

# UNE APPROCHE HOLISTIQUE DES RISQUES

La mise en place de Solvabilité II, avec ses trois piliers et son lot d'obligations dûment codifiées (fonctions clés, rapports écrits...), a conduit les entreprises à une approche différente de leurs risques, à se saisir de la problématique beaucoup plus en amont, et à faire évoluer leurs processus. « Nous essayons de partir du plus haut, à savoir déterminer les grandes orientations de la gouvernance. Puis nous voyons leurs déclinaisons en matière de processus, les acteurs et leur rôle, et comment ces processus de manière très opérationnelle se déclinent eux-mêmes en procédures et en modes opératoires. Cela implique forcément des refontes de process. Ce qui veut dire pouvoir être structuré, identifier les risques transverses, les risques sur chaque périmètre, donc avoir une approche par les process qui n'est pas forcément toujours celle mise en place », explique Nicolas Dufour.

« Avec le Pilier II, il est important d'avoir des processus qui se déploient pour gérer les risques opérationnels et aussi garantir dans l'entreprise une traçabilité satisfaisante. L'entreprise doit complètement intégrer dans ses décisions à tous les niveaux l'analyse des risques, établir le couple rendement/risque et le traduire de manière documentée dans la vie de l'entreprise », ajoute Renaud Bruneteau en charge des risques, du contrôle interne et de la conformité chez Humanis. « Dans le cadre de notre modèle interne, nous collectons les incidents et les pertes opérationnelles enregistrés chaque année dans toutes les entités du groupe. Nous regardons l'ensemble de nos process opérationnels et nous en déterminons les faiblesses. Nous scénarisons sur la base de cette revue, pour obtenir un montant de capital à mettre face de ces risques, surtout pour dresser une hiérarchie des risques opérationnels en affectant un coût à chacun de ces risques », détaille Alban de Mailly Nesle.

« On ne peut pas prendre de décisions stratégiques, financières marketing, ou commerciales, sans avoir intégré une analyse de risques et essayé d'avoir éclairé les conséquences de cette décision. »

Renaud Bruneteau, en charge des risques, du contrôle interne et de la conformité, Humanis



Renaud Bruneteau, en charge des risques, du contrôle interne et de la conformité, Humanis

## UNE NOUVELLE FONCTION QUI SE CHERCHE UN NOM...

Si les réassureurs ont depuis longtemps une direction des risques dont le responsable est hiérarchiquement rattaché au plus haut niveau de l'entreprise, la situation est en revanche plus contrastée dans les autres entreprises du secteur : « les bancassureurs, du fait de l'antécédent Bâle II, sont plus matures sur le sujet et le détenteur de la fonction risque a souvent par exemple à sa disposition des mécanismes d'escalade vers le board. Les grands assureurs se sont ensuite engagés dans ces démarches », précise Jimmy Zou. Quant à la dénomination « Risk Manager » pour désigner le responsable de

### QUE DIT LA DIRECTIVE SOLVABILITÉ II ?

Sur les 312 articles, le 44 (Gestion des risques) et le 45 (Évaluation interne des risques et de la solvabilité) concernent directement la problématique des risques.

Ainsi dans l'article 44, il est spécifié que « les entreprises d'assurance et de réassurance mettent en place un système de gestion des risques efficace, qui comprenne les stratégies, processus et procédures d'information nécessaires pour déceler, mesurer, contrôler, gérer et déclarer, en permanence, les risques, aux niveaux individuel et agrégé, auxquels elles sont ou pourraient être exposées ainsi que les interdépendances entre ces risques. Ce système de gestion des risques est efficace, parfaitement intégré à la structure organisationnelle et aux procédures de prise de décision de l'entreprise d'assurance ou de réassurance et dûment pris en compte par les personnes qui dirigent effectivement l'entreprise ou qui occupent d'autres fonctions clés ». Mais aussi que « les entreprises d'assurance et de réassurance prévoient une fonction de gestion des risques, qui est structurée de façon à faciliter la mise en œuvre du système de gestion des risques ».

Et dans l'article 45 : « l'évaluation interne des risques et de la solvabilité fait partie intégrante de la stratégie commerciale et il en est tenu systématiquement compte dans les décisions stratégiques de l'entreprise ».





David Dubois,  
 Directeur Business  
 Développement, RGA

la gestion des risques, là aussi, elle ne figure pas dans tous les organigrammes. « Le terme de Risk Manager n'est pas encore vraiment diffusé dans l'assurance et la réassurance. Lorsqu'on regarde les offres d'emploi, on constate que les terminologies ne sont pas très figées et les profils ne sont pas très ciblés. On voit arriver souvent des actuaires. La structuration d'une communauté d'experts ERM au sein de l'institut des Actuaires amène ces derniers à remplir ces missions », précise David Dubois, Directeur Business Développement chez RGA.

### ... MAIS UNE FONCTION CLÉ

Que ce soit dans une grande ou une petite structure, la fonction Risk Management est devenue essentielle. « Selon la directive, la fonction de la gestion des risques accompagne la mise en place d'un système présentant les risques dans leur globalité : elle doit avoir la capacité d'analyser et de porter un jugement sur les risques encourus par un organisme d'assurance, de réassurance et mettre en place des solutions de gestion de ces risques, de transfert, d'acceptation, de limitations... », ajoute David Dubois.



Dan Chelly,  
 Optimind Winter

« La fonction Risk Management est devenue centrale également parce qu'elle est transversale. »

David Dubois, Directeur Business Développement, RGA

Les petites structures ne sont pas en reste, comme le souligne Nicolas Dufour : « nous intervenons principalement en pilotage. Et nous devons donner aussi de la cohérence entre les politiques et leurs déclinaisons opérationnelles. Nous pouvons être amenés à passer de sujets relatifs aux grandes orientations de la gouvernance ou intervenir sur des pratiques très précises comme par exemple les contrôles de production. »

### UNE VISION ERM DE LA GESTION DES RISQUES

Pour Catherine Véret Jost, Présidente de Cavejo, l'une des grandes vertus de la directive est d'obliger les entreprises à enrichir leur approche. Néanmoins il ne faut pas prendre les trois piliers en silo. « Tous les acteurs de l'entreprise travaillent de concert sur la gestion des risques, avec le Risk Manager comme chef d'orchestre. C'est une démarche ERM qui implique une vision globale et cohérente de la gestion des risques de l'entreprise et de leurs traitements ». Dan Chelly va même encore plus loin et voit dans Solvabilité II intégrant l'ORSA, une approche

### 4 FONCTIONS CLÉS

Solvabilité II impose aux compagnies la mise en place de quatre fonctions clés : conformité, actuariat, gestion des risques et audit interne.

Des fonctions dont les attributions étaient en général déjà occupées mais sans être réellement personnalisées ou sans apparaître en tant que telles dans l'organigramme de l'entreprise. Désormais, elles sont distinguées même si elles peuvent être cumulées à l'exception de l'audit interne qui doit rester une fonction totalement indépendante. La directive fixe des principes communs à ces quatre fonctions, parmi lesquels : l'obligation de remonter rapidement tout problème majeur ; la mise à disposition de ressources et une expertise adéquate, libre d'influences pouvant entraver l'objectivité, l'impartialité et l'indépendance.

« ERM 2.0. C'est un must have entre la prise de risque et la stratégie commerciale. C'est le premier texte où l'on a un lien aussi étroit entre les deux ». Pierre Thérond le confirme, « Solvabilité II conduit à instituer les best practice en matière d'ERM même si les actuaires n'ont pas attendu la directive pour mettre en place cette démarche ». Mais peut-on mettre sur le même plan l'approche qui s'impose dans les compagnies d'assurance de celle que mènent les entreprises industrielles et commerciales ? « On constate quand même une convergence entre les deux approches. Il y a une bonne inspiration de ce qui existe et de ce qui est fait par ailleurs », se réjouit David Dubois.

Pierre Thérond est en revanche plus circonspect : « c'est une approche comparable mais attention, les fondamentaux sont différents. Ce ne sont pas les mêmes risques qui sont visés : dans les grandes entreprises non financières, il y a souvent une segmentation risques business et risques opérationnels. Pour les assurances, nous avons avant tout les risques de souscription et les risques de marché. »

### LA PRIME À LA DIVERSIFICATION

Quoi qu'il en soit, si la transposition de Solvabilité II ne s'est pas faite sans douleur, la plupart des acteurs concernés sont aujourd'hui plutôt positifs. « À mon arrivée sur ce secteur d'activité, Solvabilité II était associée à des contraintes réglementaires, puis peu à peu à des exigences réglementaires et enfin à des leviers d'actions », se rappelle Nicolas Dufour et de poursuivre : « la sémantique est importante pour montrer que ce n'est pas qu'une contrainte. C'est un nouveau cadre de travail qu'il va falloir faire vivre ». Même analyse pour Jérôme Isenbart, « il faut voir Solvabilité II comme un accélérateur de bonnes choses. Or en général, les compagnies sont tellement préoccupées par leur portefeuille qu'elles ne peuvent pas tout regarder ».





Pour Dan Chelly, Solvabilité II permet d'être beaucoup plus fin dans la mesure de l'exposition aux risques. « Cela force à une certaine rigueur et à formaliser des processus. Parfois, sur certains produits, l'entreprise a tendance à considérer que le profil de risque est peu élevé alors que dans le détail, on détecte de nombreux risques financiers et opérationnels. On voit par exemple les problématiques qui sont très porteuses de risques comme l'Accord National Interprofessionnel, les contrats solidaires et responsables... »

« La directive Solvabilité II permet d'avoir une vision "clé en main" des risques dans toutes les entités. »

Jérôme Isenbart, Directeur des Risques, CCR

Pour les grandes compagnies, Solvabilité II est aussi la prime à la diversification. « Il y a un bénéfice à la diversification. C'est la base du métier d'assureur mais ce n'était pas mis en avant dans Solvabilité I. Un portefeuille de risques diversifiés entre risques financiers et risques d'assurance mais aussi au sein des risques d'assurance est reconnu dans le montant de fonds propres que l'on doit détenir pour Solvabilité II », explique Alban de Mailly Nesle. « Certains ont craint que la lourdeur de Solvabilité II puisse paralyser l'initiative et conduise à des comportements d'aversion totale aux risques alors que c'est un levier d'aide à la décision. Il ne s'agit pas de ne pas prendre de risques, il s'agit de prendre des risques en étant plus éclairés sur les conséquences des décisions prises », précise Renaud Bruneteau. Cette évolution implique aussi, pour tous les acteurs (et notamment les mutuelles), des évolutions internes importantes : « ce changement culturel nous place dans une culture de la performance qui touche toutes les fonctions, dont le commercial ou le marketing... » ■

### L'ORSA : UNE VUE GLOBALE DES RISQUES DE L'ENTREPRISE

Selon l'ACPR : « L'ORSA est une évaluation, par l'entreprise elle-même, de sa solvabilité. L'ORSA doit faire partie intégrante des décisions stratégiques ».

Les quatre questions auxquelles le rapport répond sont les suivantes : à quels risques est exposée l'entreprise ? Quelle est sa tolérance aux risques ? Quels sont ses objectifs stratégiques ? De quels moyens financiers dispose-t-elle ou devrait-elle disposer à court et long termes ?

Si sa rédaction est considérée comme complexe et difficile, l'exercice néanmoins est largement approuvé. « L'ORSA est un changement important car il stipule d'avoir une vision à 360° de la gestion des risques. C'est assez nouveau pour les assureurs qui avaient l'habitude de travailler en silo. Mais l'ORSA n'est pas un simple outil de reporting à destination de l'autorité de contrôle. C'est un véritable outil stratégique », insiste Nicolas Calmon. Même point de vue pour David Dubois pour qui l'ORSA va accompagner la stratégie de développement. « Pour lancer un nouveau produit ou projet, on doit mesurer tout de suite l'influence de ceux-ci sur l'exigence de fonds propres et l'impact sur notre entreprise. C'est un véritable outil d'aide à la décision ». Quant à Jimmy Zou, il voit dans l'ORSA, un accélérateur pour la compréhension de la fonction risque : « cela demande notamment d'articuler des indicateurs de risques avec d'autres indicateurs comme la rentabilité ou même des ratios de coût. Le risque à l'aune de la rentabilité ».

### Les tâches de la gestion des risques

