

**DISCOURS AUX RENDEZ-VOUS DE MONTE-CARLO  
LORD PETER LEVENE, PRÉSIDENT DU LLOYD'S  
MARDI 9 SEPTEMBRE, 2003**

**“Quel impact à long terme la volatilité récente  
et le futur environnement économique laisseront-ils sur l'industrie?”**

Les changements intervenus dans notre environnement économique depuis quelques années ont été remarquables. Bien que ces tendances ne soient pas tout à fait nouvelles, nous n'avons jamais vu auparavant autant de facteurs se conjuguer de la sorte. Ce matin, je voudrais parler brièvement de quatre tendances parmi les plus significatives et qui ont toutes un impact différent sur les bilans des entreprises. Chacune à son tour a des conséquences significatives pour les marchés de l'assurance et de la réassurance, et notre façon d'y réagir aujourd'hui sera d'une importance capitale pour notre avenir.

### **L'effondrement des bilans des entreprises**

Commençons avec les gros titres. Je veux parler des faillites. Dans le monde après Enron, même les bilans les plus fournis peuvent s'effondrer. Et si le nombre de faillites est resté relativement faible, leur envergure et leur impact ont été spectaculaires. Tandis que les ondes de choc se répercutent sur notre économie, on demande aux assureurs et aux réassureurs de créer de la stabilité et de la certitude dans un monde qui est plus volatil et plus incertain que jamais.

Notre propre industrie a également connu de faillites retentissantes. J'étais en Australie cet été. A plus de 5 milliards de dollars australiens<sup>1</sup>, HIH est la faillite la plus importante dans l'histoire des entreprises australiennes et son impact est toujours fortement ressenti par le marché là-bas. Et ce n'est pas le seul exemple. The Independent au Royaume Uni, Reliance aux USA et Gerling en Allemagne représentent des faillites majeures à n'importe quelle échelle.

La conséquence de cette volatilité est que, questionnés au mois de janvier, 90% des professionnels du Lloyd's disaient qu'ils pensaient que l'inquiétude au sujet de la solvabilité resterait forte, voir se renforcerait, tout au long de l'année 2003<sup>2</sup> - et c'est une prévision qui s'est avérée exacte par la suite.

Une tendance qui émerge très clairement est que les acheteurs, de plus en plus, regardent par-delà les notations pour examiner en profondeur le rapport

---

<sup>1</sup> Source: Sydney Morning Herald, 17 avril 2003

<sup>2</sup> Worldwide Markets survey, janvier 03

assureur/assuré. Un véritable séisme a secoué les « ratings » des réassureurs depuis 2001, car dix des quinze principales entreprises mondiales ont vu leur notation baisser, de plusieurs degrés dans la plupart des cas<sup>3</sup>. Puisque le 'Triple A' appartient de plus en plus au passé, les acheteurs s'appuient sur d'autres facteurs pour faire la différence. Ils s'intéressent à la qualité des recouvrables, et veulent savoir s'ils sont aussi bien notés que l'assureur primaire. La volonté de rembourser peut être aussi importante que la capacité à rembourser, tandis que les avantages d'une relation forte et durable sont inquantifiables et ne peuvent pas être comptabilisés dans la notation d'une entreprise.

Mais il y a autre chose à dire à propos de la stabilité. Les acheteurs de qualité dans l'environnement d'aujourd'hui ne cherchent pas simplement des réassureurs qui sont financièrement sûrs. Ils recherchent des partenaires stratégiques capables d'offrir la stabilité au niveau de la couverture et des prix. Actuellement nous connaissons une grande volatilité et des prix et de la couverture – ce qui ne plaît ni aux directeurs financiers ni aux actionnaires. Si vous avez des doutes là-dessus, la preuve se trouve dans l'étude AIRMIC de cette année. Les résultats montrent que 76% et 77% des gestionnaires du risque ne sont pas satisfaits de la disponibilité et le prix de l'assurance, et 41% ont changé d'assureur apériteur depuis deux ans<sup>4</sup>. Pourquoi ? Pas nécessairement à cause d'un problème avec les prix ou les conditions actuels, mais parce qu'ils en ont assez de l'environnement instable qui existe depuis quelques décennies, et qui est la conséquence des cycles qui se renouvellent sans cesse et de notre incapacité en tant qu'industrie à créer un marché stable.

En ce moment on parle beaucoup dans les assurances de la valeur pour l'actionnaire – mais qu'est ce que cela veut dire ? Une définition fondamentale serait l'augmentation du prix de l'action, plus les dividendes. Mais c'est une vision à très court terme. La valeur pour l'actionnaire doit être autre chose, qui dure plus longtemps. Sinon nous risquons de voir les entreprises couvrir une part de plus en plus grande de leur propre risque, privant ainsi le marché d'autant de primes.

Au mois de mai cette année, au premier symposium européen du Lloyd's, le responsable du risque chez Nike a expliqué le problème des entreprises de manière très claire<sup>5</sup>. Il parlait au nom de beaucoup d'acheteurs, en disant que la « rating » de son entreprise est probablement plus robuste que celle de beaucoup de compagnies d'assurance. Pourquoi une entreprise devrait-elle transférer son risque à une société qui est financièrement moins forte qu'elle-même ? Ca n'a pas de sens.

Si l'on permet cela, le marché de l'assurance ne récoltera que les mauvais risques que les entreprises elles-mêmes ne peuvent gérer, d'où un grave problème dans

---

<sup>3</sup> Morgan Stanley, Insurance Briefing, 21 avril 03

<sup>4</sup> AIRMIC 2003 Survey, reproduit dans Aon Risk Bulletin, 26 juin 03

<sup>5</sup> Lloyd's European Symposium, mai 2003

le long terme. Si nous voulons garder un portefeuille bien équilibré il est essentiel de cesser de nous comporter comme les esclaves du cycle.

En agissant maintenant et avec détermination, nous pouvons éliminer les pires effets du cycle des assurances d'ici une génération, et ainsi garantir un environnement beaucoup plus stable à l'avenir. Je crois que pour tous – actionnaires, souscripteurs, courtiers, acheteurs – cette stabilité accrue n'apportera que des avantages, et c'est dans l'intérêt de tout le monde de travailler ensemble pour la réaliser.

## Les actifs

Examinons maintenant plus en détail les différents éléments qui composent le bilan d'une entreprise. D'abord, les actifs. Epouvantés par l'idée qu'Enron ne représentaient peut-être que la partie visible de l'iceberg, les dirigeants des entreprises ont partout rétréci leurs bilans, et la chute des bourses, détruisant des milliards d'actif, a provoqué l'érosion de la capitalisation.

Regardons les faits : pendant les trois années 2000 à 2002, le FTSE au Royaume Uni a chuté de 40%, le CAC français de plus de 50% et le DAX allemand de plus de 60%<sup>6</sup>. L'effet a été stupéfiant, avec un impact non seulement sur la propre puissance financière des marchés mais aussi sur celle des contreparties sur lesquelles ils reposent, comme les assureurs et les réassureurs.

En fait, pendant les quatre années jusqu'en 2000, l'exposition de l'industrie des assurances aux bourses avait augmentée : selon Morgan Stanley l'exposition de certains assureurs européens avait atteint 25-40%<sup>7</sup> – mais ce n'est pas un problème pour le Lloyd's, car grâce à notre politique d'investissement prudent les actions ne représentent qu'une petite partie de nos actifs.

Cette leçon a été ressentie comme un choc brutal par une industrie qui s'était habituée depuis de longues années à compter sur les revenus financiers pour compenser ses mauvaises performances dans son métier de base – la souscription.

Cela veut dire que nous devons revenir à nos bases et focaliser nos efforts sur la rentabilisation de la souscription. Jusqu'ici on en a beaucoup parlé, mais peut-être n'a-t-on pas suffisamment agi dans ce domaine.

Le changement vient maintenant du sommet même de notre industrie. Ce qui est intéressant, ce n'est pas de voir combien de nouveaux PDG ont été nommés depuis un an, mais de constater que huit aux moins de ces nouveaux dirigeants

---

<sup>6</sup> Selon le Aon Risk Bulletin, 2 janvier 2003

<sup>7</sup> Morgan Stanley, Insurance Briefing, 21 avril 2003

viennent d'un secteur en dehors des assurances. Pourquoi ce phénomène ? Eh bien, en ce qui concerne le Lloyd's, le choix d'un premier Président venant de l'extérieur était une décision réfléchie, prise en reconnaissance du fait qu'il fallait un changement de mentalité et une approche plus large et plus commerciale à nos activités. Et je crois qu'enfin, partout dans l'industrie, on commence à se rendre compte que les assurances ne sont pas tellement différentes, sur le plan économique, des autres branches de l'industrie, et que l'on ne peut survivre qu'en faisant des bénéfices.

Un leadership fort sera nécessaire pour réussir la transformation économique des assurances. La vision qu'ont les souscripteurs, les intermédiaires et les acheteurs de leurs rapports doit changer. Et il est essentiel que cette nouvelle focalisation se poursuive et se renforce maintenant, car on perçoit les signes d'un retour de la capacité dans certaines branches, ce qui met les niveaux de notation sous pression.

Parce que nous n'avons jamais pu nous permettre le luxe de nous reposer sur un matelas de revenus d'investissement, il est probable qu'au Lloyd's nous sommes un peu en avance par rapport à nos concurrents. Il s'agit pour nous d'un enjeu important, et nous fonctionnons maintenant avec une nouvelle structure de franchises, dont le premier objectif est de garantir des performances financières de haut niveau. Cela veut dire que les tarifs et les conditions doivent être tels que l'on puisse raisonnablement s'attendre à des bénéfices techniques. Et en l'absence de toute indication d'une reprise des marchés financiers, il n'existe pas d'autre issue pour les acteurs de notre industrie.

### **Passif en augmentation**

Ensuite il faut agir dès maintenant pour faire en sorte que les tendances d'aujourd'hui ne deviennent pas les cauchemars de demain. Qui avait prévu que l'amiante pourrait coûter à l'industrie 200 milliards de dollars<sup>8</sup> ?

Pour revenir au bilan, nous voyons que le passif augmente progressivement en même temps que l'actif s'amenuise. Ce à quoi nous assistons en Europe est un déplacement très net de la responsabilité pour les pertes subies par des tiers. Celle-ci est en train d'être transférée de l'état vers les entreprises et leurs assureurs; du secteur public vers le secteur privé.

Un exemple est le jugement prononcé l'année dernière par la Cour de Cassation française, qui a décidé que 29 employeurs étaient coupables d'une 'faute inexcusable' vis-à-vis d'employés souffrant de maladies provoquées par l'amiante.

Par conséquent, les indemnités dues aux victimes et à leur famille seront vraisemblablement versées en fin de compte par les entreprises et leurs assureurs plutôt que par l'état.

En même temps au Royaume Uni le gouvernement prend des mesures pour récupérer auprès des assureurs les coûts du traitement dans les hôpitaux publics des accidentés de la route. C'est l'équivalent d'un système de paiement à l'utilisation pour les hôpitaux, et sera étendu aux accidents du travail.

Ce transfert de responsabilité du secteur public vers le secteur privé est déjà important en lui-même. Il est toutefois exacerbé par la montée insidieuse en Europe d'une culture procédurière dont l'impact commence à se faire sentir.

Des procès sans limites sont dangereux pour les affaires. Quand on apprend que des entreprises ont été attaquées parce qu'elles n'avaient pas prévenu leurs clients que le café qu'ils buvaient pouvait être chaud, on se demande jusqu'où tout cela peut aller. En passant, un cas identique à l'affaire célèbre du café chaud de chez McDonald's a été jugé dernièrement au Royaume Uni. Les tribunaux britanniques ont estimé – plus sagement, à mon avis – que les acheteurs de café s'attendaient en fait à ce que leur boisson soit chaude, et seraient même déçus si elle ne l'était pas.

Mais le fait même que cette affaire ait été portée devant les tribunaux au Royaume Uni montre que la culture de la compensation s'étend. Il existe même, au Royaume Uni, des entreprises dites « de gestion de sinistres » qui interpellent les gens dans la rue pour savoir s'ils ont été victimes d'un accident depuis quelques années, et si oui, pour les encourager à chercher à se faire indemniser.

Il faut trouver un point d'équilibre, où les individus possèdent effectivement un droit de recours, et où les preneurs de risque sont protégés par un filet de sécurité en cas de problème mais où ils ne sont pas assignés devant les tribunaux pour un oui ou pour un non. Nous ne pouvons pas nous permettre de créer une culture où l'on a tout à craindre - à moins de connaître un bon avocat.

Pour comprendre les risques, il suffit de regarder de l'autre côté de l'Atlantique. Aux Etats Unis, où ester en justice est devenu presque un passe-temps national, comme regarder un match de baseball, le coût annuel des dommages et intérêts monte à plus de \$200 milliards. C'est l'équivalent d'un impôt de 5% sur les revenus de tous les citoyens, et c'est une menace pour l'esprit même de l'entreprise à l'américaine. De plus, c'est une façon très inefficace d'indemniser les gens qui en auraient besoin. Moins de 50 cents dans chaque dollar reviennent aux personnes

---

<sup>8</sup> Source: Tillinghast, cité dans Insurance Information Institute "Hot Topics: Asbestos", août 03

que le système devrait secourir, dont 22 cents seulement pour récompenser les pertes économiques<sup>9</sup>.

Je crois qu'il est de notre devoir en tant qu'industrie de lutter pour la réforme de ce système de responsabilité et de recours aux tribunaux. Nous ne pouvons pas nous voiler la face en nous disant que ce qui se passe aux Etats Unis ou en Australie ne nous concerne pas. D'abord, ceux d'entre nous qui y travaillons avons besoin de protéger notre propre avenir. Ensuite, il faut agir pour empêcher cette même culture de s'établir en Europe. Vous m'avez peut-être déjà entendu parler de ce sujet, et je le ferai encore la semaine prochaine aux Etats Unis, car je pense que l'importance de cette réforme ne peut pas être exagérée. Une réforme adéquate n'est pas simplement désirable, elle est essentielle pour nous permettre de bien gérer le coût de la responsabilité civile.

## **Globalisation de bilan**

Enfin, en parallèle à toutes ces évolutions, il y a eu la « globalisation » des bilans des entreprises modernes. L'environnement commercial du 21<sup>e</sup> siècle est un environnement international. Les plus grandes marques mondiales ont une portée planétaire qui était inimaginable il y a dix ans à peine. Sept des dix premières entreprises de la liste « Global 500 » sont des alliances trans-frontalières<sup>10</sup>, et une analyse des fusions et acquisitions internationales à la fin des années 90 montre que cette activité, en termes réels, a augmenté d'un facteur d'au moins cinq pendant la décennie<sup>11</sup>.

Ces nouveaux bilans globaux créent de nouveaux niveaux de risque. Et les multinationales planétaires d'aujourd'hui ont besoin d'assureurs et de réassureurs qui possèdent l'envergure et les connaissances nécessaires pour y faire face.

Tout comme ses clients, l'industrie de l'assurance et de la réassurance est devenue de plus en plus internationale, fonctionnant à travers les frontières nationales.

Le capital est devenu beaucoup plus fluide. Au début des années 90, les cinq premiers réassureurs représentaient 21% du marché : à la fin de la décennie cette proportion avait presque doublé, à 38% - et la tendance se poursuit<sup>12</sup>. Et plus que toute autre chose, peut-être, la tragédie du 11 septembre montre l'importance primordiale d'une approche internationale. Malgré leur localisation à New York, les pertes étaient bien réparties à travers le marché mondial. Le marché américain n'avait pas eu à les assumer seul, et a pu continuer à fonctionner. En fait, des dix

---

<sup>9</sup> Ces statistiques sont tirées de: Insurance Information Institute, Hot Topics: The Liability System, mai 03

<sup>10</sup> Source: Fortune website, vu janvier 2003

<sup>11</sup> Source: The Cross-Border Mergers & Acquisitions Wave of the Late 1990s, Simon Evenett, avril 03

<sup>12</sup> Source: Insurance Information Institute, Hot Topics: Reinsurance, juillet 03

assureurs qui supportaient les pertes les plus importantes, deux seulement étaient américains. Parmi les huit autres, un vient des Bermudes, deux du Japon, et les autres de l'Europe – où le Lloyd's est en tête de liste<sup>13</sup>.

La leçon est claire : pour que les entreprises et les états puissent répartir efficacement leurs risques, ils ont besoin d'avoir accès aux bilans globaux, et ce même principe s'applique partout, qu'il s'agisse du risque du terrorisme, des inondations en Europe, ou des séismes au Japon.

Ceci a des conséquences grandissantes pour la réglementation de notre industrie. A mesure que le marché mondial devient plus indépendant, les régulateurs ne peuvent plus espérer connaître dans le détail tous les assureurs partout dans le monde. Pour que leurs marchés puissent profiter des avantages du libre accès aux bilans offshore, les régulateurs doivent nécessairement pouvoir compter sur une surveillance domestique de bonne qualité.

Aujourd'hui les assureurs et leurs intermédiaires peuvent en général travailler librement à l'intérieur de l'Union Européenne. Le système n'est pas parfait. Mais si on le compare au passé, à la ségrégation des marchés, aux lois et des structures de contrôle de prix très différentes, au jeu déconcertant de règles nationales et financières auxquelles il fallait se plier ... comparé à tout cela, le système actuel représente néanmoins un progrès appréciable vers un marché unique.

Par contre, aux USA l'un des coûts majeurs que nous devons supporter est l'obligation de localiser des fonds, qu'il s'agisse de contrats en excédent de plein ou de réassurance. Les lois « American Credit for Reinsurance » obligent les compagnies étrangères à surcapitaliser énormément selon un système d'engagement brut, même quand elles rétrocèdent des risques dans le marché américain.

De tels systèmes créent de la complexité et augmentent les coûts. Si les assureurs acceptent de travailler dans de telles conditions, c'est le consommateur, en fin de compte, qui en paie le prix. Dans le cas contraire, on limite le choix offert aux clients multi-nationaux basés aux Etats Unis.

Des organismes comme l'IAIS et l'OCDE cherchent activement à promouvoir une plus grande coopération entre les autorités de tutelle et plus de partage d'informations, et à fixer des bases minimales pour les standards réglementaires. Bien entendu, avec le nouveau « round » de discussions maintenant en cours à l'OMC, d'autres pays vont rejoindre le domaine des échanges libéralisés des services financiers, et d'autres bilans d'entreprise chercheront un accès aux marchés mondiaux. Cette activité doit donc se poursuivre, avec un dynamisme

---

<sup>13</sup> Source: Aon WTC Bulletin juillet 02, Benfields WTC Bulletin nov 02, Morgan Stanley Insurance Briefing, édition sept 11

accru. Le Lloyd's soutient à fond ce travail, car nous pensons qu'en fin de compte il facilitera la création d'un système de réglementation mondial plus harmonieux, plus efficace et plus juste.

Je vais terminer comme j'ai commencé, en répétant que les évolutions de notre environnement économique auxquelles nous avons assisté depuis quelques années ont été remarquables. Et, potentiellement, elles auront un impact énorme dans le long terme sur notre industrie.

Les bilans s'effondrent; les actifs s'effritent; le passif s'accroît; les marchés se mondialisent de plus en plus. Mais dans chaque cas il existe une issue, et je suis convaincu que si nous pouvons surmonter ces défis et saisir ces opportunités aujourd'hui, nous serons en mesure de créer une industrie en bonne santé capable de faire face à ses obligations futures.

Merci de votre attention.