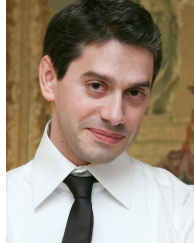


## EMMANUEL DESCHAMPS :



### **« Le Risk Management est un enjeu de compétitivité majeur pour l'ensemble du secteur de l'assurance »**

*Garante de la performance des assureurs et de la possibilité pour leurs clients de transférer leurs risques, la gestion du risque est au centre des préoccupations du secteur de l'assurance. Dans ce secteur, le risque est davantage envisagé sous l'angle de l'appétence que de l'aversion. Où en sont les assureurs en termes de Risk Management ? Dans cette interview, Emmanuel Deschamps, directeur de la Business Unit Assurance d'OTC Conseil, nous propose son regard.*

#### **Comment situer les assureurs aujourd'hui après cette succession de crises ?**

Si la crise de 2001 a révélé les faiblesses de l'ensemble des acteurs financiers, celle commencée en 2007 a prouvé que les assureurs ont su tirer des leçons et sont sur la bonne voie du Risk Management. Ils n'ont pas été directement impactés et ont même montré une belle résistance. AIG n'est pas un contre-exemple ; il faut seulement rappeler que ce sont principalement des investissements toxiques de la holding financière qui ont porté préjudice aux entités opérationnelles de ce groupe. Les assureurs ont plus souffert du manque de liquidité des banques que de leurs propres fautes, certes aidés par la réglementation de leurs investissements.

Néanmoins, il ne faudra pas s'arrêter en chemin post-crise car il y a encore du travail et de nombreuses lacunes à éliminer sinon à identifier. Prétendre que l'on s'est perdu dans les mathématiques et que l'on s'est éloigné de la réalité est peut-être vrai en partie mais cela ne doit pas occulter l'existence de certains produits financiers plus complexes que les outils utilisés pour les gérer. Cela est vrai dans le secteur bancaire comme dans celui des assurances.

#### **Comment voyez-vous l'activité de conseil dans le secteur de l'assurance au sortir de la crise ?**

Les sociétés de conseil doivent, elles aussi, tirer les leçons des événements qui ont ébranlé le système financier. Il va falloir mieux comprendre, quantifier et gérer les risques. Pour sa part, OTC Conseil propose de développer pour le secteur de l'assurance une offre Risk Management avec pour vecteur initial Solvabilité 2.

## ***Quelle approche est préconisée par OTC Conseil pour le métier assurance ?***

OTC Conseil a toujours placé le risque et la performance au cœur de son activité et est donc déjà bien positionnée sur l'approche de ce type de sujets. Dans le cadre spécifique du développement de la Business Unit Assurance, nous avons choisi un positionnement expert métier, à mi chemin entre le cabinet d'actuariat et la société de conseil en management. Notre ambition est que nos clients aient réellement en face d'eux des professionnels de l'assurance. Pour ma part, j'ai travaillé pour les groupes Generali, MMA et AXA pendant quatorze ans. Jérôme Lokasso, qui supervise l'offre Risk Management et Solvabilité 2, dispose de treize ans d'expérience. Il était auparavant Risk Manager et responsable du projet Solvabilité 2 pour le Groupe Fortis à Bruxelles. Nos clients doivent se sentir compris et être compris.

De plus, le profil de l'équipe est volontairement diversifié. L'époque où chacun gérait le risque seul dans son coin est révolue. S'il fallait une raison, ces dernières années suffisent à montrer que des risques considérés comme indépendants peuvent soudainement devenir fortement corrélés. Solvabilité 2 place la gestion du risque au cœur du management des sociétés d'assurance : toutes les compétences, tous les métiers doivent travailler ensemble pour optimiser la maîtrise des risques. Il faut faire tomber les cloisons entre les compétences et nous souhaitons montrer l'exemple.

## ***Ne dit-on pas pourtant que le Risk Management est de la responsabilité des actuaires dans l'assurance ?***

Les actuaires doivent être au cœur du dispositif. Ils ont la compréhension globale d'une compagnie d'assurance grâce à leurs compétences dans les techniques sous-jacentes. Par contre, ils ne peuvent pas garantir seuls la pérennité du dispositif et n'ont d'ailleurs pas cette prétention. Cette approche est en ligne avec Solvabilité 2.

Les ressources d'OTC Conseil sont composées notamment de professionnels de l'optimisation, du pilotage de projet et de la conduite du changement. Ces métiers ne doivent pas être relégués au rang de ressources annexes ; leurs compétences sont aussi essentielles que les compétences techniques dans un projet de l'ampleur de Solvabilité 2. OTC Conseil peut également s'appuyer sur des experts ès risques spécifiques, pas seulement financiers mais aussi climatiques, opérationnels, industriels...

## ***OTC Conseil était spécialisée à sa création dans le secteur bancaire. Est-ce également une force supplémentaire ?***

Effectivement, notre Business Unit Assurance a aussi la possibilité d'obtenir le support d'équipes qui viennent du métier bancaire et qui ont accompagné des banques dans leur processus de construction et d'homologation de modèles internes. Ces compétences additionnelles sont utiles car il existe des similitudes même si banque et assurance restent des métiers différents. Si vous proposez à des assureurs de les aider à construire leur Risk Management pour se mettre au niveau de ce qui a été réalisé dans le secteur bancaire quelques années auparavant, ils vous répondront qu'ils ont bien vu où cela a mené... Toujours est-il qu'il est vrai que certaines des grandes banques sont très avancées en matière de Risk Management et peuvent sans conteste être considérées comme des références.

## ***L'ensemble de la profession n'est donc pas au même niveau en termes de Risk Management ?***

Loin de là et ce n'est pas un secret. Le vrai sujet - sur lequel la communication est beaucoup plus difficile - reste que tout le monde ne parviendra vraisemblablement pas au même niveau sur un horizon moyen terme. Prenez Solvabilité 2 : ce n'est qu'une porte d'entrée réglementaire pour le Risk Management mais la route est encore longue pour de nombreux acteurs. Il faudra aller au-delà de la mise en valeur économique du bilan et du calcul de capital économique sur lesquels se concentrent aujourd'hui les efforts. En termes d'appropriation du sujet, les disparités sont colossales. Quelques grands acteurs internationaux peuvent calculer leur capital économique en une poignée de semaines, voire en une semaine, alors que certains acteurs locaux commencent seulement à oser regarder l'étendue du chantier. Il faut rappeler que, par définition, le capital économique n'était pas sujet à obligation réglementaire mais que sa considération par les agences de notation a incité les sociétés cotées à en accélérer le développement.

## ***Qu'y a-t-il au-delà du capital économique et des aspects calculatoires dans Solvabilité 2 ?***

La maîtrise des risques techniques et financiers ne suffit pas. Le risque opérationnel, par exemple, ne peut pas être laissé à la marge en proie à des évaluations forfaitaires ; il faut le cerner précisément, tout comme le risque de réputation, le risque de distribution, le risque juridique ou encore le risque fiscal. La précision des calculs et la finesse des reportings sont nécessaires mais ne peuvent plus s'affranchir de la mise en place d'une gouvernance spécifique du risque. Et, au-delà de la propre compréhension de ses risques, il va falloir les expliquer aux instances de régulation, aux agences de notation, aux analystes et aux investisseurs, voire même aux assurés. Au Japon, par exemple, il faut savoir que les assurés choisissent leur assureur notamment sur la base du niveau du ratio de solvabilité.

## ***L'offre Solvabilité 2 d'OTC Conseil va-t-elle dans ce sens ?***

OTC Conseil offre des prestations globales ou modulables aussi bien sur les aspects quantitatifs du pilier 1 (bilan économique, formule standard, modèles internes) que sur les aspects qualitatifs des piliers 2 et 3 (Risk Management, gouvernance, reporting...). Grâce à la richesse combinée de notre équipe d'actuaire et de nos experts en pilotage et optimisation, nos prestations peuvent être à la fois techniques (calcul de la formule standard, mise en place de modèles internes,...), stratégiques (solutions préconisées suite à une cartographie des risques,...) et/ou d'accompagnement et de mise en place.

## ***Quels sujets attendent encore les assureurs si Solvabilité 2 est une porte d'entrée pour le Risk Management ?***

Par exemple, et sans aucune ambition d'exhaustivité, les assureurs devront généraliser la mise en place de stress tests pour pallier à l'insuffisance des modèles mathématiques et ce, avec une attention particulière aux corrélations entre les chocs. Les scénarii extrêmes générés par les modèles sont en effet uniquement ceux dont l'ampleur a préalablement été définie. Il faut se discipliner pour garder en tête qu'un modèle ne peut anticiper au-delà de notre raisonnable imagination ou parfois plus simplement au-delà de ce qui est présentable.

Chaque assureur devra aussi définir plus précisément son appétence au risque, sur une base action-réaction, à la fois sur les composants de l'actif et du passif de son bilan, en fonction de l'évolution d'indicateurs clés du type profit, valeur, solvabilité ou encore niveau de cash. Des systèmes d'alertes progressives interdisant l'approche binaire du tout va bien ou tout va mal devront être mis en place.

Et surtout, une remise en cause continue du système sera nécessaire pour capturer l'évolution des risques existants et les nouveaux risques émergents.

Il faudra une gouvernance dynamique et appropriée, des processus de décision rapides tout en intégrant une politique constante du deuxième avis. OTC Conseil peut bien sûr aider ses clients sur l'ensemble de ces sujets.

### ***Qu'entendez-vous par gouvernance appropriée ?***

Prenons l'exemple d'une compagnie d'assurance qui déciderait d'implémenter un processus de seuils d'alertes, notamment en cas de pandémie de type H1N1. A chaque seuil d'alerte correspondent des actions de gestion du risque qui doivent être validées puis exécutées. Une des actions de ce dispositif pourrait être de renforcer les positions action sur l'industrie pharmaceutique. Les décisions d'investissement et la gouvernance correspondante doivent être suffisamment dynamiques pour que la réaction intervienne avant que les marchés n'aient totalement anticipé la hausse.

### ***Il y a visiblement encore beaucoup de travail...***

Il y a effectivement beaucoup de travail et il est très intéressant. Un des rôles d'une société de conseil est d'aider ses clients à identifier ce vers quoi ils doivent raisonnablement tendre étant donné leurs caractéristiques spécifiques. Chez certains assureurs, la prestation de conseil sera considérée comme une ressource supplémentaire, une compétence additionnelle. Chez d'autres, elle sera considérée comme un autre regard, une autre façon de penser, un benchmark. Au final, l'enjeu pour les assureurs est celui de la compétitivité, pour chaque acteur et pour le marché tout entier. Cela va bien au-delà des seules considérations de régulation et de capital.

### ***Pourtant, on parle beaucoup d'un niveau de capital réglementaire qui devrait augmenter et donc mettre en péril un certain nombre d'acteurs ?***

Solvabilité 2 est au cœur de tous les débats et les positions finales ne sont pas connues. On entend notamment des expressions d'inquiétude quant à une possible sortie des assureurs du marché action étant donné un coût en capital prohibitif. Nos clients, côté Business Unit Gestion d'Actifs, nous ont d'ailleurs relayé cette préoccupation. Il faut savoir faire la part des choses et ne pas confondre réflexion technique et lobbying politique. Il pourrait certes y avoir des ajustements dans l'allocation d'actifs des assureurs mais il demeure que les actions, en raison de leur rendement associé, sont nécessaires.

Si, sur la base des analyses techniques générées par Solvabilité 2, le coût en capital devait augmenter, le surcoût sera aussi répercuté aux assurés et davantage de techniques de mitigation seront développées. On ne s'orienterait donc pas seulement vers une modification de l'allocation d'actifs mais aussi vers une évolution des passifs avec une révision des produits offerts et de la tarification.

A nouveau, l'enjeu pour les assureurs est un enjeu de compétitivité. A terme, Solvabilité 2 est une chance pour la profession assurance qui, malgré un rôle fondateur à jouer dans la société, est encore à la recherche d'une image positive auprès de ses clients •