

PANORAMA

Frappé par les catastrophes naturelles, le marché de l'assurance pourrait se retourner

La recrudescence des catastrophes naturelles, couplées avec le contexte de crise économique et financière, pourrait conduire à un retournement du marché de l'assurance. C'est dans un climat tendu que pourraient s'effectuer les prochaines négociations de contrats.

Le secteur de l'assurance vient de subir deux années noires. 2010 et 2011 ont été le théâtre de catastrophes naturelles historiquement graves. L'année 2010 ouvrait les hostilités avec le tremblement de terre au Chili, les tornades aux États-Unis, les inondations en Amérique du Sud, les chutes de neige et la vague de froid en Europe du Nord... « Mais 2011 a été pire ! », convient Loïc Le Dréau, directeur de la souscription clientèle chez FM Global. Les inondations en Australie et en Thaïlande, les tornades aux États-Unis, le séisme en Nouvelle-Zélande, le tremblement de terre et le tsunami au Japon...

Autant d'événements qui se chiffrent à 108 milliards de dollars pour les seuls assureurs, soit une hausse de 225 % par rapport à 2010 (et selon Swiss Re la facture atteint 242 milliards de dollars pour les réassureurs), détrônant le record de 2005, année terrible à cause de l'ouragan Katrina (estimé à 20 milliards de dollars).

« Paradoxalement, nous avons davantage de matière assurable, cela dans des régions plus risquées car plus exposées aux phénomènes climatiques », indique Philippe Jouvet, directeur des activités IARD d'AXA Corporate Solutions. Le coût technique de ces risques est très supérieur. En cause ? Principalement les désormais fameux « contingent business interruption » (CBI), les interruptions d'activités liées aux risques provenant des fournisseurs. « Tout ce qui relève de la "supply chain" n'avait sans doute pas été suffisamment analysé par l'ensemble des grands industriels, ni par la communauté des assureurs », admet Dominique Guérit, mandataire général de HDI-Gerling Industrie France. La perte d'exploitation a donc été énorme pour certains de nos clients. « Jeff Moghrabi, directeur général France d'ACE Europe, abonde lui aussi en ce sens... « Que se soient les "risk managers" les courtiers ou les compagnies d'assurances, tous pensaient avoir une parfaite maîtrise de l'assu-

108 MILLIARDS

La facture totale en dollars pour les assureurs.

rance dommages, dit-il. Lorsque sont survenus le séisme et le tsunami au Japon, des problèmes très sensibles se sont posés quant aux CBI et à la perte d'exploitation sur toute la chaîne logistique. Personne n'avait anticipé ce scénario ! »

Les catastrophes au Japon ont effectivement illustré que l'impact sur la "supply chain" n'avait, pour certains, pas été suffisamment cartographié. « Nous l'avons notam-

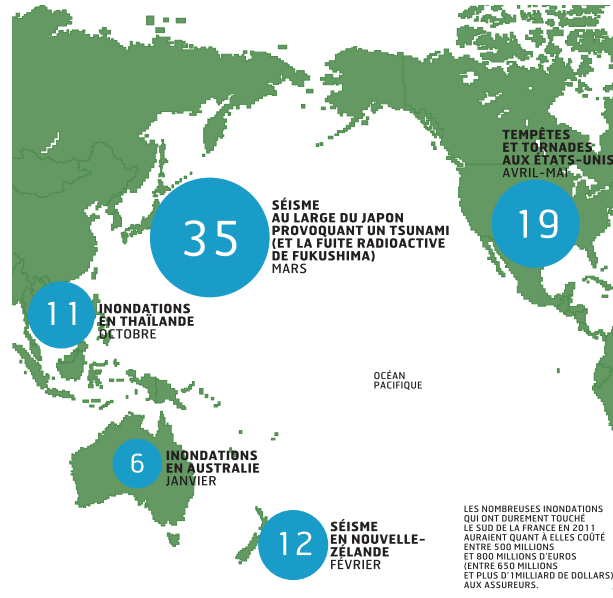
De plus en plus souvent déclinée au sein des entreprises, la gestion des risques s'inscrit dans leur stratégie globale et bénéficie d'investissements accrus du fait de son impact sur la rentabilité.

Le levier s'est mué en pilier. Essentiellement considéré dans le passé comme un levier de gestion de crise, le « risk manager » est devenu un facteur clef de compétitivité et s'impose désormais comme un pilier de la stratégie globale des entreprises.

C'est ce que révèle une récente étude d'Accenture, étude destinée à évaluer les progrès réalisés dans ce domaine. « Notre précédente enquête, menée en 2009, indiquait

LE TOP 5 DES CATASTROPHES NATURELLES EN 2011

COÛT ESTIMÉ POUR LES ASSUREURS (EN MILLIARDS DE DOLLARS)



ment constaté dans le secteur de l'électronique où le Japon représente 15 % de la production mondiale, précise Loïc Le Dréau. Plusieurs grands groupes ont dû stopper totalement leur production. »

Mieux gérer les cyclones

Et même si les industriels ont payé leur tribut, ce sont surtout leurs assureurs qui doivent mettre la main à la poche : ils doivent aujourd'hui rembourser des coûts de CBI alors qu'ils n'avaient jamais réellement perçu de prime pour couvrir le risque de rupture des approvisionnements. « Les sinistres engendrés par ces événements ont été, à eux seuls, bien plus importants que la totalité des primes perçues par les assureurs pour le risque en question, conduisant à des ratios combinés parfois nettement au-delà de 100, indique Philippe Jouvet. Du fait de cette sinistralité, le début de l'année 2011 a été le plus mauvais trimestre de l'histoire de certains grands réassureurs comme le groupe allemand Munich Ré. »

Le marché pourrait-il se retourner ? « Nous étions, depuis quelques années, sur un marché des grands comptes relativement soft, puisque très concurrentiel », admet Thierry van Santen, directeur général d'Allianz Global Corporate & Spe-

cialty (AGCS) France. Les prix ne devraient pas remonter systématiquement mais de manière ponctuelle, notamment pour des assurés ayant de grandes expositions à des catastrophes naturelles ou de fortes sinistralités. Cette hausse des tarifs ne devrait pas se faire de manière massive, ni d'un seul coup, comme par le passé. « Ce qui est certain, c'est que l'époque, démarrée en 2004, où les clients constataient une baisse moyenne des prix de 10 % chaque année est bel et bien révolue. « Les assureurs se rendent bien compte que le marché se retourne au pire moment pour les "risk managers" : c'est la crise et les entreprises ont déjà du mal à faire face à leur propre marché. Néanmoins, le retournement est inéluctable », soutient Philippe Jouvet.

De fait, l'exceptionnelle sinistralité s'est couplée avec un environnement économique des plus turbulents. La crise des dettes souveraines européennes a touché de plein fouet les investissements de certaines compagnies exposées à l'activité vie. La crise des marchés a parfois attaqué leur patrimoine d'actifs. Et l'arrivée en bas de cycle de l'assurance IARD, avec des taux qui avaient atteint leur plus bas niveau, a pesé sur le rendement financier de leurs placements. Les

compagnies d'assurances semblent avoir aujourd'hui les outils nécessaires à la mise en place d'une meilleure gestion de leur cycle.

Prendre en compte les cumulés

Ce fameux cycle, sorte de maladie congénitale du secteur : les assureurs sont, par essence, soumis à une évidente volatilité, tant en ce qui concerne le volume de souscriptions que la rentabilité des opérations. La gestion du risque est donc fondamentale chez les assureurs aussi. « Ce que nous mettons en place chez nos clients, nous nous l'appliquons à nous-même », souligne Jeff Moghrabi. Nous travaillons sur la notion de cumul des risques : risques de catastrophes naturelles, risques de contrepartie, risques juridiques et financiers, risques de cybercriminalité... Cela inclut tout le marché, donc nécessite une attention continue et positionne le "risk manager" au cœur des processus de décisions. « Or, la surprise qu'a déclenché chez certains l'accroissement du nombre de sinistres, conjugué à des dépréciations d'actifs, révèle que la démarche d'identification et de prévention des risques peut parfois avoir été négligée durant les meilleures années du dernier cycle.

JULIE LE BOLZER



INTERVIEW
VICTOR PEIGNET
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE SCOR GLOBAL P & C

« Le marché aura-t-il la volonté de faire face ? »

Victor Peignet, directeur général de SCOR Global P & C, estime que les assureurs et réassureurs peuvent faire face au déchaînement de catastrophes naturelles constaté au niveau mondial ces derniers mois.

Constate-t-on plus de sinistres que par le passé ?

A mon sens, il convient d'abord de s'interroger sur l'évolution des phénomènes climatiques : y a-t-il réellement un changement structurel de fréquence et de sévérité des catastrophes naturelles, ou bien sommes-nous plutôt à un pic d'un cycle qui n'a pas fondamentalement changé ? Personnellement, je n'ai pas la réponse. Ensuite, il faut prendre en compte le développement économique et l'urbanisation : il est assez paradoxal de constater que les zones géographiques qui se développent économiquement et où les populations s'accroissent sont pour la plupart - exposées aux catastrophes naturelles, en particulier en Asie. Enfin, la médiation a changé notre perception des phénomènes naturels : avec Internet, nous vivons en direct les désastres matériels et la détresse humaine qui en découle.

Mais le nombre et la gravité des catastrophes naturelles ont récemment été exceptionnels...

Bien sûr, et nous constatons en outre que les catastrophes naturelles sont de deux natures très différentes entre, d'une part, les grands événements individuellement dévastateurs et, d'autre part, l'accumulation tout aussi dévastatrice d'événements plus localisés. Jusque-là, les tempêtes et les tremblements de terre constituaient l'essentiel des phénomènes naturels les plus majeurs. Aujourd'hui, la multiplication inexpliquée de tornades, précipitations et inondations, tempêtes de grêle ou de neige d'intensités exceptionnelles, voire de

périodes de froid extrême, pèse tout autant dans les bilans. On peut aujourd'hui se demander tout d'abord s'il existe une corrélation entre les grandes catastrophes naturelles et ensuite si ces événements sont réellement imprévisibles (en nombre comme en localisation). Dans le cas particulier des inondations, il est clair qu'à « l'act of God » des précipitations anormales s'ajoutent le plus souvent des interventions humaines qui ont changé la géographie des zones touchées et l'ampleur des dégâts.

« AVEC INTERNET, NOUS VIVONS EN DIRECT LES DÉASTRES MATÉRIELS ET LA DÉTRESSE HUMAINE QUI EN DÉCOULE. »

Les assureurs et réassureurs ont-ils les capacités nécessaires pour faire face ?

Jusqu'à maintenant, ils ont répondu « présents » face à tous les grands événements. Mais si le marché à les moyens de faire face, il n'en aura probablement pas la volonté si les primes sont insuffisantes. Il en va de l'assurance un peu comme de la dette : il doit y avoir un minimum d'équilibre entre les ressources disponibles et les niveaux de couverture. Les grands événements de ces deux dernières années pourraient être des catalyseurs afin que États, entreprises, assureurs et réassureurs revioient leurs partenariats. Cela permettra d'atteindre la meilleure adéquation possible entre la prévention, la gestion des risques et des crises, l'assurance et enfin la réassurance, dernier maillon de la chaîne de protection. PROPOS RECUEILLIS PAR J. L. B.

La gestion des risques, pilier de la stratégie globale

que 85 % des dirigeants interrogés jugeaient insuffisant l'alignement entre la fonction de gestion des risques et la stratégie de leur société, rappelle Alette Leleux, responsable de l'activité « risk management » d'Accenture France en Benelux. En 2011, des avancées significatives ont été constatées puisque 87 % des 397 participants déclarent que le risque est devenu un vecteur d'avantage compétitif. »

Pour plus de 80 % des répondants, la volatilité et la complexité croissantes de l'environnement économique et financier ont hissé le « risk manager » au rang des fonctions incontournables de l'entreprise. L'étude, mondiale, montre que la gestion des risques bénéficie d'une meilleure intégration

dans les processus de décision de la direction. « Les entreprises les plus performantes ne se contentent pas d'améliorer leur gestion de risque : elles utilisent véritablement cette fonction pour se forger un avantage compétitif, l'intégrant à l'ensemble des processus décisionnels et en l'incluant dans la planification stratégique pour évaluer sagement le rapport à bénéfice-risque des prises de position du management », indique Alette Leleux.

Centralisation de la fonction

Avant 2008, c'est-à-dire avant l'émergence de la réglementation (et la transposition en droit français de la 8^e directive européenne sur les sociétés cotées), mais sur-

tout avant le marasme économique et financier mondial, la gestion de crise n'était pas nécessairement inscrite à l'agenda des dirigeants.

« Du fait d'un contexte turbulent et très incertain, les directions générales ont pris conscience de la nécessité d'être mieux outillées », explique Gilles Proust, cofondateur et président d'Arenq. Depuis 2008, le pilotage à très court terme de la performance ne suffit plus. Et nous observons un phénomène d'accélération dans la diffusion des approches de gestion globale des risques au cœur des instances de gouvernance. « Sous l'impulsion du législateur, les sociétés du CAC 40 qui, pour la plupart, avaient déjà adopté une politique de gestion des risques, ont centralisé la fon-

ction de « risk manager ». Mais qu'en est-il des petites et moyennes entreprises ?

Maturité de la profession

« La réglementation n'explique pas tout. Preuve que la conformité à la loi du 3 juillet 2008 sur les sociétés cotées n'est pas l'unique déclencheur de ce phénomène : les grands groupes ne sont pas les seuls à se préoccuper de ces sujets », constate Gilles Proust. Nous voyons de plus en plus de PME, pas forcément cotées, de groupes familiaux, d'administrations publiques et de grandes collectivités qui commencent à s'outiller avec ce type de dispositifs. Il y a un réel besoin de tous les types d'entreprises à être plus agiles sur le pilotage à moyen-long

terme de leurs risques. » Autre indicateur de la montée en puissance de la gestion de risque dans la politique stratégique des entreprises, l'arrivée à maturité de la profession de « risk manager » en France. « D'un point de vue RH, les "risk managers" se sont hissés au niveau des autres fonctions clés dans l'entreprise, dont ils comprennent tous les métiers », observe Stéphane Romano, cofondateur et Managing Partner de Cala Partners. Les risques propres à son entreprise et ne se contente pas de dérouler un plan générique qui serait applicable n'importe où. « Le « risk manager » a donc acquis un véritable rôle de « business partner ». J. L. B.