

## PEUT-ON ENCORE SAUVER L'ASSURANCE ?

Thierry Van Santen

Volume 65, Number 1, 1997

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1105141ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1105141ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

HEC Montréal

### ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this document

Van Santen, T. (1997). PEUT-ON ENCORE SAUVER L'ASSURANCE ? *Assurances*, 65(1), 141–146. <https://doi.org/10.7202/1105141ar>

## GESTION DES RISQUES

### PEUT-ON ENCORE SAUVER L'ASSURANCE ?

par Thierry Van Santen

Quel avenir pour la profession ? Si l'on doit résumer la situation d'une phrase, « la profession » – et lorsque je parle de profession, je désigne tout autant les gestionnaires de risques que la communauté d'assurance –, « la profession », donc, est à la croisée d'un chemin qui va nécessiter de chacun d'entre nous une modification radicale de notre savoir-faire sous peine de disparaître. Le monde change à une rapidité que nous n'avions jamais connue. Nous devons gommer de notre esprit cette idée toute faite que, hors d'Europe et des États-Unis, le reste du monde végète dans son sous-développement. À Shanghai, à Sao Paulo, à Budapest ou à Johannesburg, les dynamismes sont là, encouragés par le besoin de richesse, alors que nous nous débattons dans le confort des avantages acquis. La communication est devenue mondiale. Le monde entier regarde CNN et surfe sur Internet. Des milliards de dollars se déplacent perpétuellement au gré des annonces de Reuter et d'une simple touche sur un clavier d'ordinateur. Les produits, les marques sont aujourd'hui mondiaux. Les risques aussi.

Dans ce contexte, les entreprises se réorganisent et se concentrent en combinant un recentrage sur leurs métiers de base associé à une croissance interne, mais surtout externe, pour acquérir au plus tôt des places de leaders sur les nouveaux marchés. Les cessions, acquisitions-fusions se multiplient. Des branches entières d'activité sont vendues pour dégager les liquidités nécessaires à d'autres rachats. La notion de pérennité pour les sites de production disparaît. Les programmes d'assurance doivent de plus en plus s'adapter

---

#### L'auteur :

L'auteur est président de l'Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise (Amrae).

Cet article, paru dans *RISQUES*, N° 126, est reproduit grâce à l'aimable autorisation de son auteur ainsi que du Directeur de la rédaction de *RISQUES*, M. François Bourguignon.

à ces changements, le panorama des risques assurés en début d'année et en fin d'année étant souvent bouleversé, avec des répercussions notables sur le niveau global de sécurité.

Parallèlement, cet environnement de plus en plus mouvant expose les entreprises à de nouveaux domaines de risques, sur des zones géographiques ou sur des produits avec lesquels elles étaient peu familiarisées.

Enfin, dans cette recherche de mobilité permanente, les entreprises repensent leur organisation pour la rendre plus souple, plus réactive, plus homogène, plus orientée sur la stratégie et le financement, déléguant à l'extérieur ce qui n'est pas essentiel à la politique stratégique.

Dans ce contexte, la traditionnelle recherche de la protection du patrimoine, pilier de la gestion des risques et de l'assurance, diminue au profit de la recherche de protection du résultat, condition essentielle pour conserver les investisseurs nécessaires à la poursuite du développement.

Face à cette situation, le gestionnaire de risques traditionnel va se trouver fort démuné. Sa politique de réduction des risques, qui s'inscrit généralement sur le long terme, va être mise à mal par la valse entre les établissements, et sa politique de financement des risques au travers de l'assurance va se voir limitée à la couverture des risques traditionnels, laissant ainsi de gigantesques découverts que ses partenaires assureurs sont bien incapables de combler.

Pour l'entreprise, ces risques non couverts l'exposent face à ses investisseurs, ce qui n'est pas une situation acceptable aux yeux des financiers. L'entreprise de demain sera en effet stratégique et financière, et la gestion du risque global sera l'une de ses principales missions.

Les financiers gèrent depuis toujours un certain nombre de risques : monnaie, matières premières, marchés. Progressivement, ils mettent au point de nouveaux outils de couverture de risques. Peut-on véritablement penser qu'ils resteront inactifs dans ce contexte ? Les nouveaux produits, ou ceux à venir, recueilleront de leur part un écho favorable, d'autant plus qu'ils seront présentés par leurs partenaires traditionnels que sont les institutions bancaires.

Il ne faut pas ignorer ou traiter avec dédain le marché des produits dérivés. Ce marché représente aujourd'hui 20 000 milliards de dollars, avec une progression de près de 45 % par an depuis 1988; notre pays se situe au quatrième rang mondial et est le premier par tête d'habitant dans ce domaine. Nos assureurs paraissent bien

faibles avec leurs capacités. Comme tout marché à progression exponentielle, les domaines traditionnels des produits dérivés deviennent insuffisants et ils doivent trouver de nouveaux débouchés.

L'évolution actuelle est un débouché rêvé pour ces nouveaux produits, réduisant l'assurance à une portion congrue, au risque de pointe, comme le disait récemment le président de l'UAP, M. Friedmann, portion congrue qui, du fait de sa marginalité, peut parfaitement être déléguée à un courtier, voire à la banque par un courtage captif. Assureurs marginalisés, courtiers éliminés, exit le risk manager ! Même s'il peut apparaître catastrophe, ce scénario est bien réel et ce type de théorie fleurit dans les revues financières anglo-saxonnes.

Je crois pourtant que, bien qu'elle soit plus que plausible, une telle évolution serait, à terme, dommageable pour les entreprises qui la suivront. En revanche, j'y vois une opportunité formidable pour les gestionnaires de risque qui auront su s'adapter, mais aussi pour les courtiers qui auront su donner un sens à leur mission et enfin pour les assureurs, s'ils se réveillent à temps.

Dans un tel schéma économique, le gestionnaire de risque possède en effet un savoir-faire qui, pour peu qu'il le complète, lui donne un avantage considérable sur le simple financement.

Les risques de l'entreprise peuvent être symbolisés sous forme d'un triangle (*voir annexe*). Cette pyramide symbolise tous les risques, quels qu'ils soient, susceptibles d'affecter l'entreprise. La base représente la fréquence, la hauteur, l'amplitude. Toute organisation subit un certain nombre d'événements de fréquence, de dysfonctionnements qui sont autant de micro-sinistres qui, au fur et à mesure de la gravité, se réduisent en termes de probabilité de survenance, pour atteindre le sommet qui est l'événement exceptionnel dont l'ampleur financière, directe ou indirecte, une perte de crédibilité par exemple, est telle que l'entreprise est perdue.

Si l'on analyse plus en détail cette pyramide, nous pouvons constater que le gestionnaire de risque aura un rôle fondamental à jouer pour peu qu'il ait, par ses compétences et son organisation, la crédibilité nécessaire.

Tout d'abord, répétons-le, l'entreprise de demain aura en son centre une fonction avant tout stratégique. La stratégie, c'est le haut de la pyramide, c'est-à-dire la zone où le financement, qu'il soit assurantiel ou bancaire, se sert plus à rien. C'est la perte d'image, la destruction totale d'une production essentielle, l'accident catastrophique. C'est Perrier, Union Carbide, Exxon Waldez, Barings et

tous les anonymes, toutes les petites et moyennes entreprises qui disparaissent sans bruit de par le monde chaque année.

Intégré au sein d'une équipe de direction générale réduite, bénéficiant de ce fait d'une meilleure communication interne, le gestionnaire de risques pourra jouer pleinement son véritable rôle dans la prise de décision stratégique, en éclairant de ses connaissances la direction sur les conséquences potentielles de ses choix. Entreprendre, c'est prendre des risques, mais des risques conscients.

Il jouera dans ce domaine un rôle de veille, s'appuyant pour ses informations sur des spécialistes externes à chaque domaine. Je ne pense pas forcément ici à de grandes stratégies internationales. Ce peut être tout simplement les dangers de mise en cause associés à un lancement de nouveau produit dans un pays à risque, ou les coûts et conséquences d'une implantation dans une zone soumise aux aléas de la nature. Ce rôle sera essentiel et ne peut être ni délégué à l'extérieur ni confié à un département financier traditionnel.

Examinons maintenant le bas de la pyramide, c'est-à-dire celui des sinistres de masse qui représentent, additionnés, des sommes considérables. Quand je pense sinistre, je ne pense pas forcément assurabilité. Se trouvent réunis ici tous les dysfonctionnements de l'entreprise qui sont sources de coût et de déperdition. Les flottes automobiles, les transports, les accidents et maladies du travail, les arrêts de chaîne dus à des problèmes de maintenance, les incidents de paiements, les coûts de non-qualité... la liste serait bien longue. En vérité, dans cette zone, l'assurance n'a pas d'intérêt.

Dans sa recherche de productivité, l'entreprise doit contrôler tous ses coûts. Le transporteur, par exemple, dont le taux d'accident de sa flotte est le double de celui de son concurrent perd un avantage compétitif. Cette perte sera très souvent noyée dans des problèmes de prime, mais elle sera bien réelle.

De plus, l'expérience démontre que les dysfonctionnements d'une catégorie rejaillissent sur d'autres. Le transporteur avec ses accidents aura dans le même temps des sinistres aux marchandises confiées, des chauffeurs blessés, des retards de livraison, etc.

Le gestionnaire de risques, au sein d'une structure contrôlée, épaulée, encore une fois, par des spécialistes techniques extérieurs, par des courtiers à qui il sous-traitera les bases de données, sera en mesure d'identifier les zones de progrès, et de définir des politiques préventivistes de groupe visant à optimiser la sinistralité, les coûts de gestion et le financement par le biais des provisions. Là encore, le rôle du gestionnaire de risques sera essentiel pour permettre à l'entreprise de conserver sa compétitivité.

Reste le centre de la pyramide, c'est-à-dire le financement de l'exceptionnel, qui sans remettre forcément en question les fondements de l'entreprise, peut l'affecter gravement. Cette zone est d'ores et déjà aujourd'hui partagée entre les assureurs, les institutions financières, ou à découvert, ce découvert étant, avec l'arrivée de nouveaux risques, l'environnement ou le retrait de produit par exemple, de plus en plus exposé.

Ces découverts devront être comblés. Ils le seront, soit par les départements financiers avec des produits proposés par les banques associées à des assureurs, soit par les gestionnaires de risque, avec les mêmes produits, mais proposés cette fois par les assureurs associés aux banquiers, en l'occurrence les mêmes. Pour être concret, le produit viendra de Crédit suisse associé à Swiss Re sur la table du directeur financier ou de Swiss Re associé à Crédit suisse sur la table du gestionnaire de risque. Mais, là encore, le gestionnaire de risque, pour peu qu'il apprenne à manier ces concepts et produits nouveaux, aura un savoir-faire déterminant, car sa démarche ne sera pas uniquement de financer le risque, mais de mettre également en oeuvre des mesures visant à le réduire. En effet, le simple financement ne manquera pas d'entraîner des dérives dans la sinistralité qui devra être refinancée, et ainsi de suite, comme un gouffre sans fond.

La formation du gestionnaire de risque l'incitera davantage à le traiter, réduisant par là même l'inflation des coûts. Ainsi, le gestionnaire de risque possède un avantage prépondérant, essentiel même, dans l'entreprise de demain.

Mais, pour que cela soit possible, il sera nécessaire que toutes les parties prenantes s'adaptent.

Les courtiers, tout d'abord, qui devront être à même de fournir des services de sous-traitance que nous leur demanderons, sous-traitance technique, administrative, mais surtout de communication, de traitement et synthèse des données, d'analyse, et ce, dans la qualité et la transparence. Chacun pense qu'il sait déjà faire. Je crois pour ma part que l'autosatisfaction est mauvaise conseillère.

Les assureurs et réassureurs, ensuite, qui doivent s'adapter plus que rapidement à un monde où le risque va devenir une marchandise commercialisable. S'ils ne veulent pas se voir évincés progressivement, ils doivent acquérir rapidement les technologies financières afin de compléter leur gamme de produits et combler les nouveaux besoins. À l'image des gestionnaires de risque, ils ont au départ un avantage compétitif sur les banques, car ils possèdent déjà un savoir-faire et, qui plus est, possèdent déjà les produits de

base leur permettant de proposer des produits complets. Tout ce qui leur manque encore, c'est un peu d'imagination et de volonté d'innover. Mais, en outre, ils auront besoin pour lutter à armes égales de renforcer considérablement leurs capacités pour faire face à la montée des besoins.

Enfin et pour conclure, les gestionnaires de risque. Pour pouvoir saisir l'opportunité qui leur est offerte, il va leur falloir, pour la plupart, faire un effort majeur d'adaptation, pour ne pas dire de reconversion, dans deux directions.

D'une part, maîtriser non seulement les nouvelles techniques de financement, mais aussi l'ensemble des techniques d'analyse et de couverture des risques. Cela passe avant tout par la formation, trop peu pratiquée aujourd'hui. D'autre part, repenser leur rôle en interne en valorisant leurs apports par la communication au sein même de leurs entreprises. Ce sera là la clef de leur réussite.

## Annexe

