



[DOSSIER]

« Le défi est d'enrichir le pilotage de l'entreprise »



DR

**CHRISTOPHE
EBERLÉ,**
président
d'Optimind Winter

TÉMOIGNAGES

Comment optimiser ses processus pour faire face à un reporting multinorme, dans des délais très courts ?

Il y a trois règles de base à respecter. La première est la coordination. Il est en effet nécessaire d'avoir une bonne coordination des processus, des données et des outils entre les directions finance, risque et actuariat, qui, souvent, sont distinctes. Il est essentiel qu'elles se parlent et partagent des indicateurs communs. La deuxième est l'industrialisation, et elle va de pair avec une certaine homogénéisation. Il est crucial d'être dans une logique d'industrialisation des processus, et ce sur le maximum de périmètres et de métiers. Aujourd'hui, on voit encore très souvent des équipes issues des différentes lignes métier s'occuper du reporting, alors que celui-ci, en bout de course, devrait être centralisé. Par ailleurs, les indicateurs métiers sont aujourd'hui très complexes, d'où l'importance de travailler à leur homogénéisation. Enfin, la troisième règle est la simplification. Il ne faut pas avoir peur de recourir à des méthodes par anticipation associées

à des simplifications, l'important étant d'avoir une bonne maîtrise de l'activité et une transparence sur les décisions et les risques sous-jacents. Mais attention, accepter de baisser ses ambitions, c'est une vraie stratégie, et cela suppose de se poser les bonnes questions.

Comment utiliser les apports de Solvabilité 2 pour le pilotage de l'entreprise ?

Pour la plupart des organismes aujourd'hui, le défi n'est plus de satisfaire seulement aux exigences de reporting réglementaires, mais d'être en mesure d'enrichir le pilotage de l'entreprise, en alimentant les dirigeants avec la vision « macro » dont ils ont besoin. La réglementation insiste sur cet aspect et responsabilise l'organe d'administration, de gestion ou de contrôle (AMSB). Sur le plan quantitatif, les organismes savent où ils vont. Les enjeux de gestion du capital réglementaire sont maîtrisés et les assureurs disposent des moyens et données nécessaires pour allouer des budgets de risque aux activités, de façon cohérente avec les objectifs. Il reste toutefois à compléter



► 9 juillet 2015

le dispositif avec des indicateurs opérationnels, à calibrer en correspondance avec les budgets de risque. Cette étape de déclinaison de l'appétence au risque nécessite souvent le développement d'outils supplémentaires et d'analyses détaillées. C'est ce qui permet de construire des tableaux de bord efficaces, avec des indicateurs métiers (enveloppes dérogatoires de frais, limites de souscription sur le mix produit, limites d'allocation sur des actifs risqués...) exploitables par les preneurs de risque, tout en gardant le contrôle de la consommation de capital économique globale. On remarque que si la démarche est bien avancée sur la partie risques opérationnels et sur la gestion d'actifs, elle l'est beaucoup moins sur les risques de souscription, où la logique, bien souvent, reste de « *prendre tout le business que l'on peut* ». Il n'est pas encore naturel dans

toutes les entreprises de mettre un risque entre parenthèses, car il coûte cher en capitaux propres.

Comment faire de l'Orsa un véritable outil de pilotage stratégique ?

Il est difficile de comprendre que le processus budgétaire, réalisé par la comptabilité et la finance avec le soutien des métiers, et le processus Orsa, réalisé par la direction des risques, soient encore séparés. Cela n'a plus vraiment de sens. L'Orsa doit être utilisé au quotidien pour toutes les opérations de l'entreprise, y compris le budget. Pour y parvenir, le seul moyen est d'en assurer la meilleure acceptation possible par le conseil d'administration, et donc de l'associer au plus tôt à l'analyse des risques et à la définition des scénarios de stress. Or, plus on applique l'Orsa, plus on favorise son acceptation. Alors c'est vrai, le modèle Orsa,

« Quand l'Orsa et les tableaux de bord fonctionnent bien, on a l'ivresse que donne le pilotage d'un A380. »

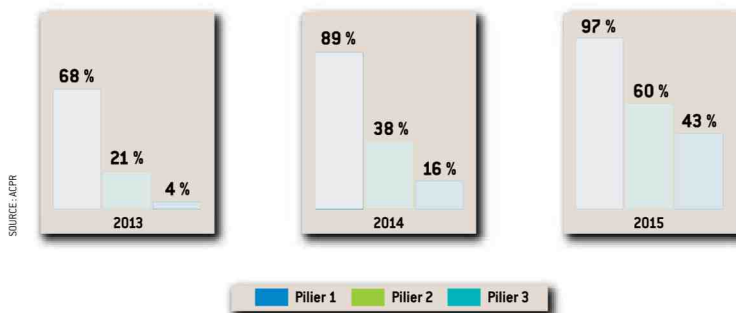
qui doit pouvoir projeter des bilans économiques et des SCR sur l'horizon du plan et dans plusieurs scénarios, est un outil complexe. L'enjeu est justement que le processus Orsa puisse être déployé rapidement, avec des résultats appréhendables par les décideurs, pour qu'il puisse être utilisé souvent. Et à l'inverse, c'est la mise en pratique de l'Orsa qui permet de faire évoluer ce processus vers son efficacité cible. Je peux vous assurer que quand l'Orsa et les tableaux de bord fonctionnent bien, on a l'ivresse que donne le pilotage d'un A380!

Pensez-vous que Solvabilité 2 conduite à une refonte des mix activité, voire à des arbitrages d'actifs ?

Les principes de calcul du capital de solvabilité requis (SCR) sont posés depuis plusieurs années. Même s'ils ont été ajustés sur certains aspects, on en connaît bien les principaux effets : prime à la diversification, pénalisation des engagements longs et de certaines classes d'actifs risquées. En réalité, deux choses changent vraiment avec Solvabilité 2 : la prise en compte explicite des risques de marché dans le coût en capital et le fait que le coût de celui-ci soit à la fois plus volatil et plus lié au risque, ce qui, paradoxalement, le rend en réalité plus pilotable. Aujourd'hui, les assureurs ne sont donc pas inquiets sur leur solvabilité en raison du cadre réglementaire, mais du fait des taux bas. Il n'y aura donc pas de révolution sur l'activité des assureurs du fait de Solvabilité 2, plutôt des évolutions progressives. En revanche, le *quantitative easing* de la Banque centrale européenne va peut-être finir par sonner le glas de l'épargne en euros, qui n'est clairement plus rentable aujourd'hui et dont les garanties ne répondent pas nécessairement aux besoins d'épargnants soucieux de préparer au mieux leur retraite.

■ PROPOS RECUEILLIS PAR G. V.

PART DES ORGANISMES SE DÉCLARANT PRÊTS À PLUS DE 75 %



Les premiers résultats de l'enquête de préparation 2015 indiquent que s'il y a bien une progression sur l'ensemble des piliers, l'écart perdure néanmoins.