pays et compte plus de 4 millions de membres.

**Partenaires de distribution :** banques rurales, coopératives, institutions de microfinance, boutiques de prêt sur gage, associations et autres groupes servant le marché à faibles revenus.

**Nombre de polices émises :** 18 millions en 2016 (contre 27 000 en 2009)

### CONTEXTE

Lorsque Pioneer Insurance a commencé à offrir de l'assurance aux ménages à faibles revenus en 2007, il n'avait qu'un seul partenaire de distribution – CARD MRI. Aujourd'hui, dix ans après, la coentreprise formée par Pioneer et CARD MRI – CARD Pioneer Microassurance – travaille avec près de 100 partenaires institutionnels, a distribué plus de 18 millions de polices en 2016 et a généré un volume de primes de 936 millions de pesos philippins (19 millions USD). Pioneer Microassurance est actuellement l'un des plus grands fournisseurs de micro-assurance commerciale aux Philippines.

Pioneer a connu une croissance annuelle de 60 à 70 pour cent, ce qui est supérieur au taux de croissance du marché. Deux facteurs ont contribué à cette croissance - une grande attention portée à la compréhension des clients et un soin apporté à l'efficacité du traitement des sinistres.

### FOCUS SUR LA COMPRÉHENSION DES CLIENTS

Pioneer a pris conscience dès le début que le marché à faibles revenus avait des besoins et des comportements spécifiques. Pour servir efficacement ce marché, il était donc nécessaire qu'il se rapproche de ces clients pour mieux les connaître. Il s'est organisé afin de permettre un apprentissage continu auprès de la clientèle – en obligeant l'ensemble du personnel, du personnel de terrain jusqu'à la direction, à réaliser des « visites en immersion » auprès des clients pendant 3 à 5 jours par an. Les enseignements tirés de ces visites sont utilisés pour restructurer les processus et réviser les produits afin d'améliorer la valeur offerte aux clients et aux partenaires.

Par exemple, au cours de l'une de ces visites en immersion, Pioneer a appris que certains des clients n'étaient pas satisfaits du délai de traitement des demandes d'indemnisation, plusieurs d'entre

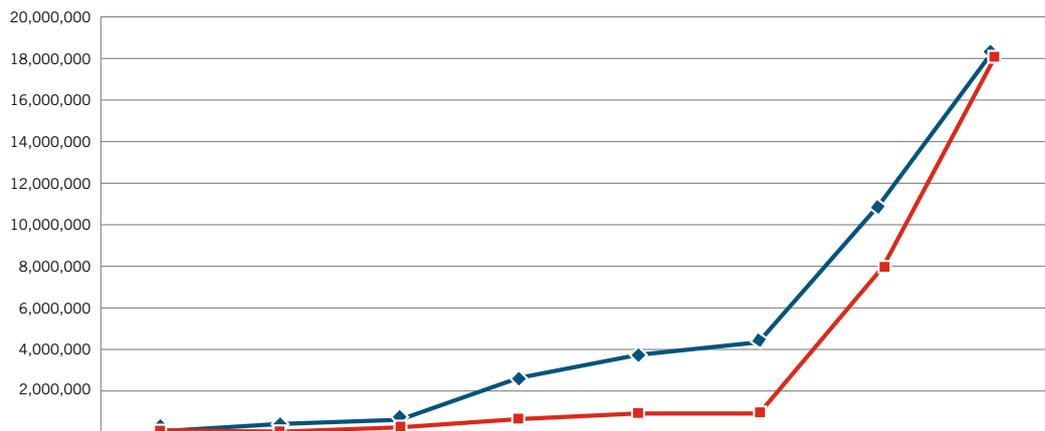
eux ayant dû attendre 3 mois pour recevoir leur règlement. Pioneer a été surpris de cette découverte, car il procédait au règlement auprès de son partenaire dans un délai de 5 jours. Lorsque Pioneer a analysé l'ensemble du processus de traitement des sinistres, y compris les processus de son partenaire de distribution, il a découvert qu'il fallait au personnel du partenaire près de 3 mois pour transmettre l'ensemble de la documentation requise. Pioneer a travaillé avec son partenaire pour corriger les goulets d'étranglement et a pu réduire le délai de traitement à 10 jours (entre la date de l'événement et le paiement).

En plus de cette amélioration des processus externes, Pioneer a également procédé à des changements organisationnels internes. Il a mis en place une unité distincte spécifiquement dédiée à ce segment de marché. L'unité a été autorisée à expérimenter et à innover. Elle était reliée au reste de l'organisation, mais avait le pouvoir de définir ses propres politiques et lignes directrices. L'unité était composée de personnes motivées par l'expérimentation. Les membres de l'équipe (principalement de nouveaux diplômés) ont été encouragés à remettre en question les pratiques d'assurance traditionnelles et à apporter des ajustements pour tenir compte des réalités du segment de marché. Les coûts ont également été réduits, une équipe de membres plus jeunes engendrant moins de frais généraux, permettant ainsi à Pioneer d'atteindre la viabilité opérationnelle beaucoup plus rapidement.

### FOCUS SUR LE TRAITEMENT DES SINISTRES

Pioneer souhaitait acquérir la réputation d'un « assureur qui paie ». Son objectif était d'être considéré comme l'assureur le plus efficace dans le processus de traitement des sinistres, car il estimait que cette réputation était nécessaire pour convaincre les clients et les partenaires de lui

## Primes émises & Adhésions (2009–2016)



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
◆ Primes (en USD)	91,485	566,835	996,143	2,479,656	3,509,636	4,251,710	10,872,108	18,536,440
■ Adhésions	20,166	103,190	265,889	610,650	773,167	947,774	7,801,495	18,071,358

faire confiance. Il a donc fixé une norme interne de 5 jours pour le délai de traitement, depuis la date de la soumission de la demande d'indemnisation jusqu'au paiement. Satisfaire à cette norme a bénéficié à la fois à Pioneer et à ses partenaires (des vidéos illustrant des expériences d'indemnisation de clients sont accessibles [ici](#) et [ici](#)).

Qu'est-ce qu'implique une telle exigence vis-à-vis du règlement des sinistres? D'abord, l'unité distincte dédiée au micro-segment possède son propre pouvoir de souscription et de règlement des sinistres. Cela lui a permis de développer ses propres lignes directrices et ses propres normes et de reconfigurer ses opérations pour répondre aux réalités de ses clients et de son marché.

Des ajustements ont été apportés à des cas particuliers spécifiques au marché à faibles revenus. Par exemple, dans le cas d'une demande d'indemnisation faisant suite à un décès survenu à l'hôpital, un certificat de décès émanant de l'hôpital était requis pour pouvoir payer la facture d'hôpital. Cependant, l'hôpital ne pouvait pas délivrer le certificat tant que la facture n'était pas payée, ce qui plaçait le client dans un scénario sans issue. Pioneer a donc envoyé un représentant à l'hôpital pour vérifier la demande, puis a procédé au paiement sans le certificat. Cette expérience a appris à Pioneer qu'en micro-assurance, les opérations ne se conduisent pas depuis le siège d'un bureau. Il faut sortir et se rapprocher de la vie des clients. Des ajustements ont également dû être apportés chez différents partenaires de distribution ayant des exigences différentes.

Pioneer considère le paiement des indemnités, même dans des cas limites, comme un investissement dans le marketing. L'organisation est favorable à l'approbation de demandes d'indemnisation pas totalement justifiées, car elle estime qu'un client heureux est une bonne publicité. De fait, Pioneer n'a aucune dépense de marketing, car il s'appuie sur le bouche à oreille pour faire passer le message au sein des communautés. Néanmoins, Pioneer doit éviter d'aller trop loin dans le paiement de demandes insuffisamment justifiées, afin d'éviter de créer un précédent qui aurait pour effet de

multiplier les demandes de ce type et d'encourager les déclarations frauduleuses.



## GÉRER LA CROISSANCE – CONSERVER L'ORIENTATION CLIENTÈLE

Les efforts accomplis par Pioneer en termes de compréhension des clients et d'efficacité du règlement des sinistres lui ont permis de nouer davantage de partenariats avec des canaux de distribution. Les partenariats ont permis de développer l'échelle et de multiplier les opportunités de versements d'indemnités et donc de promotion de ses produits. Le développement de l'échelle a également fourni davantage de ressources pour les expérimentations et les innovations. Avec l'augmentation du portefeuille, la nécessité de continuer à respecter les normes et l'orientation client s'est également faite plus pressante. Servir des millions de clients ne requiert pas le même type d'organisation qu'en servir des milliers.

Au fur et à mesure de sa croissance, Pioneer a conservé son focus sur les clients et le traitement des sinistres. Aujourd'hui il prévoit de poser les bases organisationnelles, opérationnelles et technologiques qui lui permettront d'améliorer les services offerts à ses 10 millions de clients et de développer les capacités nécessaires pour offrir à l'avenir une couverture à des millions de gens supplémentaires.



**Programme Finance Solidaire  
Département Entreprises  
Organisation internationale du travail**

4, route des Morillons  
CH-1211 Geneva 22  
Suisse

Tel.: +41 22 799 6478

Fax: +41 22 799 6896

Email: [impactinsurance@ilo.org](mailto:impactinsurance@ilo.org)

Web: [www.ilo.org/impactinsurance](http://www.ilo.org/impactinsurance)

Retrouvez-nous sur les réseaux sociaux

 [/impactinsuranceFacility](https://www.facebook.com/impactinsuranceFacility)

 [@IIFacility](https://twitter.com/IIFacility)

 [/in/impactinsurance](https://www.linkedin.com/company/impactinsurance)

Sous l'égide de l'Organisation Internationale du Travail, le programme Impact Insurance aide le secteur de l'assurance, les gouvernements et leurs partenaires à exploiter pleinement le potentiel de développement social et économique de l'assurance.

