



Article from

**Risk Management**

December 2018

Issue 43

# Entretien avec un chef de la gestion des risques

Entrevue avec John Rhodes



**John Rhodes**, chef de la gestion des risques chez Athene Holding Ltd

**P**our ce numéro de *Gestion du risque*, nous avons eu le plaisir d'interviewer l'un des cadres les plus connus et les plus respectés du secteur des assurances, à savoir John Rhodes, chef de la gestion des risques chez Athene, l'une des sociétés les plus innovantes et en plus forte croissance du secteur de la retraite. L'incroyable parcours diversifié de John, et notamment les rôles de direction qu'il a exercés dans la marine américaine et pour des banques d'investissement, lui permet de jeter un regard tout particulier sur le secteur des assurances. Et comme nous nous y attendions, l'entrevue a été des plus fascinantes.

*John a été interviewé au téléphone le 17 août 2018 par Tony Dardis de chez Milliman Inc.*

John Rhodes est vice-président exécutif et chef de la gestion des risques (CGR) chez Athene Holding Ltd, une importante société de services en retraite, qui émet, réassure et acquiert des produits d'épargne-retraite. Athene a connu une croissance phénoménale ces dernières années et elle est connue pour ses compétences supérieures en investissement qu'elle doit aux relations stratégiques qu'elle entretient avec Apollo Global Management. Plus particulièrement, Athene a réussi à réaliser un rendement supérieur sur des passifs à long terme, en sachant combiner sa connaissance très spécialisée des catégories d'actifs nuancées avec son savoir-faire de renommée mondiale en gestion des risques de crédit et de liquidité. Il s'agit là d'un exploit que

nombre d'assureurs ont eu du mal à accomplir en raison de la conjoncture actuelle. Athene a des opérations importantes à Des Moines et aux Bermudes et possède un service de gestion d'actifs à Los Angeles ainsi qu'un bureau institutionnel à New York, de sorte que John passe invariablement beaucoup de temps sur la route.

Avant de se joindre à Athene, John a été CGR chez Allstate et Lincoln. Auparavant, il avait été chef des opérations de couverture et de la gestion de la performance chez ING U.S. Financial Services et gestionnaire du risque chez JP Morgan Chase et GE Capital. Et si cette expérience ne vous semble pas assez diversifiée, sachez que John a amorcé sa carrière en tant qu'officier de la marine américaine – un point que nous allons aborder pendant notre entrevue, car cette formation lui a été très utile, depuis lors, dans sa carrière de gestionnaire du risque dans le secteur des assurances.

**Q: Parlez-nous de votre carrière en gestion du risque et de votre parcours jusqu'à aujourd'hui.**

Nul doute que mon parcours a été fort intéressant. Bien qu'il semble éclectique à première vue, je crois que, dans l'ensemble, tout s'intègre très bien. Tout d'abord, après mes études universitaires, j'ai passé six années dans la marine à titre d'officier avec, en poche, mon diplôme de premier cycle en océanographie. J'étais chargé de l'exploitation des centrales nucléaires – bien entendu, une grande partie de mon travail était consacrée à la gestion du risque. Mais l'aspect leadership de mon travail était tout aussi important. À peine sorti de l'université, j'avais sous ma direction 35 personnes, et, lorsque j'ai quitté le service, ce nombre avait été porté à 100. À l'époque, je n'en faisais pas grand cas, je ne faisais que mon travail, mais je ne me doutais pas que mon expérience dans la marine me servirait de formidable tremplin pour les rôles de gestionnaire du risque et de direction que j'allais entreprendre par la suite dans ma carrière.

Mon premier emploi après la marine a été celui d'analyste des risques résiduels chez GE Capital. GE Capital était une importante entreprise de location de matériel et mon rôle consistait à gérer les risques de l'activité. Une grande partie de ce que j'avais appris dans la marine consistait à réfléchir aux problèmes, à voir comment les différentes parties s'imbriquaient et à chercher à dégager des tendances. Or, j'ai pu renforcer ces compétences alors que je travaillais pour GE.

Quelques années plus tard, j'ai été embauché par JP Morgan Chase comme responsable du service d'analyse des risques résiduels et j'y suis resté trois ans. C'était au début des années 2000 et, à l'époque, de nombreuses banques avaient enregistré d'importantes pertes résiduelles. Puis, en 2004, je suis entré au service des opérations d'investissement de JP Morgan Chase, qui se spécialisait dans l'évaluation et le risque de marché, y compris les marchés des instruments financiers dérivés. À peu près en même temps, j'ai obtenu un M.B.A. à l'Université de New York. Je n'étais pas forcément l'expert, mais j'avais acquis une connaissance générale des instruments financiers dérivés, ce qui, encore une fois, allait m'être fort utile pour le travail que j'accomplirais plus tard dans ma carrière.

En 2006, cherchant un moyen de mettre fin au train-train quotidien de la banque d'investissement, j'ai décidé de faire le grand pas en assurance et j'ai accepté une offre d'ING aux États-Unis à titre de directeur de leurs opérations de couverture. Je suis resté en poste quelques années, durant la crise économique, et ce fut donc une autre expérience unique en son genre. Puis, en 2009, j'ai été responsable du programme de couverture de Lincoln, puis, en 2012, j'ai été promu à titre de chef de la gestion des risques. En 2015, j'ai commencé l'année à titre de CGR d'Allstate, avant de transférer chez Athene à l'été 2016.

Tout compte fait, je crois que la compétence essentielle de base que cela m'a permis d'acquérir, comme je l'ai déjà évoqué, est la capacité de réfléchir aux problèmes et de dégager des tendances. Cela m'a été d'une aide inestimable pour décomposer les problèmes en sous-problèmes, une opération fort essentielle à l'évaluation des risques et à leur classement par ordre de priorité. Et je crois que le fait d'avoir commencé à travailler dans un domaine autre que l'assurance m'a été très utile en ce sens. J'ai appris à déceler des tendances qui me font réfléchir aux risques de façon plus générale, sans mettre uniquement l'accent sur l'assurance.

**Q: Vos commentaires concernant le leadership sont très intéressants. Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur la façon dont votre parcours tout particulier vous a aidé à acquérir vos compétences en leadership?**

Certes, j'ai occupé d'importants postes de direction au cours de ma carrière, dont trois à titre de CGR. Mais même à l'âge de 21 ans seulement, on m'a offert tout de suite un poste de direction dans un domaine technique. Il est rare que quelqu'un se voie offrir dans son premier emploi la possibilité de diriger une équipe de 35 personnes. Ce travail a façonné dès le départ ma vision de ce qui fonctionne, du point de vue de la direction. La plupart des gens doivent attendre au moins 10 ans avant de pouvoir acquérir de l'expérience en direction. Aujourd'hui, j'ai 46 ans et j'ai passé les 19 dernières années dans le monde de la grande entreprise. À ce stade de ma carrière, j'ai toujours été le plus jeune assis à la table lorsque l'équipe de direction se réunissait.

**Q: À votre avis, quels sont les plus grands enjeux auxquels fait face le secteur de l'assurance dans son ensemble, et votre société en particulier? Comment ces enjeux sont-ils cernés?**

Du point de vue de l'industrie, il y a beaucoup de grands enjeux, mais je vais en souligner quatre en particulier :

- l'impact de la technologie;
- les changements en matière réglementaire et politique;
- les dangers qu'entraîne le laisser-aller dans la gestion des marchés « protégés »;
- les mégadonnées.

En ce qui concerne l'impact de la technologie, l'essentiel est de pouvoir en tirer parti et de prévoir la concurrence qu'elle pourrait engendrer ultérieurement. Le cyberrisque, bien entendu, est au cœur des préoccupations de l'industrie et Athene ne fait pas exception.



La plupart des sociétés d'assurances ont une « dette technologique » qu'elles essaient de rembourser. Cela signifie qu'elles doivent trouver le juste milieu entre, d'une part, l'investissement dans le service à la clientèle et l'efficacité du service d'indemnisation, et de l'autre, la nécessité d'enregistrer des profits. Ensuite, comment se préparer face à la concurrence future? Les produits complexes sont vendus et non achetés, et la concurrence la plus importante portera sur les produits simples, qui sont achetés et non vendus. Et il se pourrait bien que la nouvelle génération de concurrents soit de jeunes pousses et non des acteurs établis.

En matière réglementaire et politique, les choses bougent extrêmement vite et le fardeau que font peser les changements réglementaires, en particulier, est de plus en plus lourd. Nous avons sur la table de nouveaux projets de règlements concernant le financement des provisions techniques en assurance-vie, concernant la réforme des programmes sociaux touchant les anciens combattants, concernant les ratios RBC et concernant les nouveaux mandats visant le commerce en ligne. Comment puis-je participer activement au dialogue et à l'élaboration des règlements en premier lieu, puis être prêt à respecter le règlement une fois qu'il sera en vigueur? Cela pourrait coûter très cher dans les deux cas.

Le danger d'un laisser-aller dans la gestion des marchés est un autre point à souligner. Depuis 2008, l'impact des événements mondiaux a été de très courte durée et a eu peu d'effets à long terme sur les marchés. Les investisseurs savent qu'il existe un filet de sécurité implicite en cas de problème – l'intervention de la Réserve fédérale –, ce qui a contribué à créer ce mouvement de laisser-aller sous-jacent. Le risque de marché est-il bien encadré pour tenir compte de cela? À mesure que les écarts de taux se resserrent, comment pouvons-nous prendre des décisions intelligentes sans aller trop loin, et comprendre les implications et ne pas tenir pour acquises les neuf ou 10 années pendant lesquelles les marchés étaient protégés?

Les mégadonnées ou l'exploration de données sont un autre enjeu, une autre possibilité au centre de l'attention. Chez Allstate,

nous avons un service composé entièrement de scientifiques des données. L'exploration des données était une activité très importante dans cette entreprise, comme c'est le cas depuis un certain temps chez de nombreuses sociétés d'assurances IARD. Chez Athene, nous y portons beaucoup moins d'intérêt, mais cela tient en partie à l'importance que nous attachons au modèle d'affaires et aussi au fait que, dans le secteur de l'assurance-vie et des rentes en règle générale, la connaissance du potentiel des mégadonnées est encore balbutiante. De toute évidence, il existe de grandes possibilités et peut-être de grandes récompenses pour ceux qui s'y prennent tôt. À tout le moins, une meilleure utilisation des données vous permettra de créer un produit à meilleur prix, qui est mieux compris et mieux géré du point de vue du risque. Et bien entendu, en ce qui concerne l'activité de souscription, vous pourrez réussir à faire plus avec moins de points de données.

Si nous laissons maintenant le point de vue global de l'industrie pour examiner plus particulièrement les grands enjeux auxquels nous faisons face chez Athene, je dois encore commencer par parler de technologie et insister particulièrement sur le cyberrisque. Athene compte 1 100 employés, et bien que ce nombre ne semble pas énorme en comparaison de nombreux autres assureurs américains, nous sommes néanmoins fortement exposés au cyberrisque.

C'est pourquoi nous consacrons d'importantes ressources à la gestion de ce risque et que nous avons fait appel à des personnes compétentes issues de grandes multinationales pour diriger le programme. Notre programme comporte de nombreux niveaux de tests, dont la surveillance en temps réel et les tests de pénétration. Nous avons un logiciel qui recherche des indices de compromission. Nous étudions aussi les tendances dans les données historiques pour savoir où nous avons pu être l'objet d'une compromission lorsque cela n'apparaît pas en surface – une violation « silencieuse ». Et bien sûr, nous avons un logiciel pour tester l'hameçonnage, etc.

Je rencontre personnellement deux fois par mois notre responsable de la gestion du cyberrisque. En outre, une personne de mes équipes préside le comité de gestion du risque opérationnel, sous la direction duquel travaille le responsable de la gestion du cyberrisque.

Nous nous intéressons également au risque tiers. Notre service de gestion des fournisseurs travaille en étroite collaboration avec notre équipe de gestion du cyberrisque. De l'extérieur, on peut penser que la taille du service est démesurée pour une entreprise de notre taille, mais, c'est que nous prenons le risque tiers très au sérieux et nous surveillons de très près les principaux fournisseurs.

L'autre grand risque qui occupe toute notre pensée chez Athene – ce ne sera pas une surprise pour vous de l'apprendre compte tenu de notre modèle d'affaires –, c'est le risque sur actifs. Comme vous le savez, nous avons acquis un savoir-faire inégalé pour ce qui est d'obtenir un rendement supérieur sur les actifs qui adossent les passifs à long terme. Bien entendu, notre approche entraîne des risques sur actifs qui doivent être surveillés de près. Nous avons une équipe dédiée à la gestion

des risques sur actifs à Los Angeles qui contrôle de près les transactions et qui pose des questions clés aux gestionnaires d'actifs. Nous sommes d'importants utilisateurs d'obligations adossées à des prêts et d'autres placements alternatifs, ce qui requiert un savoir faire très spécialisé et une gestion des risques très complexe.

J'ai également souligné que l'évolution de la réglementation constituait un enjeu important pour l'industrie, et c'est certainement une question à laquelle nous nous intéressons chez Athene. De nombreuses parties interviennent dans les questions de réglementation, dont notre avocat général. Nous avons récemment passé de nombreuses heures avec l'équipe de gestion du capital du groupe à discuter des répercussions des nouvelles normes de capital.

**Q: Selon vous, qu'est-ce qui garantit l'efficacité d'un cadre de gestion du risque? Qu'avez-vous fait pour en mettre un en place chez Athene?**

L'évolution de notre cadre de gouvernance et de gestion du risque est un processus d'amélioration continu et permanent et une activité à laquelle nous nous consacrons de plus en plus.

J'ai personnellement passé plusieurs mois à examiner ce que j'appellerais des « signaux d'alerte » du processus de gestion du risque, juste avant qu'Athene ne se lance en bourse en 2016, et nous avons apporté certains changements à notre structure de gouvernance à la suite de cela. Par exemple, j'ai soigneusement évalué notre appétence au risque, nos seuils de risque et nos modèles de simulation de crise, afin de vérifier s'ils étaient de taille adéquate pour Athene. Et en raison de la courte existence d'Athene, cela a mérité une analyse approfondie de notre cadre de gestion du risque. Étant donné que nous mettons l'accent sur les fusions et acquisitions, il est particulièrement important d'avoir un cadre dynamique. Nous devons être suffisamment agiles pour pouvoir modifier notre cadre de gestion du risque afin qu'il soit adapté à la composition de notre passif. C'est excitant de savoir que, si l'adéquation stratégique est bonne, nous sommes prêts à accepter tout type de passifs, mais cela crée à son tour des défis du point de vue des fusions et acquisitions et de la gestion du risque.

Nous continuerons donc d'évoluer, et les défis que j'aurai à relever en tant que superviseur de la gestion des risques d'une entreprise en si forte croissance consistent à veiller à ce que la première, la deuxième et la troisième ligne de défense fassent chacune ce qu'elles doivent faire pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gestion du risque. Je ne peux trop insister sur l'importance de cela dans le cas d'Athene, dont la croissance est si rapide.

Un autre aspect de la gouvernance, et un autre auquel nous prêtons une grande importance, est l'utilisation, à des fins très utiles, de toutes les informations et les données produites par notre société. Nous avons investi énormément dans la création d'un dépôt où nous stockons toutes les données en un seul endroit. Nous continuons d'exploiter la technologie pour obtenir des rapports plus efficaces sur les risques, ce qui nous permet de prendre de meilleures décisions en toute connaissance de cause à l'égard de nos activités, y compris des temps d'exécution plus courts pour

la présentation des rapports de base au conseil d'administration et à divers comités. Dans bien des cas, l'information sur les risques circule presque en temps réel.

**Q: En ce qui concerne l'information sur les risques, qu'est-ce qui, selon vous, peut être fait pour produire des rapports sur les risques qui sont utiles et aident véritablement la direction à prendre des décisions stratégiques?**

Mon expérience dans la marine m'a beaucoup influencé et j'ai depuis fortement tendance à utiliser les tableaux de bord. En fait, je les utilise à toutes les sauces, dès que je le peux. Chez Athene, nous avons des tableaux de bord pour tous les risques auxquels nous faisons face. Pour les rapports au conseil d'administration, nous y indiquons notre position actuelle en matière de risque par rapport à nos seuils. Nous avons établi des seuils pour le risque de crédit, pour le risque lié aux taux d'intérêt et pour le risque de liquidité et le risque sur actions. Nos rapports traitent des éléments essentiels de notre société, sans noyer le lecteur sous un flot d'information. Mon travail consiste à supprimer l'information superflue pour ne conserver que les points les plus importants. Le tableau de bord destiné à la haute direction de notre société ne fait que deux pages. Selon moi, il s'agit d'une longueur appropriée pour des cadres supérieurs et nous permet d'inscrire les bons points à l'ordre du jour de leurs réunions.

Bien entendu, notre portefeuille d'actifs fait aussi l'objet d'analyses approfondies, comme c'est le cas de tous les autres risques majeurs, tels que le risque opérationnel et le risque réglementaire. Mais les rapports détaillés ne sont pas donnés à digérer à la haute direction.

**Q: Ces dernières années, l'industrie a accordé beaucoup d'attention à la mise en place de programmes de gestion du risque de modélisation. Selon vous, quelle est la clé de la réussite d'un programme de gestion du risque de modélisation?**

La gestion du risque de modélisation est très importante, surtout lorsque le profil des passifs est très complexe. Notre stratégie de gestion du risque opérationnel comporte quatre grandes composantes :

- le cyberrisque;
- le risque de gouvernance;
- le risque de continuité;
- le risque de modélisation.

Ensuite, pour ce qui est du risque de modélisation, nous avons établi trois piliers d'activité :

- la catégorisation et la priorisation des modèles;
- la notation du risque de chaque modèle;
- le type d'examen qui convient à chaque modèle, compte tenu de son rang dans l'ordre des priorités et de sa notation de risque.

Il y a ensuite la question de savoir qui fait le travail. Certaines sociétés ont investi dans la mise en place d'un service distinct

et centralisé de gestion du risque de modélisation, tandis que d'autres ont adopté une approche plus décentralisée et ont confié à la première ligne de défense une responsabilité plus directe. Il existe un certain nombre de façons d'aborder la question et je ne dirais pas qu'une approche est nécessairement meilleure qu'une autre. Le fait d'avoir un petit groupe centralisé permet parfois de mieux exploiter le talent et les connaissances qui se trouvent ailleurs dans la société, de sorte qu'il y a parfois des avantages. Le fait que la gestion du risque de modélisation soit une préoccupation si importante pour l'industrie n'est pas une surprise.

**Q: Croyez-vous qu'il soit utile pour une société d'avoir une vue interne « économique » du capital?**

Je crois qu'avoir une vue interne du capital a son utilité. Chez Athene, nous faisons quelque chose qui s'apparente à l'analyse économique du capital, nous examinons le coût différentiel du risque. Lorsque nous avons des décisions stratégiques à prendre, nous n'oublions jamais de prendre en compte la quantité de capital de risque que nous consommons pour entreprendre une action donnée, puis nous évaluons si le jeu en vaut la chandelle.

Nous examinons nos divers secteurs d'activité – activité à l'étranger, transfert des risques en matière de retraite, et commerce de détail –, et, au moment de déterminer ce qu'il faut faire du point de vue transactionnel, nous mesurons le rendement différentiel du capital de risque. Nous passons beaucoup de temps à examiner le profil risque-rendement. Notre cadre « économique » consiste donc à comprendre les changements différentiels apportés aux profils de risque du passif et de l'actif qui découlent d'une décision donnée.

**Q: Y a-t-il d'autres sujets importants que vous aimeriez aborder et dont nous n'avons pas déjà parlé?**

S'il y a un sujet que nous n'avons pas abordé pendant notre entretien et qui mérite d'être souligné, c'est bien celui de la culture. Il est très important d'avoir une bonne culture au sein d'une organisation pour bien gérer les risques, et c'est là un point souvent sous-estimé. Il s'agit notamment d'avoir la bonne structure d'incitations qui contribuera à inculquer la bonne mentalité. Nous avons une très bonne culture en place chez Athene. Elle commence au sommet et s'infiltré dans toutes les sphères de l'organisation. Si vous n'avez pas la bonne culture, tout le reste ne sert à rien. Ma capacité de faire mon travail dépend entièrement de l'existence d'une équipe autour de moi qui comprend l'importance du risque et le rôle qu'elle joue dans la gestion du risque. Tous les jours, nous agissons tous comme si nous étions propriétaires. □



Anthony Dardis, FSA, FIA, CERA, MAAA, est actuaire-conseil chez Milliman. On peut le joindre à [Anthony.Dardis@milliman.com](mailto:Anthony.Dardis@milliman.com).