

## La réassurance américaine et le marché international

Pierre Bonnasse

Volume 39, numéro 3, 1971

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1103725ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1103725ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)

2817-3465 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Bonnasse, P. (1971). La réassurance américaine et le marché international. *Assurances*, 39(3), 178–197. <https://doi.org/10.7202/1103725ar>

Résumé de l'article

La réassurance américaine prend de plus en plus d'importance en Europe. Il n'est pas étonnant que les réassureurs des deux continents se heurtent parfois, tant leurs méthodes diffèrent. Il nous a paru intéressant d'apporter à nos lecteurs ce travail, où un grand réassureur européen présente son point de vue. Ils y verront à la fois une manière de faire et, par l'opposition de l'une et de l'autre, deux manières de penser.

Monsieur Pierre Bonnasse a donné son texte au dernier Rendez-vous de septembre à Monte-Carlo, à une réunion qui groupait des réassureurs du monde entier. A

# La réassurance américaine et le marché international

par

PIERRE BONNASSE

Président de la Société anonyme française de réassurance

178

*La réassurance américaine prend de plus en plus d'importance en Europe. Il n'est pas étonnant que les réassureurs des deux continents se heurtent parfois, tant leurs méthodes diffèrent. Il nous a paru intéressant d'apporter à nos lecteurs ce travail, où un grand réassureur européen présente son point de vue. Ils y verront à la fois une manière de faire et, par l'opposition de l'une et de l'autre, deux manières de penser.*

*Monsieur Pierre Bonnasse a donné son texte au dernier Rendez-vous de septembre à Monte-Carlo, à une réunion qui groupait des réassureurs du monde entier. A*

## I — Introduction

Les réassureurs américains font leur entrée sur la scène internationale ; ou bien, disons que le marché international se trouve confronté à la réassurance américaine. C'est cette situation, à coup sûr, d'un grand intérêt, que je vais examiner devant vous ; ou mieux, avec vous si, comme je l'espère, vous voulez bien, à la fin de cet exposé, le reprendre à votre compte et l'animer par vos critiques et vos questions.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, deux remarques préliminaires. Cet exposé ne contiendra guère de chiffres. S'il en est ainsi, c'est d'abord, parce que ceux-ci ne sont pas mon fort, surtout quand il y en a trop avant la virgule (tout le monde, je pense, dit « virgule » depuis la décimalisation) ; ensuite parce que je fais mienne la formule bien connue de Disraeli sur les trois formes de mensonges : le mensonge, le damné mensonge et la statistique ; encore n'avait-il pas eu l'expérience des statistiques de réassurance, surtout en période d'inflation !

Seconde remarque : pas plus que des chiffres on ne trouvera ici des recettes ou même des conseils : il serait bien insuffisant et superficiel de s'intéresser surtout à l'action des réassureurs américains en fonction de l'aide qu'ils pourraient apporter à la solution de certains problèmes ou faux problèmes de capacité. Quant aux recommandations, ceux qui croiraient en découvrir, c'est qu'ils les auront apportées eux-mêmes, comme dans l'Auberge Espagnole. Il serait trop tentant et facile d'utiliser une tribune comme celle-ci pour donner des leçons. Par exemple, pour expliquer à nos collègues américains qu'ils seront les bienvenus sur nos marchés, à condition d'appliquer nos méthodes... dont ils feraient bien, au surplus, de s'inspirer chez eux. Pas davantage, je ne suggérerai à nos amis d'Europe de s'incliner d'avance devant la maîtrise de nos nouveaux concurrents. Jamais plus qu'aujourd'hui, la vertu n'aura consisté dans la juste mesure celle, notamment, qui maintient l'équilibre entre le contentement de soi et le complexe d'infériorité.

179

Il est toujours plus facile de définir ce dont l'on s'abstient que ce que l'on veut faire. Heureusement, ce que l'on veut faire se démontre, ou se découvre, comme le mouvement, en marchant. Mettons-nous donc en marche et, supposant que rien ne nous est connu, demandons-nous, d'abord, ce qu'est, au juste, la réassurance américaine, avant de rechercher, dans une seconde partie, en quoi les caractéristiques que nous aurons ainsi définies peuvent déterminer son attitude sur le marché international.

## II — Première partie

### **Qu'est-ce que la réassurance américaine ?**

Le professeur André Siegfried, dans les leçons qu'il consacrait voilà un demi-siècle, à l'Angleterre, rappelait toujours, en commençant, que cette dernière est une île. Spécialiste également des États-Unis, il n'avait pas, sauf erreur, trouvé, pour eux, de formule aussi péremptoire. Sans doute, aurait-il pu dire, avec d'autres, qu'ils ne sont pas seulement un pays, mais un continent. Mais le problème n'est, ainsi, que reculé. C'est pourquoi, même aujourd'hui, on assiste chez les Français (du futur ministre Chalandon au sociologue Edgar Morin en passant par le cinéaste François Reichenbach) à une succession de découvertes de l'Amérique. Et bien que l'ingénuité puisse parfois inspirer les démarches les plus fructueuses, espérons n'être pas, nous, trop naïfs en dégageant peu à peu en quoi, par-delà sa diversité apparente, consiste

cette réassurance américaine avec laquelle nous avons maintenant à compter.

A) Comme dans d'autres domaines de la vie américaine, comme dans la réassurance de beaucoup de pays, il y a de tout dans la réassurance américaine :

180

1° — De très grandes compagnies et des petites. Les petites sont presque aussi petites qu'ailleurs. Les grandes ne sont pas tout à fait de la taille des deux plus grandes compagnies mondiales, mais leur développement est si rapide, leurs ressources telles et surtout la structure de leur portefeuille si particulière, comme on va le voir, qu'elles figurent bel et bien, par leur importance, dans le peloton de tête.

2° — Des compagnies nationales et des compagnies étrangères. De ces dernières, à dire vrai, il y a de moins en moins et, ma compagnie ayant été l'une d'elles, je peux souligner le nombre de celles qui ont dû quitter un marché où leurs mérites étaient bien mal reconnus, sans doute parce que leurs possibilités se trouvaient largement dépassées.

3° — Des réassureurs spécialisés et des compagnies composites. Ce point mérite quelques commentaires. Vous remarquerez, tout d'abord, que j'évite la terminologie habituelle qui parle des réassureurs professionnels. Il y a plusieurs années que le très regretté docteur Prölss et moi-même avions, ensemble, fait serment de renoncer à ce vocable qui, au moins en français, évoque trop directement certaines rencontres nocturnes, intéressées et aux résultats décevants. En outre, l'antithèse de « professionnel » c'est, comme vous le savez, « amateur » et ce mot est toujours quelque peu désobligeant, sauf en matière de peinture où il peut se traduire, en anglais, par *connoisseur*. Disons donc, si vous le voulez bien, « réassureurs spécialisés ».

Il n'y a rien d'étonnant, à coup sûr, et ce sera ma seconde remarque, à ce que les rôles s'invertissent ou se cumulent entre assureurs et réassureurs. Un article du *Wall Street Journal* voit dans les acceptations en réassurance un excellent moyen de compenser les pertes subies dans la souscription directe. C'est là une idée que je soumets à votre jugement mais qui, à mes yeux, démontre la vitalité des belles illusions. Il faut dire, en revanche, que les réassureurs américains eux-mêmes, si l'on en croit cette Bible chiffrée que sont les annuaires d'Alfred M. Best, font un peu d'assurance directe, assez peu certes, mais tout de même de deux à huit pour cent de leur chiffre d'affaires, couvertures après de hauts déductibles, participations à des garanties « umbrella »,

suffisamment peut-être, pour justifier de la part des assureurs quelques repréailles consistant — pourquoi pas ? — dans l'entrée dans la réassurance.

4° — Des compagnies qui travaillent habituellement par l'intermédiaire de courtiers et d'autres qui s'en remettent à leurs propres forces du soin de développer les affaires.

5° — Des réassureurs qui pratiquent plus volontiers les garanties non proportionnelles et d'autres qui suivent des voies plus classiques.

6° — Enfin, il y a des réassureurs qui gagnent de l'argent sur le plan technique, même sur les bases très strictes de la *composite ratio* et d'autres qui en perdent et même parfois beaucoup.

181

Je n'insiste pas sur ces distinctions en vous laissant le soin, soit d'imaginer d'autres classements soit, encore, de regrouper les catégories ci-dessus, par exemple, en recherchant si les compagnies qui gagnent de l'argent sont celles qui travaillent en « non proportionnel ». etc.

En fait, cette description rapide avait seulement pour but, en éliminant chez les réassureurs américains ce qui ne leur appartient pas en propre, d'aboutir à une définition qui pourrait être la suivante: la réassurance américaine est constituée par des compagnies spécialisées, dont la dimension est, en gros, de l'ordre de 20 pour cent de celle des grands groupes d'assurances; qui travaillent généralement avec leurs cédantes de façon directe; pour lesquelles les affaires non proportionnelles représentent entre un tiers et la moitié des primes et qui, en règle générale, ont obtenu des résultats remarquables, surtout si l'on tient compte des circonstances des dernières années. Et certes, on ne prétend pas que le marché mondial de la réassurance ne puisse pas être influencé par des réassureurs qui n'entrent pas dans la définition ci-dessus; c'est pourtant cette définition qui nous servira de point de départ pour analyser la structure et les méthodes de la réassurance américaine.

B) Ce qui caractérise, tout d'abord, la structure des compagnies de réassurance américaines est qu'elles ont longtemps cantonné leurs opérations au territoire national. L'immensité et la variété de leur pays leur offraient un volume d'affaires et un champ d'expansion suffisants. Leurs contacts avec l'étranger se limitaient, plus ou moins, au marché de Londres où elles plaçaient plus de couvertures qu'elles n'en accordaient et, aussi, de façon sporadique, à quelques acceptations d'affaires

en provenance d'autres pays, notamment, des *excess-loss* automobiles français sur les résultats desquels j'aurai la pudeur de ne pas insister.

Dans le cadre national — et c'est la seconde caractéristique — les réassureurs américains avaient et ont conservé, une structure financière extrêmement forte. À l'image, d'ailleurs, des sociétés opérant dans les autres secteurs de l'économie, aussi bien qu'en assurance, la relation des fonds propres au chiffre d'affaires se maintient à un niveau élevé et cela par la recherche de l'autofinancement.

182

En troisième lieu, pour faire face audit effort d'autofinancement, les réassureurs américains sont contraints de donner tous leurs soins à leurs résultats techniques proprement dits. Appliquant sans réticence, les normes de la « *composite ratio* »,<sup>1</sup> ils considèrent que leurs souscriptions doivent leur assurer un bénéfice industriel, et cela après couverture de l'ensemble des frais généraux.

Cette exigence, enfin, est d'autant plus rigoureuse que les réassureurs américains n'opèrent pas dans la branche vie et ne peuvent, par conséquent, combler par les recettes de cette dernière, le déficit des branches dites élémentaires. Soit dit en passant, la réassurance vie américaine, que nous aurons diverses occasions de saluer au passage dans la suite de cet exposé, a été et demeure le plus souvent pratiquée par des compagnies souscrivant également en assurance directe et aussi en maladie.

C) Comment donc, on aurait presque envie de dire au moyen de quelles recettes plus ou moins magiques, nos collègues américains ont-ils pu obtenir leurs remarquables succès ? Mais les affaires n'ont rien à voir avec la cuisine, encore moins avec la sorcellerie, et c'est sans prétendre établir un lien direct entre les résultats et les méthodes que nous allons examiner quelques-uns des principes fondamentaux des réassureurs américains.

Le premier principe consiste en ce que les réassureurs américains n'ont guère de relations avec les compagnies ou les groupes les plus importants. Tout d'abord, ces derniers pensent souvent n'avoir pas besoin de réassurance ou, du moins placent les quelques couvertures catastrophes jugées par eux indispensables, soit sur le marché de Londres, soit entre eux, au moyen de leurs départements de réassu-

---

<sup>1</sup> Le *composite ratio*, c'est le rapport sinistres et frais aux primes acquises; c'est par conséquent l'indication en pourcentage d'un profit ou d'une perte technique. A.



rance. Bien des réassureurs spécialisés américains s'adressent d'ailleurs auxdits départements de réassurance pour obtenir les couvertures dont ils ont besoin et qu'ils ne semblent guère se donner réciproquement.

La politique des réassureurs américains est à cet égard, facilitée par la vitalité de l'assurance dans ce pays. On évalue à plusieurs dizaines par an le nombre des compagnies qui s'établissent sur l'ensemble du territoire. Elles ne peuvent, évidemment, démarrer qu'avec le concours de réassureurs, auxquels elles fournissent ainsi une clientèle, sinon abondante, du moins constamment renouvelée. Que l'on compare cette situation à celle qui existe dans les pays européens où la plupart des fondations nouvelles revêtent un caractère quelque peu fantaisiste, pour ne pas dire plus, l'attitude des autorités de contrôle, notamment en France, ne favorisant du reste pas, en règle générale, la coopération qu'un réassureur pourrait proposer aux compagnies nouvelles, même sérieuses.

183

S'adressant à des compagnies qui, même si elles ne débutent pas, ne sont pas des géantes ivres de leur propre puissance, les réassureurs ont plus de facilité pour se mettre avec leurs cédantes sur le pied d'une étroite collaboration. Celle-ci commence dès la fondation de la compagnie directe ou lorsque celle-ci remet en question les fondements de sa réassurance. Il s'agit, dans la plupart des cas, de *programmes* qui sont étudiés ensemble par l'assureur et le réassureur avec l'idée d'établir des bases de collaboration avantageuses, suivant la vieille formule, pour les deux parties en cause. Une fois mis sur ce pied, le travail en commun se poursuit tout au long de la vie du contrat et le réassureur est constamment consulté, qu'il s'agisse de taux de primes, de limites d'acceptations, de règlements de sinistres. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, cette manière de faire, s'accommode fort bien de la préférence que les réassureurs américains ont pour la réassurance non proportionnelle. Peut être même les traités d'*excess loss* impliquent-ils, par eux-mêmes et en raison des caractères qu'y revêt l'intervention du réassureur, une coopération plus étroite et plus directe entre ce dernier et sa cédante.

Qu'il s'agisse de traités proportionnels ou non, les réassureurs américains sollicitent volontiers, voire exigent, la totalité de la réassurance de la compagnie qu'ils soutiennent. En matière d'XL, le découpage en *layers* permet au réassureur d'absorber l'intégralité de la tranche dont il a évalué le risque et pour laquelle sa tarification a été acceptée.

Nous verrons plus loin, quel contraste cela représente par rapport au morcellement des couvertures européennes.

D) D'aucuns pourront estimer que l'esquisse donnée ci-dessus a un caractère quelque peu idyllique. Si la situation des réassureurs américains, dira-t-on, est aussi favorable, d'où vient qu'ils manifestent de plus en plus le désir de sortir du cadre qui avait été le leur jusqu'ici ?

184 Écartons tout d'abord une explication trop simpliste, celle par le masochisme. Lequel d'entre nous n'a pas, à l'occasion, demandé à un ami américain s'il souhaitait, en opérant à l'étranger, dissiper une partie des bénéfices si brillamment réalisés aux U. S.A. Ainsi, dans d'autres cas et malgré l'article du *Wall Street Journal* évoqué plus haut, demandons à des assureurs directs s'ils gagnent trop d'argent pour avoir aussi envie d'opérer en réassurance. En fait, même si nous ne pouvons pas résister complètement à la tentation d'une ironie aussi facile, nous comprenons tous que les réassureurs américains ont des motivations plus positives.

L'une d'entre elles dont il ne faut pas sous-estimer l'importance, est le prestige; prestige *national* d'abord. Il me souvient d'avoir, il y a quelques années, au cours d'une rencontre avec des représentants des pays en voie de développement, entendu un haut fonctionnaire américain qui ne craignait pas de souligner que son pays était importateur et non exportateur en matière de réassurance. Il savait bien, ce disant, que les soldes de réassurance sont sans importance réelle du point de vue de la balance des paiements. On voudrait qu'un pareil réalisme fût plus répandu dans tous les pays et aussi, à l'heure actuelle aux U. S.A. eux-mêmes.

Prestige des *compagnies*, ensuite, qui ne voient pas de raison pour que le pavillon qui flotte si joliment sur un immeuble de New-York ou d'une ville du Middle-West ne fasse pas de même sur une capitale européenne ou celle d'un pays neuf. Pourquoi ne pas rechercher, dans une telle expansion une augmentation des affaires et des bénéfices ? Elle correspond, au surplus, à l'objet même de l'assurance et de la réassurance où l'accroissement du volume conduit à une meilleure répartition et une stabilisation des résultats. Tout cela paraît si normal que, plutôt que de s'interroger sur les raisons que peuvent avoir les réassureurs américains d'étendre leurs opérations à l'étranger, il serait plus naturel de s'étonner qu'une telle idée ne leur soit pas venue plus tôt.



Peut-être, il est vrai, se rendraient-ils compte des problèmes qu'ils auraient à résoudre et qu'il faut maintenant examiner.

### III — Deuxième partie

#### *Problèmes de l'expansion*

Dans cette recherche, notre méthode d'analyse restera semblable à celle qui vient d'être utilisée; elle partira des points de vue les plus généraux pour aller aux plus particuliers en examinant successivement les problèmes que rencontrent les réassureurs américains dans un milieu économique différent du leur, en présence de marchés d'assurance très divers et devant des formules de réassurance en évolution.

185

#### A) Problèmes généraux

1° — Sur un premier point, les réassureurs américains ont, en quasi-totalité, adopté une attitude identique. Pour conquérir les marchés, ils ont préféré, à la méthode traditionnelle de la réassurance européenne, à savoir, les voyages et les visites, le système de l'implantation permanente. Déjà, l'étendue de leur pays les avait conduits peu à peu à ouvrir, dans différents centres, répartis d'un océan à l'autre, des bureaux ou succursales dont les attributions pouvaient varier, mais qui possédaient toujours un certain degré d'autonomie du point de vue des contacts, de la souscription, de l'administration. Une telle pratique s'imposait d'autant plus à eux qu'elle se liait à ce qui a été dit plus haut sur le caractère continu et technique des relations entre réassureurs et assureurs. Certes, bien des liens de réassurance continuent d'être fondés, en Amérique, sur les rencontres et la confiance mutuelle entre dirigeants, renforcés par les discussions des réassureurs avec les directeurs ou les chefs de service de réassurance, lors du renouvellement des traités (lequel s'échelonne au long de l'année plus que ce n'est le cas en Europe). Cependant, ces relations s'accompagnent, le plus souvent, d'échanges de vue quasi permanents entre techniciens des différents départements et les choses sont, bien évidemment, facilitées par une implantation régionale.

Une exception notable doit être mentionnée ici: elle se réfère à la réassurance vie, laquelle, on se le rappelle, est surtout exercée par des compagnies mixtes pratiquant, à la fois, l'assurance directe et la réassurance. Lesdites compagnies, dans l'effort déjà entrepris de péné-

tration à l'étranger, notamment, en Amérique du Sud ont jusqu'ici, adopté des méthodes analogues à celles des réassureurs traditionnels, en procédant par tournée régulière auprès des clients ou des « prospects ».

186

Dans le cadre international, la méthode de l'implantation peut revêtir beaucoup de modalités différentes. C'est ainsi que les réassureurs américains ont eu et ont encore, à choisir, par exemple, entre le simple bureau de contact (dont le titulaire remplit des fonctions assez analogues à celles du réassureur voyageur classique); la branche ou le bureau de souscription; enfin, la filiale qui suit, certes, la politique d'affaires et les normes de la compagnie mère, mais est très vite supposée devoir se suffire à elle-même et constitue ainsi, suivant la terminologie à la mode, un « centre de profit ».

En ce qui concerne l'implantation par compagnie indépendante, un point particulier mérite d'être noté: comme la plupart des industriels de leurs pays, les réassureurs américains, qu'ils rachètent des compagnies existantes ou en établissent de nouvelles, cherchent, le plus souvent, à contrôler à 100 pour cent lesdites filiales, refusant d'emblée la coopération avec une compagnie locale, sur la base d'un partage de capital. On a vu plus haut un autre aspect plus technique de cette tendance « totalitaire », à laquelle la seule exception, à ma connaissance, a été la création d'une compagnie australienne par un grand réassureur américain associé à un certain nombre de compagnies locales.

2° — Cette position, concernant l'implantation permanente, une fois affirmée, le plus difficile reste à faire. Certes, le marché américain est immense, à l'échelle d'un continent, et cela explique qu'il se soit si longtemps plus ou moins suffi à lui-même. En dépit de ce caractère, il présente, cependant, une grande homogénéité. Le seul marché à son échelle sera, précisément, le marché mondial avec tout ce qu'il contient de diversité, voire de contradiction. Quant à l'homogénéité, qu'il s'agisse de législation, de gestion financière, de réglementations administratives, elle ne se rencontrera que dans des unités de petite taille et il ne faut pas s'étonner que les réassureurs américains jugent une telle situation « déconcertante et irritante », comme faisaient, d'après leurs chroniqueurs, les dirigeants du trop fameux ICS, auxquels je ne compare pas, bien entendu, nos concurrents et amis réassureurs.

Le premier choix à faire par le réassureur américain est donc celui de la zone dans laquelle il va opérer et, par zone, on pourrait entendre,

par exemple, l'Amérique du Sud, l'Extrême-Orient, l'Europe, l'Afrique ou l'Australie.

Il y a là une décision qui ressortit à la politique d'affaires, presque à la politique tout court. Si vous le voulez bien, et sauf à revenir sur la question, nous nous occuperons surtout de l'Europe. Alors, c'est-à-dire une fois la décision prise de s'installer dans la zone européenne, un deuxième problème se pose, celui du pays ou de la ville d'implantation. Il y a, naturellement, le marché de Londres longtemps connu par des Américains, on l'a dit plus haut, comme donneur de garanties de réassurance et à la vie duquel il serait bien tentant de participer un jour de façon active.

187

Il y a la Suisse, pays d'élection de la banque et de la réassurance mais donnant aussi, dans ce dernier domaine, l'impression d'être un peu saturé.

Ensuite, il y a les autres pays qui paraissent engagés dans la valse hésitation du Marché Commun, avec ses unités actuellement indépendantes. D'abord l'Allemagne, autre territoire où les grandes compagnies de réassurance abondent; la France, dont la réputation, sur le plan financier et monétaire n'a pas été des meilleures; on pourrait en dire autant de l'Italie; la Belgique et la Hollande exercent une certaine attraction. Personne, jusqu'ici, n'a choisi la belle ville où nous nous trouvons sans doute parce qu'il serait difficile d'y travailler toute l'année, pas plus que le Liechtenstein qui présenterait pourtant l'avantage par rapport aux Bermudes ou aux Bahamas, d'être au centre du continent à conquérir.

Il est inutile de s'étendre sur tout cela, car les solutions données à ce problème sont connues. Tout au plus, peut-on souligner l'importance revêtue par le facteur de la langue dans l'expansion à l'étranger et le choix des territoires. Certes, qui voyage aux États-Unis se rend bien compte qu'il a plus de difficulté à comprendre ou à se faire comprendre dans le Sud qu'en Nouvelle-Angleterre, dans le Middle West qu'à San Francisco. Néanmoins les Américains n'ont pas réussi à être séparés entre eux par la même langue, comme Bernard Shaw le disait plaisamment de l'Angleterre et des États-Unis. En sortant de son pays, le réassureur américain peut donc avoir une impression assez analogue à celle des bâtisseurs de la Tour de Babel. Plutôt que d'attendre l'esprit de Pentecôte ou de recourir à l'École Berlitz, il pourra s'installer

en Suisse, pays dont l'unité s'est faite autour d'un quadrilinguisme, sans parler des dialectes qu'utilisent les sociétés les plus internationales pour tenir leurs délibérations les plus importantes et où l'anglais s'est implanté sans peine comme l'arme la plus efficace et la plus moderne de cette belle panoplie.

188 Le facteur « langue » joue, dès lors, un rôle non négligeable dans une autre décision vitale que les réassureurs américains ont à prendre pour leur expansion, à savoir, le choix des hommes. Les réassureurs européens s'installant sur le marché des États-Unis avaient été confrontés avec un choix analogue entre un compatriote pénétré de leur esprit et de leurs méthodes ou un Américain. Leur expérience semble avoir servi aux réassureurs américains qui, après certaines tentatives passagères, ont généralement confié leurs affaires à l'étranger à des non-Américains, parfois à des nationaux des pays où ils s'implantaient, parfois à des personnalités de standing, sinon de statut, international, lesquels restaient évidemment sous le contrôle d'une section internationale ou d'un directeur *overseas*.

Tous les problèmes, cependant, n'ont pas été résolus pour autant. En effet, ce n'est pas trahir un secret, ni se livrer à des commentaires malveillants que de noter que le personnel recruté par les réassureurs américains n'a pas exactement donné l'exemple de la stabilité. D'aucuns, voyant certains réassureurs américains s'établir dans leur pays et y embaucher des collaborateurs, pensaient que ceux-ci prenaient bien des risques, notamment, celui de se trouver sans travail (avec, sans doute, une indemnité ou une retraite convenable) si la politique du siège venait à changer. En fait, il n'en a pas été ainsi et les réassureurs américains ont, au contraire, manifesté, jusqu'ici, une remarquable persévérance en ne se laissant pas aller à la lassitude en même temps que certains de leurs mandataires et en sachant insuffler leur propre confiance à des personnalités nouvelles.

A cet égard, un problème particulier, dont je ne sais pas d'ailleurs quel rôle il a pu jouer dans l'instabilité qui vient d'être déplorée, est celui de l'insertion du représentant ou d'un directeur à l'étranger, dans la hiérarchie du siège ou de la compagnie mère. Toutes les compagnies d'assurance directe opérant à l'étranger ont connu cette difficulté, par exemple, les sociétés anglaises et françaises, appliquant, d'ailleurs, pour la surmonter, des doctrines très différentes.

**B) Problèmes commerciaux**

Voici donc notre réassureur installé, avec un directeur, des bureaux, un ordinateur ou un télex. Il va prendre contact avec le marché ou plusieurs marchés de l'assurance. La diversité de ce qu'il rencontre vient d'être soulignée; certaines constantes se manifestent, toutefois, également surprenantes pour lui, à savoir, des conceptions fort différentes de celles auxquelles il est habitué en ce qui concerne le besoin de couverture, le sens du profit et le désir de coopération.

1° — Pendant bien des années, et cela qu'il s'agisse de pays industrialisés ou en voie de développement, le marché de la réassurance a été, sinon dominé, du moins fortement marqué par la notion de réciprocité. On ne connaît que trop cette pratique dont les diverses motivations (augmentation de l'encaissement, souci de répartition chez les assureurs opérant dans un petit nombre de pays, etc. . .) impliquaient, en arrière-plan, une méconnaissance radicale de l'idée même de couverture: discussions interminables sur le quantum de réciprocité en primes, voire en bénéfices; affirmation que les affaires cédées ne peuvent pas être mauvaises, que la cédante est elle-même un réassureur, etc. . . Tout cela constitue un contexte familier à tout réassureur non américain. Sans doute les U.S.A. eux-mêmes, n'ont-ils pas entièrement échappé à cette pratique, qui est celle, comme on l'a dit, de la réassurance vie et qui pourrait revêtir la forme, non plus de réciprocité proprement dite, mais de couvertures mutuelles aboutissant à de véritables pools des gros risques, pour les très grands groupes d'assurance. En revanche, le réassureur américain nouvellement arrivé dans un pays ne peut faire autrement que de mettre l'accent sur la notion même de couverture, ne serait-ce que parce qu'il n'a, au départ, aucune réciprocité à offrir, en dehors, tout au plus, d'affaires américaines qui, dans le contexte de ces dernières années, n'exerceraient pas une attraction très grande sur les cédantes éventuelles.

189

Parfois, il est vrai, les compagnies directes reconnaissent avoir besoin de couvertures et de capacité, mais il s'agit, alors, de pratiques (nature des garanties; importance des montants couverts, ou plutôt absence d'indications sur ces montants; taux pratiqués, etc. . .) qui ont quelque peu déconcerté nos collègues américains. Que l'on songe à l'expérience de l'assurance illimitée pour certaines garanties, obligatoires ou non, en matière de responsabilité civile générale, à la couverture des risques d'inondation, à l'inclusion quasi gratuite dans les



polices de périls qui devraient faire l'objet d'études et de tarifications spéciales. Nous retrouverons, plus loin, certains de ces problèmes dont la solution paraissait parfois incomber aux réassureurs comme si ces derniers disposaient de ressources ou d'une sagacité inépuisable.

190

2° — Il y a plus grave. Si la pratique de la réciprocité est actuellement en régression, c'est, avant tout, à cause de la détérioration générale des traités. Qu'elles se soient lassées de donner des affaires qu'elles jugent bonnes, en échange d'autres qui le sont moins, ou, pour un plus grand nombre d'entre elles, d'échanger des pertes chroniques, les compagnies ne se sont pas pour autant ralliées à des thèses acceptables par les réassureurs. En effet, elles considèrent trop souvent la réassurance comme une activité qui, en souvenir de bénéfiques anciens ou dans l'espoir de meilleurs résultats futurs, s'affranchirait des règles normales du commerce et donnerait à ses clients une sorte de subvention à fonds perdu. À cet égard, comment ne pas être frappé par l'expression de « sinistre de réassurance » employée devant moi par un directeur de compagnie, lequel voulait dire par là que, au cours de l'année considérée, ses réassureurs avaient réalisé un bénéfice. Rien de plus étranger à tout cela que la conception américaine dans laquelle les réassureurs, s'ils ne se refusent pas à alléger les pertes de leurs cédantes dans les circonstances difficiles et exceptionnelles, estiment, à bon droit, devoir réaliser, en période normale, un bénéfice au moins égal, voire supérieur, à celui des compagnies directes, afin de pouvoir faire face à des à-coups d'une certaine ampleur. Ne permettant guère aux réassureurs d'obtenir un bénéfice technique, les compagnies directes, avec, il faut bien le dire, une politique à assez courte vue, ne semblent pas attacher l'importance qui conviendrait à la solidité financière de leurs réassureurs. À l'époque de la réciprocité, le morcellement de la réassurance paraissait aller dans le sens d'une meilleure répartition des risques. Elle permet, aujourd'hui, à certaines cédantes, de ne pas, comme l'on dit, mettre tous leurs œufs dans le même panier. .. en acceptant de plus que certains de ces paniers n'aient pas de fond (sans jeu de mot) et qu'une partie des œufs soit perdue. Les réassurances eux-mêmes ont, d'ailleurs, ici, une responsabilité indiscutable en raison de l'insuffisance notoire des renseignements qu'ils acceptent de donner sur la structure de leur bilan. Une fois encore, le contraste avec les U. S. A. est, ici, frappant.

3° — Le morcellement de la réassurance, enfin, se relie à la conception que les compagnies d'assurance non américaines se font



de la coopération avec leurs réassureurs. Après avoir déterminé les conditions qu'elles ont le désir et pensent possible d'obtenir, elles les mettent sur le marché en espérant que l'appétit des réassureurs prendra le pas sur leur esprit critique. Même lorsqu'elles envisagent des changements dans la structure de leurs couvertures, elles ne se soucient guère de s'adresser à un réassureur de leur choix dont le rôle de *leader*, ainsi reconnu, leur apparaît, bien à tort, constituer un danger pour leur propre indépendance. Elles préfèrent élaborer elles-mêmes leur propre schéma. Il faut aux réassureurs beaucoup d'habileté et de compétence pour tirer leur épingle du jeu dans de telles circonstances, et cela d'autant plus que le phénomène des concentrations, non corrigé par des créations nouvelles, réduit constamment le nombre des compagnies auprès desquelles un rôle d'assistance et de conseil serait plus aisément accepté.

### C) Problèmes techniques

Je ne sais pas si certains d'entre vous ont pu, comme moi-même, assister, avant la guerre, au spectacle de variétés donné par la troupe russe appelée « La Chauve-Souris ». Avant chaque tableau, le directeur de la compagnie, (il s'appelait Nikita Balieff) apparaissait devant le rideau, calmait d'un geste les applaudissements et affirmait que le public n'avait encore rien vu, car le véritable spectacle allait seulement commencer. Si je mentionne cette anecdote, c'est que j'ai le sentiment d'avoir agi comme Balieff, en repoussant peu à peu le moment où le centre de la question serait atteint. Ce moment est maintenant venu puisqu'il nous reste à examiner brièvement les difficultés que le marché de la réassurance offre aujourd'hui à nos collègues américains, comme à nous-mêmes, et quel choix nous devons, eux comme nous, effectuer. À cet égard, deux problèmes essentiels et, d'ailleurs, connexes peuvent être dégagés: d'abord, le conflit entre les méthodes traditionnelles de la réassurance et une approche essentiellement technique; en second lieu, l'alternative entre le volume et la qualité des affaires.

1° — Peut-être un juriste pourrait-il rattacher les problèmes, très concrets, de politique d'affaires et de souscription, qui vont maintenant être évoqués, à une ancienne et vénérable discussion sur la nature de la réassurance. Cette controverse mettait en présence, d'une part, les théories plus ou moins rattachées à la notion de mandat et reposant, en partie, sur la notion de partage de sort; d'autre part, une notion d'assurance de l'assurance, fondée sur une approche plus technique, plus ou

moins détachée de l'opération d'assurance originelle. Cette seconde conception serait bien, semble-t-il, celle des réassureurs américains. On peut l'insérer dans un contexte cohérent: assimilation de la réassurance à une activité d'assurance spécifique entraînant son assujettissement au contrôle; volonté, déjà signalée, des réassureurs d'échapper aux contraintes du marché et de fixer, eux-mêmes, leurs conditions; mise en cause beaucoup plus fréquente et brutale des relations avec les compagnies donnant des pertes. Tous ces aspects mériteraient d'être longuement discutés et il fallait, au minimum, en signaler l'actualité et l'importance.

192

Opposée ainsi aux méthodes traditionnelles de la réassurance européenne, la conception que nous considérons comme américaine ne semble pas l'être moins à celle du marché de Londres, étant entendu que de telles désignations ne sont employées ici que par commodité et en dépit de leur arbitraire. Souscrire un slip en quelques minutes, suivre un *leader* dont on connaît l'engagement brut et non pas net, s'en remettre au flair ou à l'instinct assaisonnés d'un certain goût du jeu et d'un sens de l'humour, il n'est rien qui soit plus contraire à l'esprit d'une réassurance « moderne » et, certes ici encore, il est clair que de telles descriptions sont forcément insuffisantes et par exemple que ce que l'on appelle parfois flair n'est que la mobilisation, par un mécanisme exercé, de l'expérience recueillie au long des années; ainsi un écrivain français définissait-il naguère la culture : ce qui subsiste après que l'on a tout oublié.

En gros, on peut dire cependant que la réassurance s'est modifiée plus profondément encore que l'assurance et impose des « révisions déchirantes », dont les hommes de ma génération ne sont pas toujours capables et pour lesquelles les contacts avec leurs collègues d'Outre-Atlantique ne pourront que leur être profitables.

Dans certains cas, il est vrai, ces « vieux européens » ont su trouver en eux-mêmes, et de fort bonne heure, les éléments d'une synthèse entre la tradition et les nécessités actuelles. Rien ne démontre mieux le retour de certains principes ou leur permanence, l'alternance de formules en apparence incompatibles, que (et vous me pardonnerez d'introduire ici un thème aussi peu populaire) la clause d'index ou de stabilité en matière de traités *excess-loss*. Dans ces derniers, en effet, lorsque la réassurance paraît quasi indépendante de l'assurance et où les primes originales servent seulement de base à un nouveau calcul,

le réassureur a, certes, son mot à dire dans le règlement des sinistres qui dépassent la priorité et dont il supporte seul la charge; surtout par-delà cette coopération dans le déroulement technique du traité, le phénomène incontrôlable et imprévisible de l'inflation ne peut être affronté par l'assureur et le réassureur que suivant la vieille règle du partage de sort. La clause d'index ne fournit pas la réponse à tous les problèmes que pose l'érosion monétaire. Elle ne constitue qu'une solution négative, et je suis convaincu, quant à moi, que nos collègues américains, le jour où ils auront mesuré les conséquences d'une inflation qui peut devenir galopante, sauront trouver dans leur arsenal technique les moyens de continuer à réaliser des bénéfices sur les *excess R.C.* comme dans les autres branches. Leurs formules quelles qu'elles soient, ne pourront, à la base, que s'inspirer du principe de la clause d'index en évitant, comme faisait cette dernière, que soit rompue, au détriment du réassureur, l'égalité qui doit exister entre deux parties dont les destinées ne peuvent être trop longtemps dissociées.

193

2° Moins aisé à résoudre que le conflit opposant les méthodes traditionnelles de la réassurance à une approche plus technique, sera celui qui pourra surgir entre le volume des affaires et leur qualité.

a) Ce second souci, on l'a vu en commençant, a toujours tenu la première place chez les réassureurs américains. De là des applications pratiques qu'il suffit de rappeler brièvement: relations avec les compagnies petites ou moyennes plutôt qu'avec les plus grands groupes; développement desdites relations par des démarches directes en sacrifiant la masse d'affaires brassée par les courtiers; refus des traités ne présentant pas une marge bénéficiaire substantielle; concentration sur les affaires non proportionnelles; applications de ces principes à certaines couvertures directes avec « déductibles » élevés. Sur le plan de la souscription proprement dite, en outre, les réassureurs américains ont élaboré des principes, des critères, qu'ils se sont efforcés d'imposer ou de faire admettre à leurs cédantes; prise en considération des moyens de protection existant à l'intérieur d'un risque; abandon, en tout état de cause, de plus en plus fréquent de la notion de sinistre maximum probable pour celle d'« *amount subject* »; fixation, par leur soin, d'un taux de prime de réassurance indépendant de celui de l'assurance directe, application, si l'on veut, de la notion de « différence de conditions » telle qu'elle existe en assurance maritime ou aviation; développement d'un courant très important d'assurances facultatives.

Pour résumer tout cela et éviter de multiplier les exemples, disons que la réassurance américaine, consciente de ses droits et fière de sa technique, n'a jamais cessé de considérer qu'elle constituait un marché irremplaçable et que ce marché ne demeurerait viable qu'en restant un « marché de vendeur ». Or une telle attitude ne peut manquer d'avoir une influence sur le volume des affaires. On a dit plus haut que la réassurance, sous certains de ses aspects « modernes », voyait renforcer son rôle d'assurance de l'assurance. Mais qui dit assurance, même à l'époque des traitements de masse, dit acceptation de risques individuels en très grande quantité. Lorsqu'elle modèlera son approche des garanties sur celle de l'assurance, la réassurance n'en a pas moins à faire avec un nombre relativement réduit de risques. En aura-t-elle suffisamment pour pouvoir tabler encore sur la loi des grands nombres ? Obtiendra-t-elle des marges bénéficiaires suffisantes pour faire face aux distorsions de la sinistralité. Grâce à l'immensité et l'homogénéité du marché américain, ces deux questions ont pu recevoir jusqu'ici une réponse affirmative. Il n'en sera pas forcément de même sur les marchés que les réassureurs américains sont en train d'aborder.

b) Deux facteurs interviennent, en effet, ici, qui ont déjà été évoqués, mais prennent maintenant toute leur force. Le premier est l'opposition de méthodes et de conceptions entre le marché américain et celui de la plupart des autres pays. Dans ces derniers, règne une concurrence effrénée. Elle est suscitée par les compagnies directes qui morcellent leur réassurance, acceptent de compromettre la solvabilité de ceux qui leur donnent leur garantie, spéculent sur l'oubli des réassureurs en place ou la création incessante de nouveaux débouchés pour ne pas rester sans couverture; mais cette concurrence est acceptée aussi par les réassureurs qui ferment leurs yeux sur l'avenir, s'en remettent au développement de leurs primes pour maintenir un équilibre apparent, ou, lorsqu'ils demeurent solvables, se contentent de marges très faibles, négligent l'autofinancement et ne rémunèrent qu'insuffisamment des fonds propres au demeurant très bas. Dans un tel milieu, un développement, disons normal, du chiffre d'affaires ne peut guère, sans doute, être acquis qu'en assouplissant, de façon plus ou moins dangereuse, les principes qui ont si bien fait leurs preuves aux U. S. A.

c) La réponse donnée à cette question — et c'est le second facteur dont je parlais — variera suivant que l'on aborde les deux notions de volume et de rentabilité, disons, en fonction du temps et de l'espace.

De l'espace, d'abord: les réassureurs américains considéreront-ils le marché international, dans son ensemble, comme une unité qui doit peu à peu constituer, par rapport à leur activité américaine, une sorte de pôle symétrique, de contrepartie, de contrepoids? Ou, conscients, précisément, des différences qui existent entre les différents marchés nationaux ou régionaux, considéreront-ils chacun de ceux-ci comme une unité plus ou moins autonome, décentralisée, dotée d'un budget et de facilités propres, constituant, comme il a été indiqué plus haut, un « centre de profit »? La souplesse de l'imagination comptable et du « management » est suffisante pour donner à ces problèmes des solutions nuancées, pour découvrir des moyens d'apparence scientifique de diversifier le concours prêté par le siège social ou la compagnie mère à chacun de ces centres spécialisés. Devant ce dilemme la politique de nos collègues américains a été celle de la juste mesure, évitant qu'une branche ou une filiale restreigne sa capacité à ce qu'autoriserait une recette de primes propres encore à ses débuts, mais aussi à l'inverse, s'abstenant de donner d'emblée, à ses mandataires, des facilités de souscription égales à celles dont disposent ses branches aux États-Unis.

195

d) C'est ainsi que l'on arrive au facteur « temps ». Il n'est pas de réassureur américain qui, au moment de s'implanter à l'étranger, ait affirmé qu'il était pressé, et allait bousculer les choses: mieux vaut, disait l'un d'eux, dépenser un million de dollars en cinq ou dix ans, sous forme de frais généraux que les perdre en quelques mois en sinistres. Cette sagesse, il est vrai, a une autre cause: vouloir susciter, chez les compagnies directes, une sorte de défiance. Elles répugnent, on l'a dit, à se mettre entre les mains (qu'elles appelleraient volontiers les griffes) d'un seul réassureur; cela serait particulièrement vrai en présence de nouveaux venus, d'une honorabilité et d'une solvabilité, certes, indiscutables, mais dont, précisément, la gestion efficace implique (ou du moins c'est sa réputation) des décisions brutales, sacrifiant aisément la continuité des relations au souci d'éviter des pertes.

e) Peut-être, enfin, l'approche nouvelle résultant d'un contact avec différents marchés, conduira-t-elle à discuter les principes mêmes de la souscription jusqu'ici utilisés avec tant de maîtrise aux États-Unis eux-mêmes. C'est une banalité de dire que l'assurance et la réassurance ont à faire avec des risques de plus en plus considérables et de moins en moins connus. N'y a-t-il pas, dès lors, quelque paradoxe à s'en remettre, pour y faire face, à une confiance quasi absolue dans la technique qu'il s'agisse de celle de l'industrie ou de celle de la



réassurance. Certaines méthodes de construction ou de ventilation ont rendu sceptique, on l'a dit, sur la notion de MPL. Ne devraient-elles pas susciter le même doute fécond en ce qui concerne la fixation d'un taux de prime ou le rôle d'une franchise ? Les problèmes qui se posent aux réassureurs américains dans leur opérations internationales se trouveront plus aigus si l'on en revient à une conception moins sophistiquée et plus simpliste de l'assurance et de la réassurance si, en un mot, le sens commun cesse de s'opposer au bon sens. Qu'apparaîtra-t-il alors aux yeux émerveillés ou déçus ?

196

Que les déductibles sont, à coup sûr, un moyen d'écarter les petits sinistres, de satisfaire le souci commun à l'industriel et à l'assureur, d'améliorer la prévention, enfin, d'aboutir à une prime acceptable pour les deux parties; mais aussi, que ces déductibles rendent inutilisables les tarifs issus de l'expérience, tendent à faire considérer chaque risque individuellement et aboutissent ainsi à la négation même de l'assurance.

Que les choses ont beaucoup changé depuis la légendaire déclaration de Cuthbert Heath d'après laquelle tous les risques sont assurables pourvu que soit appliqué le taux de prime correct. Cette profession de foi, ou ce programme, était, à coup sûr, plausible (ne serait-ce que du point de vue publicitaire) à l'époque où les marges laissées par les affaires incendie ou transport permettaient d'assumer allègrement un montant de 50.000 £ sur les jambes d'une danseuse ou la découverte du monstre du Loch-Ness; ce n'est pas tout à fait la même chose de couvrir la responsabilité totale d'une firme d'ingénieurs ou d'un laboratoire pharmaceutique au moment où les assurances « normales » ne produisent plus de bénéfice du fait d'une concurrence ou de contraintes également excessives. Dans ce contexte, fixer un taux de 20 pour cent, pour un risque de *kidnapping*, comme l'anecdote en a couru récemment, équivaut bien à un refus déguisé, et fort sage, de la garantie.

Dans le même esprit il apparaîtra encore que les compagnies captives, au-delà de leurs motivations diverses, ne renoncent pas à l'assurance. Elles en accentuent seulement le caractère sélectif et, partant, le déséquilibre, repoussant à bien plus tard le jugement à porter sur la rectitude de leurs conceptions techniques.

Que la réassurance, enfin, est une technique d'absorption et de division des risques mais, que son exercice ne comporte ni infailibilité, ni dilution indéfinie. Ici encore, à égale distance d'une concentration ou d'une répartition excessive des traités, un partage de ces derniers



entre les réassureurs solvables correspond, sans doute, à l'intérêt du marché tout entier.

#### IV — Conclusion

Au marché tout entier, ai-je dit à l'instant. Tous ceux d'entre nous qui ont, à un moment quelconque de leur existence, appartenu à l'Armée (j'emploie ce mot au singulier, car toutes les armées se ressemblent) savent que tout exposé de caractère plus ou moins technique se termine par un couplet sur les forces morales, même si un stratège, Napoléon, je crois, déclarait un jour que « Dieu est du côté de la meilleure artillerie ». Même si, en matière d'assurance et de réassurance, Dieu est du côté du meilleur souscripteur, cela ne doit pas nous empêcher de conclure par quelques mots sur les forces morales, c'est-à-dire, dans notre cas, sur la nécessité de la coopération.

197

Il y a quelques mois, un financier de Londres, constatant l'arrivée massive des firmes de Wall Street dans le domaine du « *merchant banking* », souhaitait la bienvenue à ces nouveaux concurrents, en disant qu'il y avait de la place pour tout le monde. Cela est vrai, aussi, pour la réassurance.

J'ai dit en commençant, qu'il ne s'agissait pas pour nous d'échanger des reproches amers ou des conseils donnés d'un air supérieur, mais devant les menaces de tous ordres qui pèsent sur l'assurance, d'établir des principes ou, comme l'on dit volontiers en Amérique, précisément, une philosophie commune. À l'élaboration de cette dernière, nos collègues d'Outre-Atlantique peuvent apporter une contribution d'un prix inestimable: elle consistera à affirmer le droit du réassureur au profit; l'importance des facteurs techniques dans son activité; le caractère spécifique de son rôle dans un monde où la division du travail demeure un facteur essentiel de progrès. Cette énumération est loin d'être exhaustive. Surtout les réassureurs, tant américains que d'Europe, ou de tous les autres pays auront à faire partager de telles conceptions par l'ensemble de l'assurance, de l'économie et aussi par les Pouvoirs Publics. Certes cette tâche est ardue. Elle rejette dans l'ombre les divergences plus ou moins superficielles dans les méthodes commerciales ou les systèmes de tarification. C'est en l'ayant présente à l'esprit, et avec confiance, que cet exposé peut être interprété comme un discours de bienvenue, dans certains cas d'ailleurs bien tardif, à la réassurance américaine sur le marché international.