

Pour discussion

Stratégie et gestion des risques en entreprise

Septembre 2011

Ce document confidentiel est destiné uniquement à l'usage et à l'information du client auquel il est adressé

La stratégie intervient à 2 niveaux dans la gestion des risques : lors de l'analyse et lors de la définition des traitements adéquats

- ▶ La gestion des risques est stimulée par l'aversion croissante aux risques, relayée par de nouvelles réglementations. Au delà des assurances, d'autres approches permettent d'accéder à une gestion des risques plus mature. Par suite, les entreprises doivent mettre en place un programme de gestion des risques dont l'objectif est de progressivement maîtriser les risques. Diverses tâches sont à exécuter depuis la conception jusqu'au pilotage du programme de gestion de risques de l'entreprise. Dans ce contexte, l'approche stratégique propose une démarche efficace en décomposant l'analyse des risques en modules autonomes et en procédant par validation/invalidation d'hypothèses
- ▶ Les entreprises sont exposées à des risques dans un certain nombre de directions principales. Une analyse du coût et de la fréquence des sinistres permet de classer les risques de marginaux à critiques. Les risques sont de 3 natures qui se combinent entre elles : les risques peuvent être transférables, maîtrisables et valorisables. Ces natures déterminent les principes de gestion à mettre en œuvre
- ▶ Un même risque donne lieu à des traitements de gestion à 3 niveaux. En fonction des risques de l'entreprise, les outils de traitements appropriés à mettre en œuvre sont différents. Le transfert du risque peut prendre la forme de contrats d'assurance, d'ingénierie financière ou d'utilisation des marchés financiers. La prise en compte des risques dans le business model de l'entreprise permet d'en améliorer la valorisation financière. Des best-practices peuvent guider les entreprises dans l'évaluation de leur maturité en matière de gestion de leur risque. La proximité avec le core-business permet de préciser la politique de gestion à mettre en œuvre pour chaque risque
- ▶ La gestion des risques avait classiquement pour objet d'optimiser le rapport impact/coût des risques de l'entreprise. Cependant, la gestion des risques a des objectifs d'amélioration spécifiques à chacune des fonctions de l'entreprise. La démarche stratégique des risques conduit à combiner alignement, traitements possibles et diffusion d'une culture risque. La gestion des risques devient de plus en plus une fonction centrale de la direction d'entreprise

Stratégie et gestion des risques en entreprise

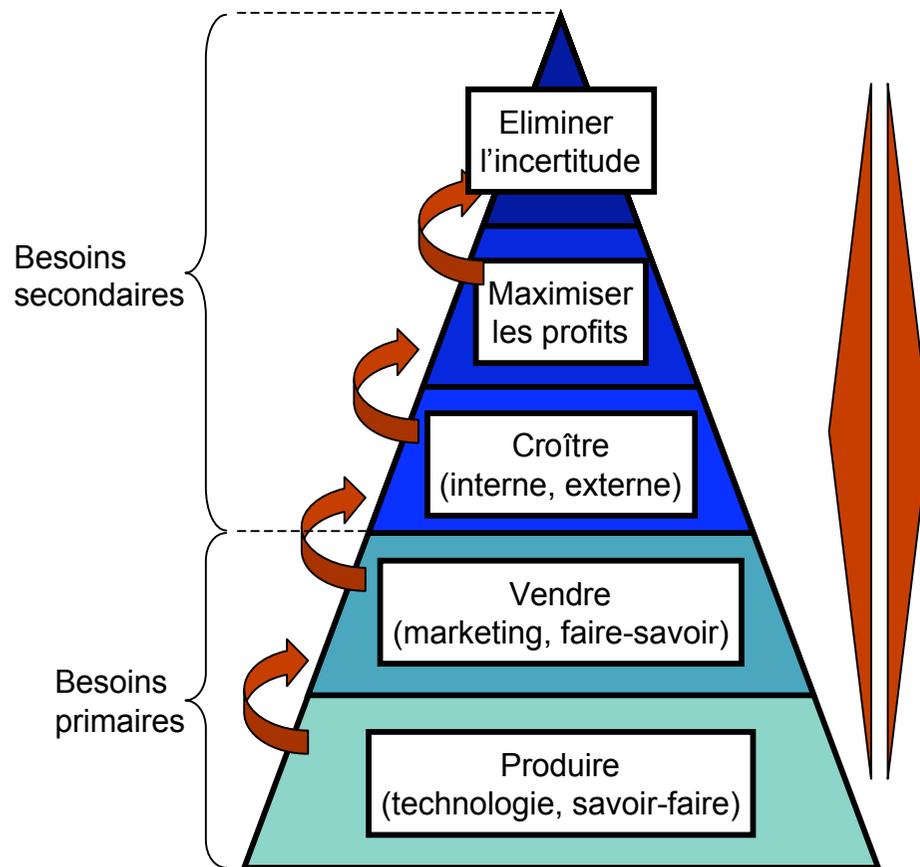
- ▶ L'analyse stratégique des risques
- ▶ La gestion stratégique des risques

Stratégie et gestion des risques en entreprise

- ▶ L'analyse stratégique des risques
 - Contexte
 - Processus
 - Méthodologie
- ▶ La gestion stratégique des risques

La gestion des risques est stimulée par l'aversion croissante aux risques, relayée par de nouvelles réglementations

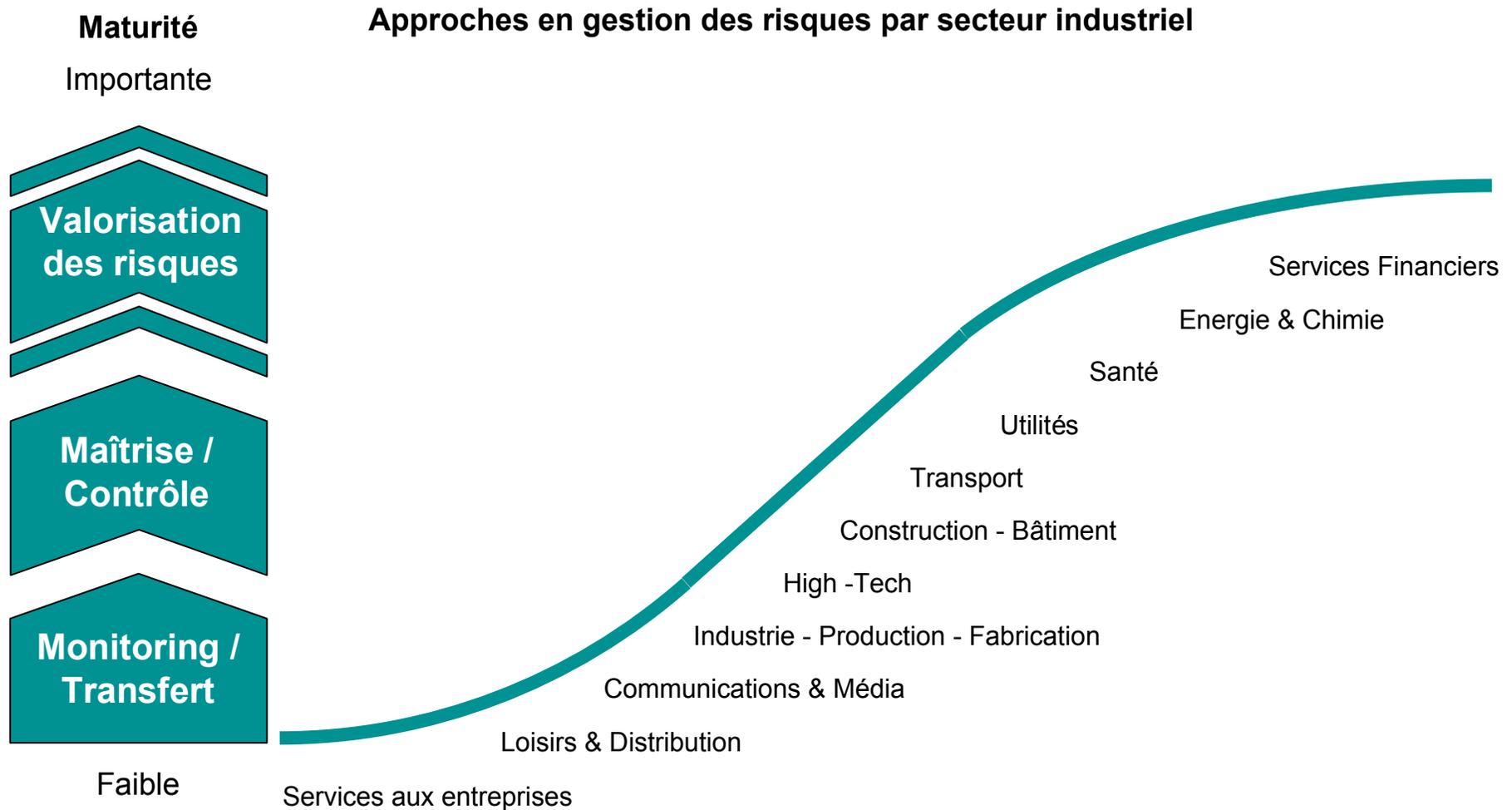
Pyramide des besoins des entreprises



Evolution réglementaire

Réglementation	Date	Périmètre	Objet
Bâle I et II	1988 et 2008	Banques	Risques de crédit et exigences en fonds propres
Loi relative aux nouvelles régulations économiques	2001	France	Régulation financière, de la concurrence et de l'entreprise
Loi « Sarbanes-Oxley »	2002	US	Responsabilité des dirigeants, autonomie du CA, contrôle interne (COSO)
Loi de sécurité financière	2003	France	Responsabilité des dirigeants, renforcement du contrôle interne, réduction des conflits d'intérêt
8ème Directive et transposition en droit français	2005 et 2008	Europe et France	Comité d'audit et de contrôle interne des risques
Solvabilité II	2009	Assurances	Fonds propres, gestion des risques et discipline de marché

Au delà du monitoring et du transfert, d'autres approches permettent d'accéder à une gestion des risques plus mature

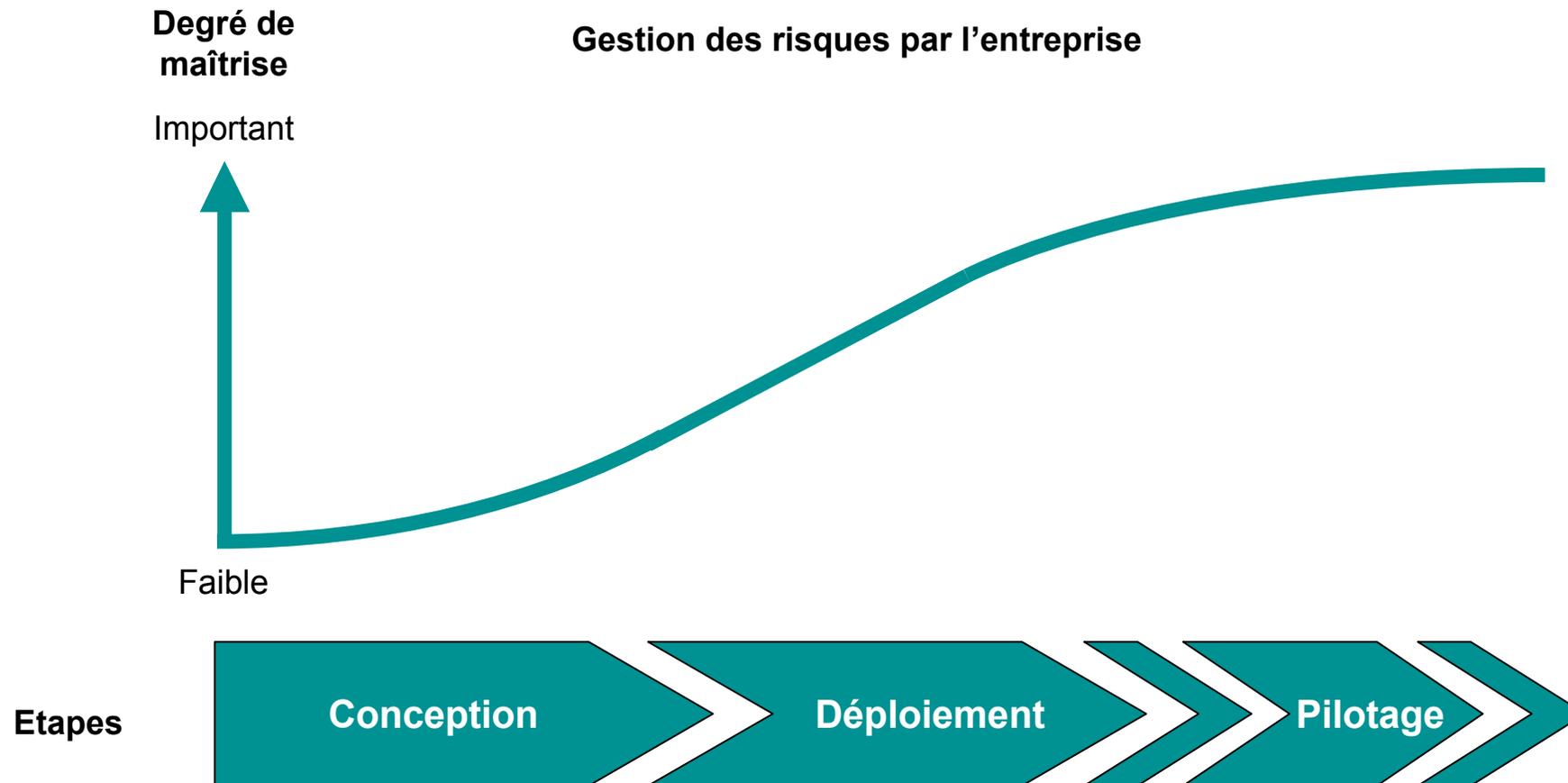


Stratégie et gestion des risques en entreprise

- ▶ L'analyse stratégique des risques
 - Contexte
 - Processus
 - Méthodologie

- ▶ La gestion stratégique des risques

Le programme de gestion des risques de l'entreprise a pour objectif de progressivement maîtriser les risques



Diverses tâches sont à exécuter depuis la conception jusqu'au pilotage du programme de gestion de risques de l'entreprise

Tâches de la gestion des risques



- | | | |
|-----------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| ▶ Audits | ▶ Cartographie | ▶ Gestion déléguée |
| ▶ Analyse stratégique | ▶ Définition d'organisation | ▶ Etudes ponctuelles |
| ▶ Animation d'atelier | ▶ Recherche de partenariat | ▶ Réalisation d'appel d'offres |
| ▶ Formation | ▶ Ingénierie financière | |
| | ▶ Conduite de projet | |

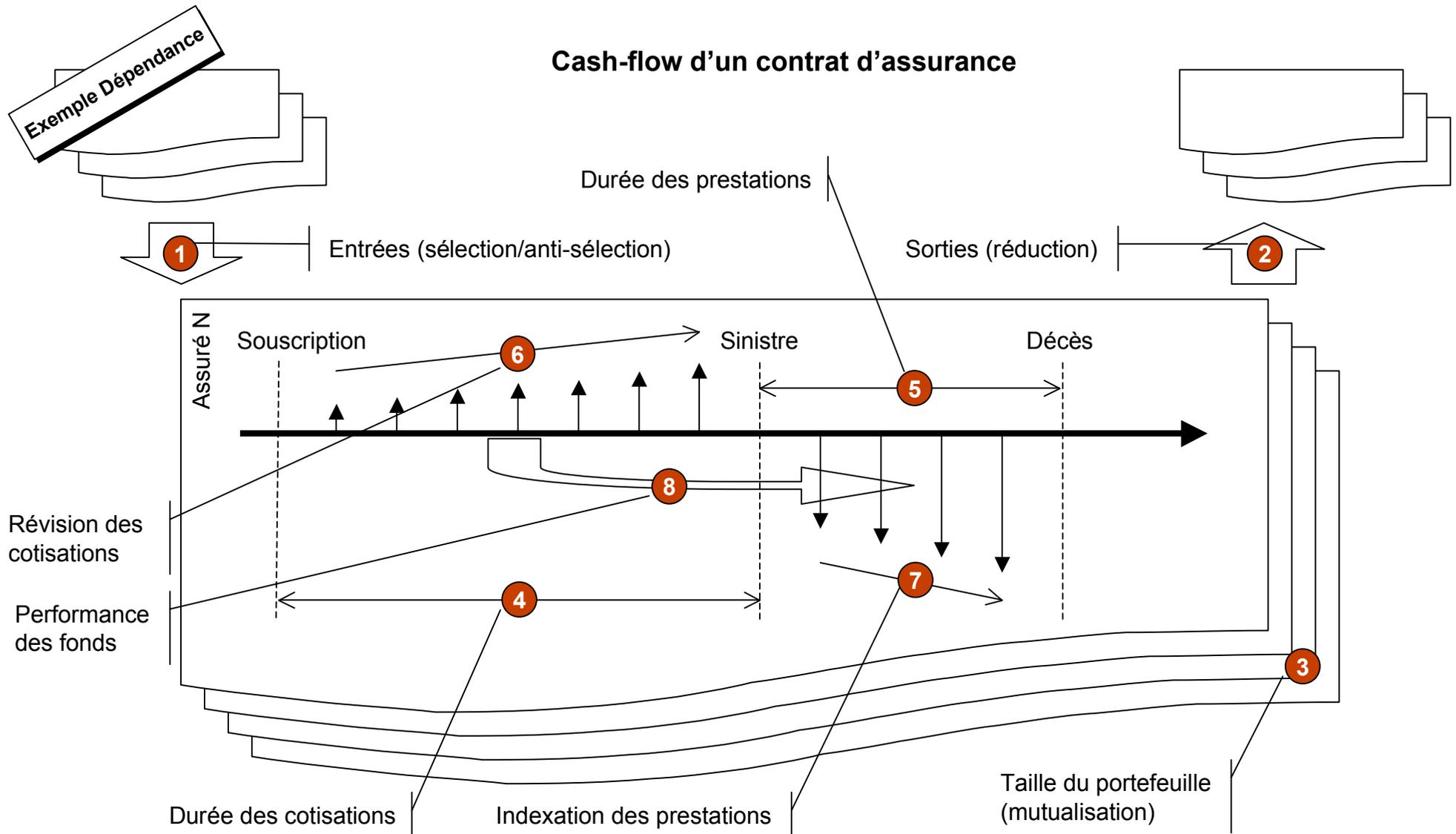
Stratégie et gestion des risques en entreprise

- ▶ L'analyse stratégique des risques
 - Contexte
 - Processus
 - Méthodologie
- ▶ La gestion stratégique des risques

L'analyse stratégique décompose la problématique en modules autonomes et procède par validation/invalidation d'hypothèses

- ▶ Dans un premier temps, la démarche stratégique consiste à décomposer la problématique en modules autonomes :
 - Un modèle permet d'identifier les facteurs et de les regrouper en groupes homogènes. Ainsi, pour analyser un contrat d'assurance, on pourra utiliser un schéma de déroulé des cash-flow et regrouper les facteurs liés à diverses natures de risques, ceux liés au contexte macro-économique et/ou réglementaire, ceux liés à l'entreprise proprement dite, etc.
 - Chacun des modules identifiés doit être autonome, c'est-à-dire pouvoir être analysé indépendamment des autres modules, et être exhaustif avec tous les autres, c'est-à-dire que tous les facteurs doivent être pris en compte, de préférence dans un seul module
- ▶ Dans un second temps, on applique une approche inductive et non déductive. En d'autres termes, il s'agit de formuler des hypothèses, puis de conduire les analyses (i.e. rechercher les informations, construire les modèles mathématiques, etc.) qui permettront de valider ou d'invalider les hypothèses. Dans ce contexte, il faut toujours avoir présent à l'esprit qu'invalider une hypothèse est aussi significatif que la valider.
- ▶ Pour les problématiques les plus complexes, l'approche générale peut être itérative, c'est-à-dire qu'avant d'être en mesure de formuler des hypothèses pour la résolution des modules autonomes, il faut d'abord faire appel à l'analyse stratégique pour décomposer chaque module en sous-modules autonomes et assurer par validation/invalidation d'hypothèses la validité du schéma

Un schéma de déroulé des cash-flows pourra permettre d'identifier les facteurs d'analyse d'un risque



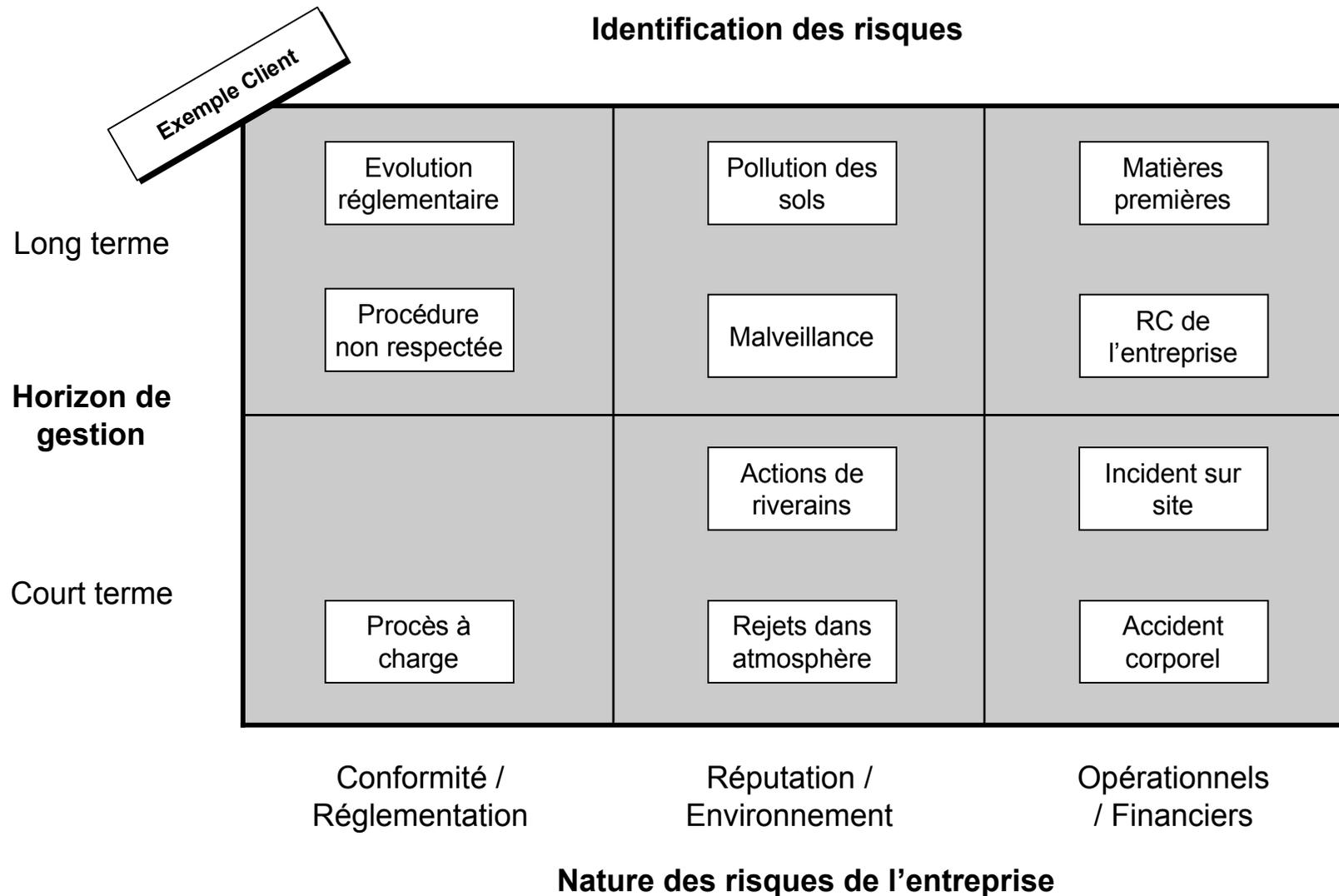
Stratégie et gestion des risques en entreprise

- ▶ L'analyse stratégique des risques
- ▶ La gestion stratégique des risques

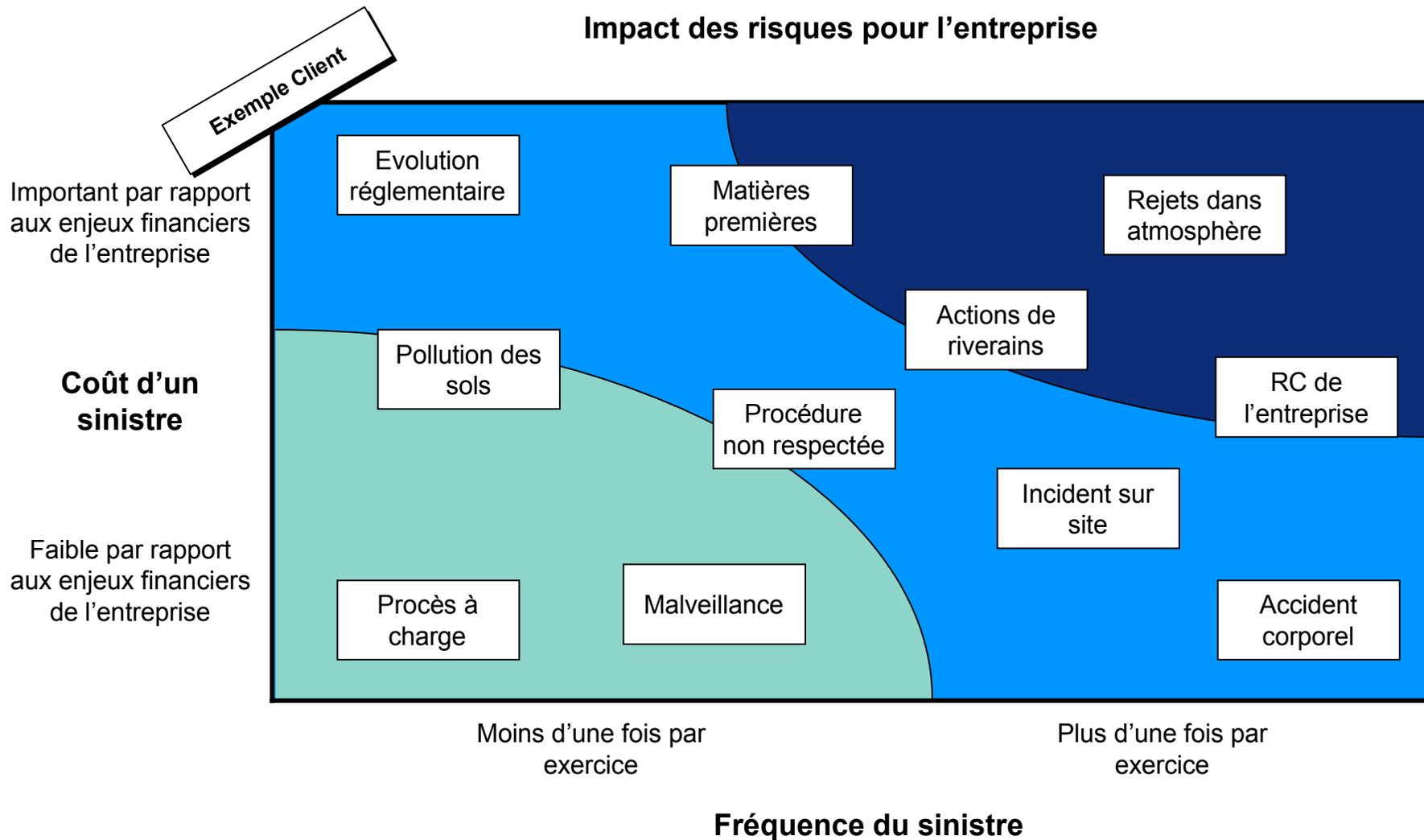
Stratégie et gestion des risques en entreprise

- ▶ L'analyse stratégique des risques
- ▶ La gestion stratégique des risques
 - Cartographie des risques
 - Traitement des risques
 - Place des risques

Les entreprises sont exposées à des risques dans un certain nombre de directions principales

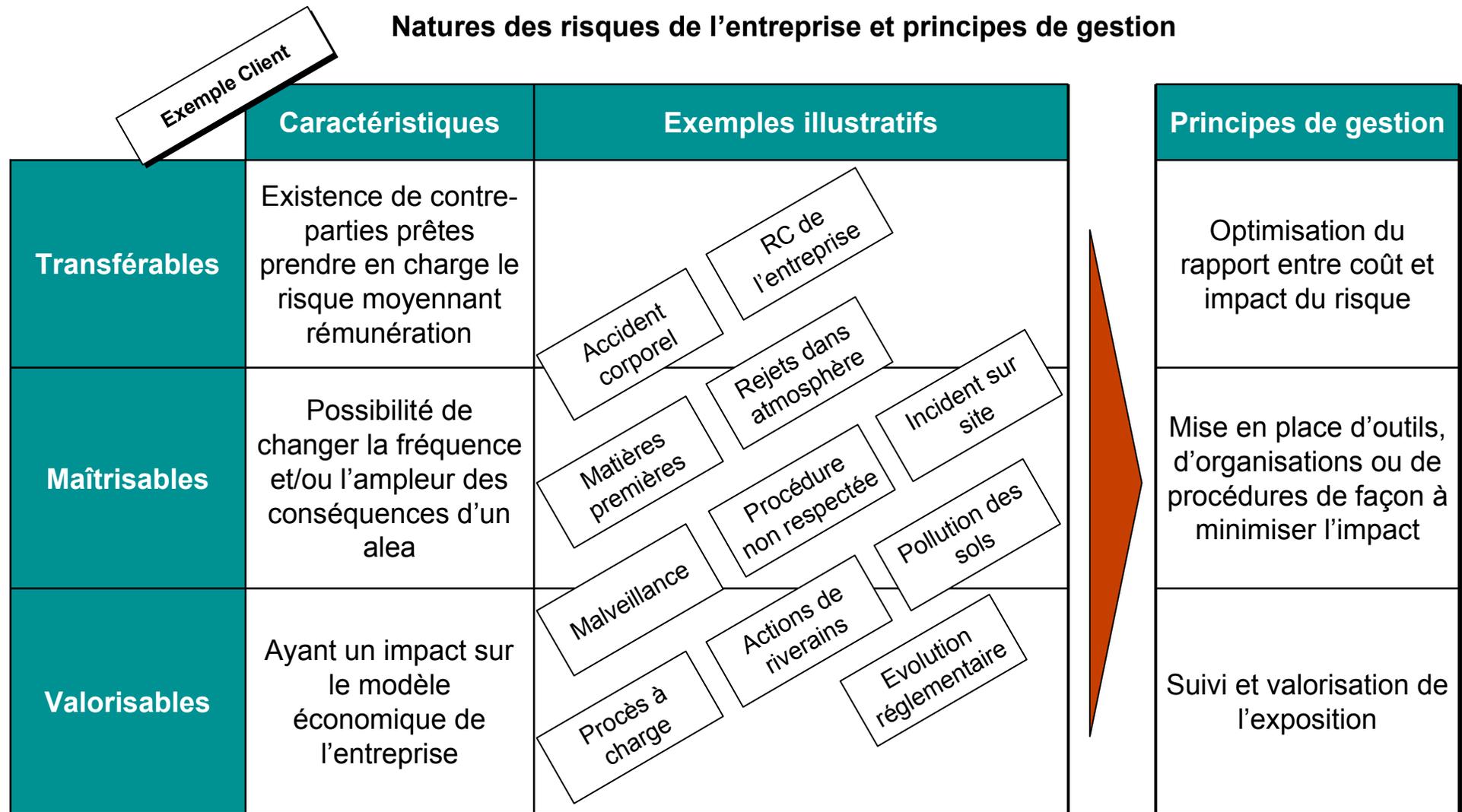


Une analyse du coût et de la fréquence des sinistres permet de classer les risques de marginaux à critiques



Les risques sont de 3 natures qui se combinent entre elles et déterminent les principes de gestion à mettre en œuvre

Natures des risques de l'entreprise et principes de gestion



Stratégie et gestion des risques en entreprise

- ▶ L'analyse stratégique des risques
- ▶ La gestion stratégique des risques
 - Cartographie des risques
 - Traitement des risques
 - Place des risques

Un même risque donne lieu à des traitements de gestion à 3 niveaux

Gestion du risque climatique par un propriétaire d'éoliennes

ILLUSTRATIF

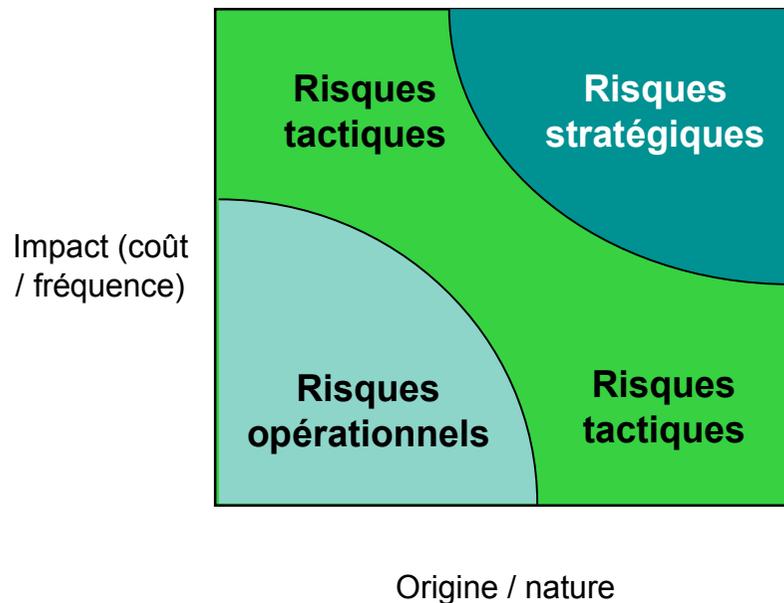
	Actions	Bénéfices
Niveau opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mise en place d'une police pertes d'exploitation ▶ Mise en place d'une police dommage 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Indemnisation qui couvre les coûts d'exploitation en cas de vent faible ou de destruction des installations
Niveau tactique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Déploiement des éoliennes sur de multiples sites ▶ Joint-venture avec des confrères 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diminution de l'impact du risque en fréquence et en coût grâce à la diversification géographique
Niveau stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Campagne de communication en faveur de l'électricité éolienne pour lutter contre le réchauffement climatique 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diminution des manifestations des riverains ▶ Impact sur les décisions politiques

En fonction des risques de l'entreprise, les outils de traitements appropriés à mettre en œuvre sont différents

Approche méthodologique

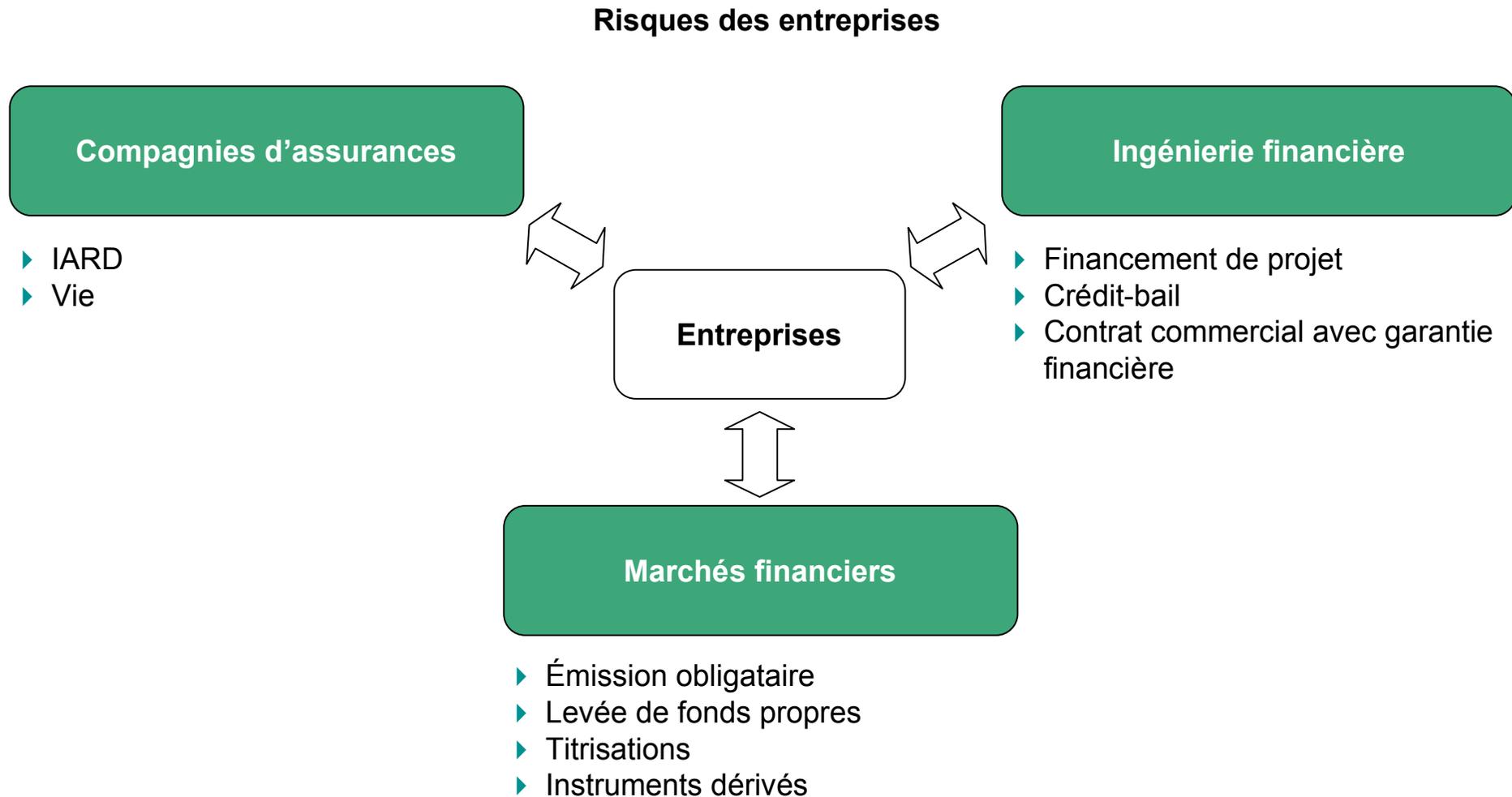
Cartographie des risques

Exemples d'outils de traitement des risques



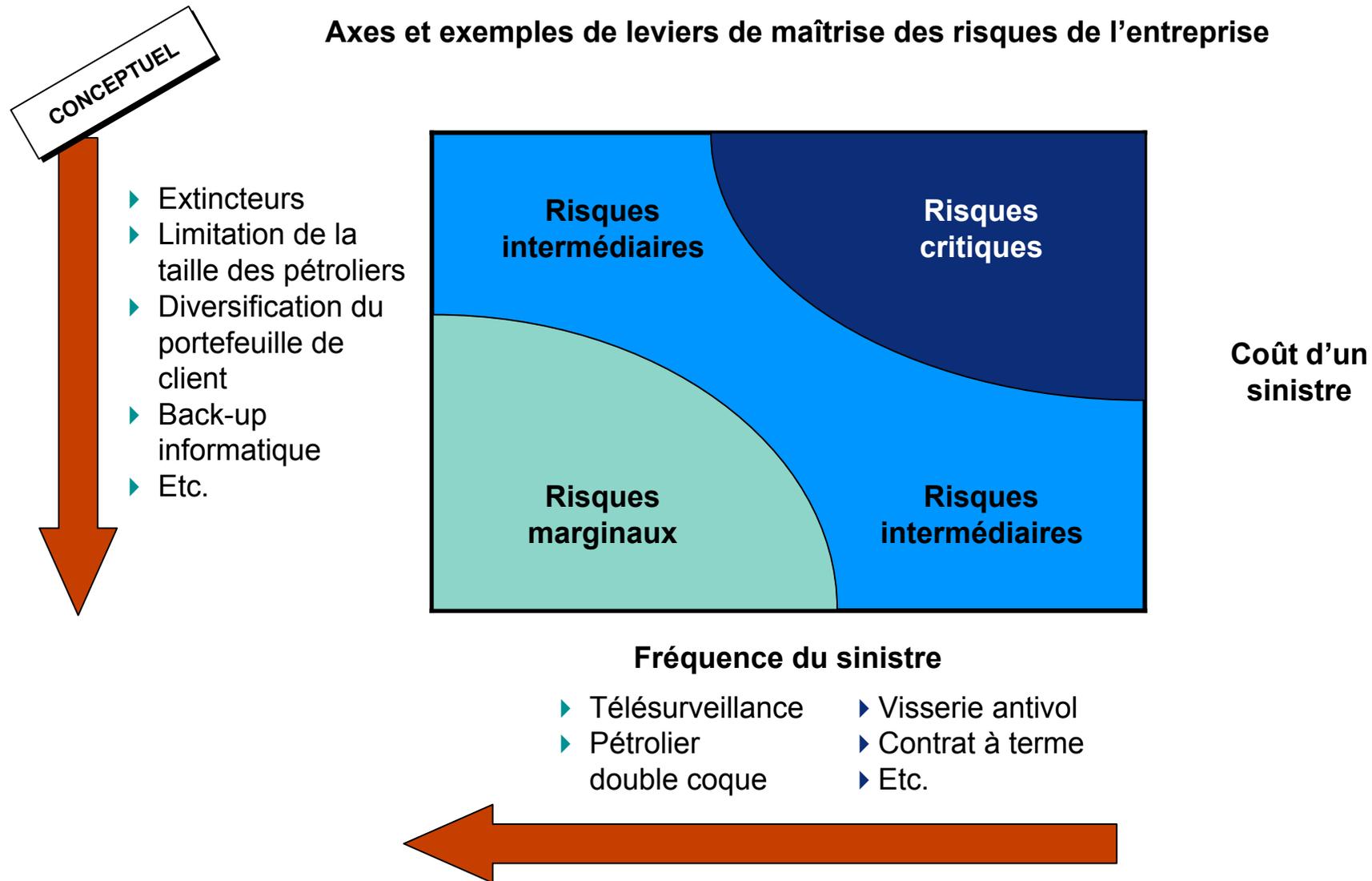
Outils	Impact
Appel d'offre assurance	↘ coûts ↗ garanties
Programme d'assurance	Transfert risques
Captives d'assurance	Optimisation rétention
Calcul actuariel	Optimisation risk-reward
Produits dérivés	↘ impact alea
Procédures prévention	↘ fréquence alea
Direction Risques	Contrôle et transparence

Le transfert du risque peut prendre la forme de police d'assurance, d'ingénierie financière ou d'utilisation des marchés financiers



La maîtrise du risque consiste à en diminuer l'impact financier en diminuant le coût et/ou la fréquence des sinistres

Axes et exemples de leviers de maîtrise des risques de l'entreprise



La prise en compte des risques dans le business model de l'entreprise permet d'en améliorer la valorisation financière

Exemples de valorisation stratégique de risques

Entreprise / Situation	Risque	Prise en compte stratégique
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les résultats financiers de Total sont très sensibles aux conditions de marché 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prix du baril ▶ Marge de raffinage ▶ Taux €/ \$ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Présentation de l'impact des conditions de marché et de la sensibilité des résultats à l'occasion de chaque communication financière
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Darty doit donner une garantie légale sur les équipements vendu 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Coût de la prise en charge des reprises / réparations 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Développement proposition d'extension de garantie ▶ Positionnement marketing axé sur service après-vente
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Développement de projets nucléaires par Total dans le golfe persique 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dangers des matières nucléaires ▶ Image liée au soutien de régimes totalitaires ▶ Enjeux financiers 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'impact sur l'exposition du groupe aux risques identifiées est marginale comparée à l'opportunité économique de profiter d'un relais de croissance

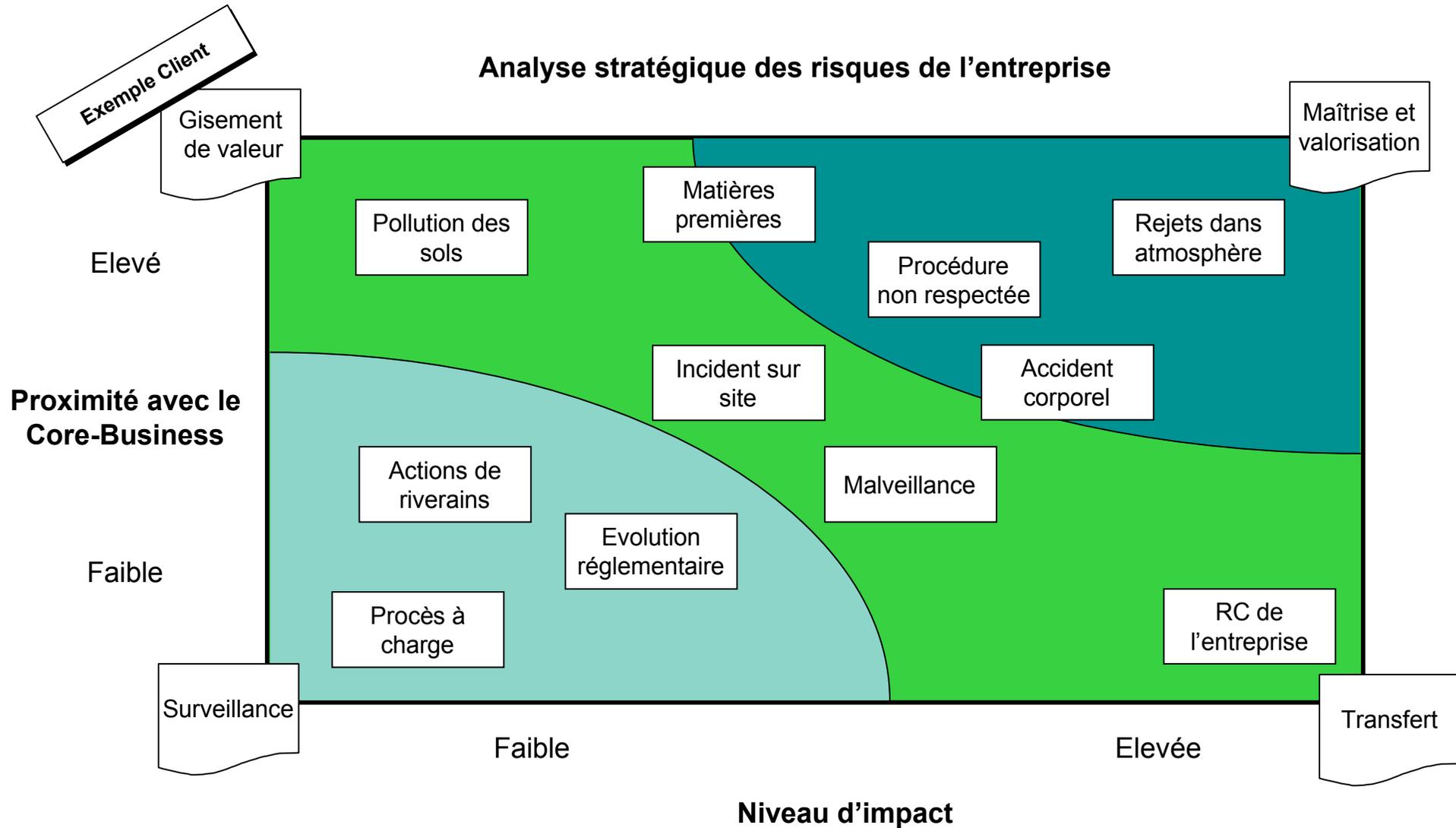
Des best-practices peuvent guider les entreprises dans l'évaluation de la gestion de leur risque

Evaluation de la gestion risques par l'entreprise

CONCEPTUEL

	Gestion sous-optimale	Gestion mature	Best practice
Transfert	La police d'assurance n'est pas suivie	La police d'assurance est gérée par le service des achats	Les différentes méthodes d'ingénierie financière sont analysées pour transférer le risque
Maîtrise	L'entreprise ne sait pas comment modifier son exposition au risque	L'entreprise a mis en place des outils pour atténuer l'impact du risque	L'entreprise a mis en place une organisation ou un partenariat qui a comme objectif de créer de la valeur en gérant le risque
Valorisation	L'entreprise ne connaît pas l'impact d'un risque dans ses résultats	L'entreprise suit a posteriori l'impact des risques dans ses comptes	L'entreprise rend compte à ses actionnaires de l'impact potentiel des risques

La proximité avec le core-business permet de préciser la politique de gestion à mettre en œuvre pour chaque risque



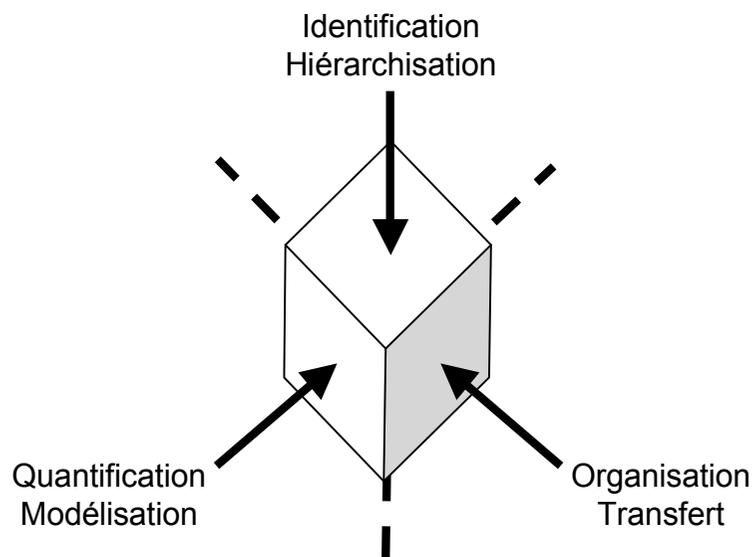
Stratégie et gestion des risques en entreprise

- ▶ L'analyse stratégique des risques
- ▶ La gestion stratégique des risques
 - Cartographie des risques
 - Traitement des risques
 - Place des risques

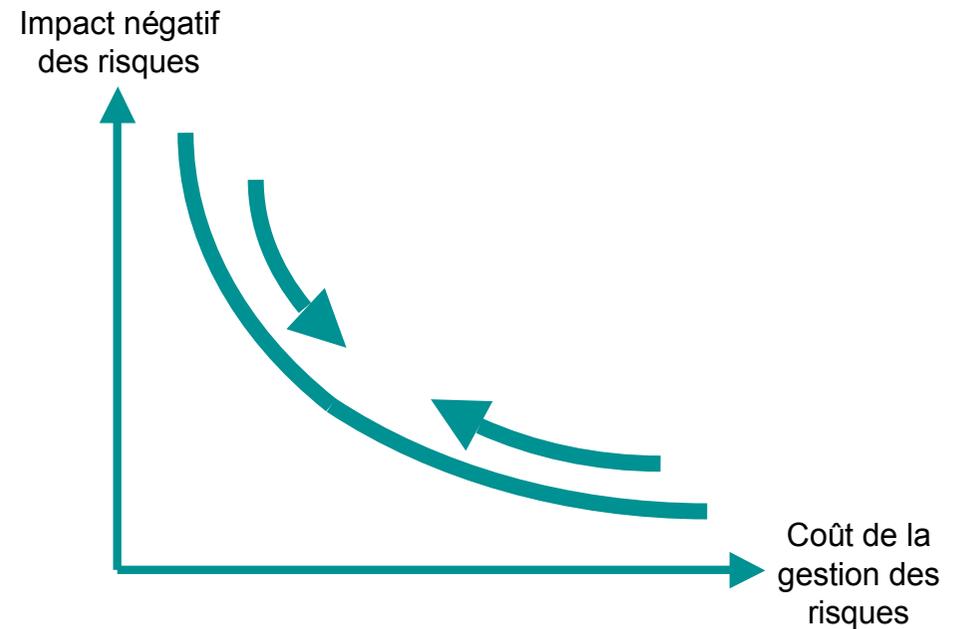
La gestion des risques avait classiquement pour objet d'optimiser le rapport impact/coût des risques de l'entreprise

Gestion classique des risques d'entreprise

Outils d'analyses

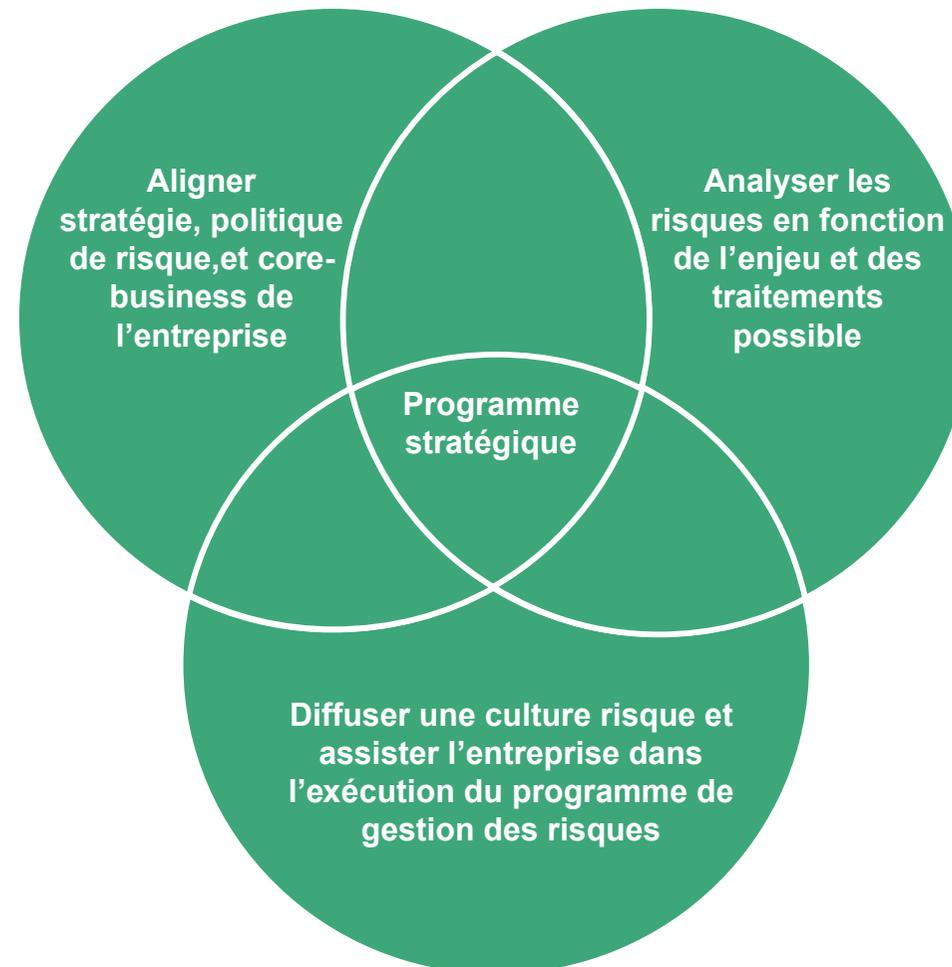


Objectifs



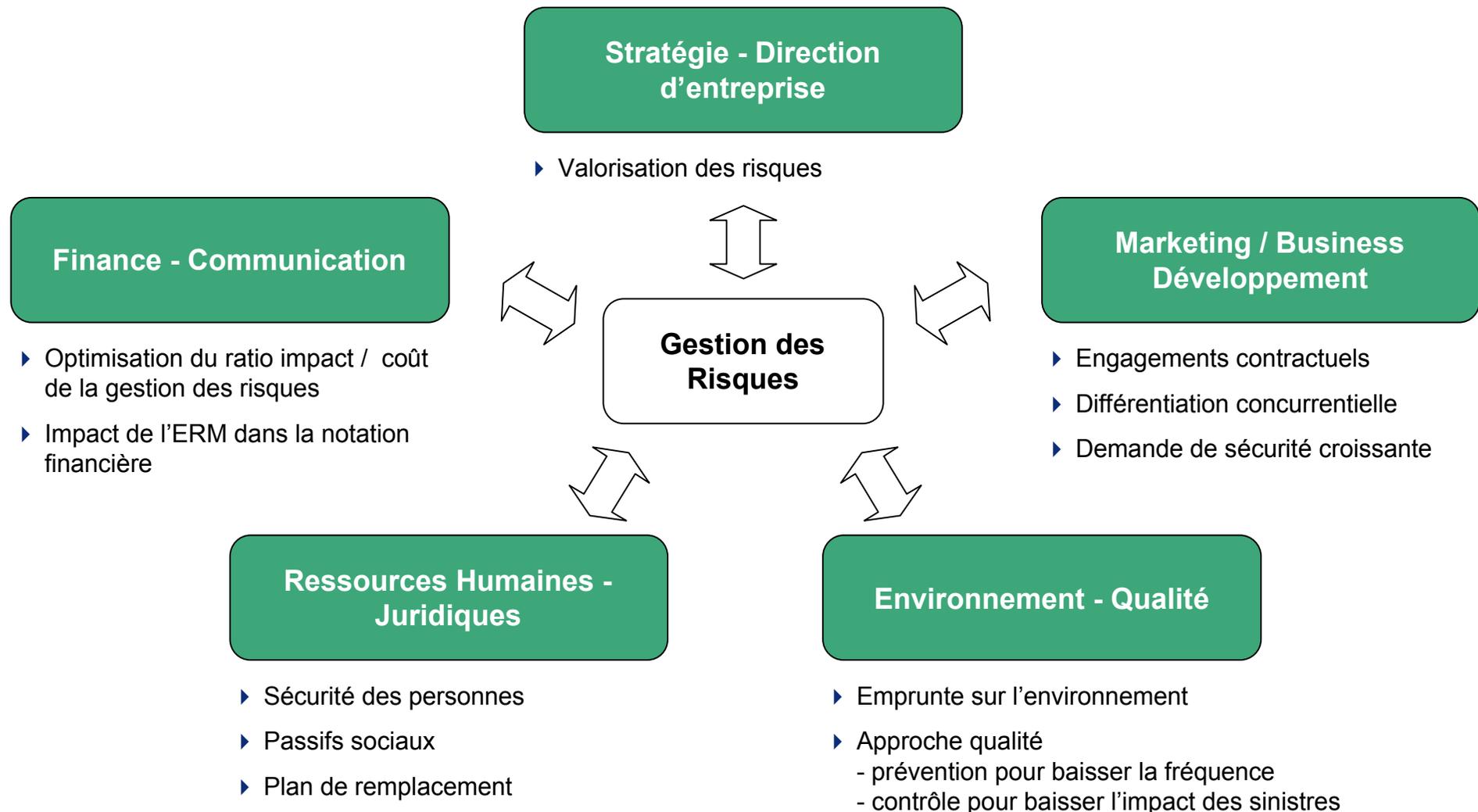
La démarche d'analyse stratégique des risques combine alignement, traitements possibles et diffusion d'une culture risque

Gestion des risques



La gestion des risques devient de plus en plus une fonction centrale de la direction d'entreprise

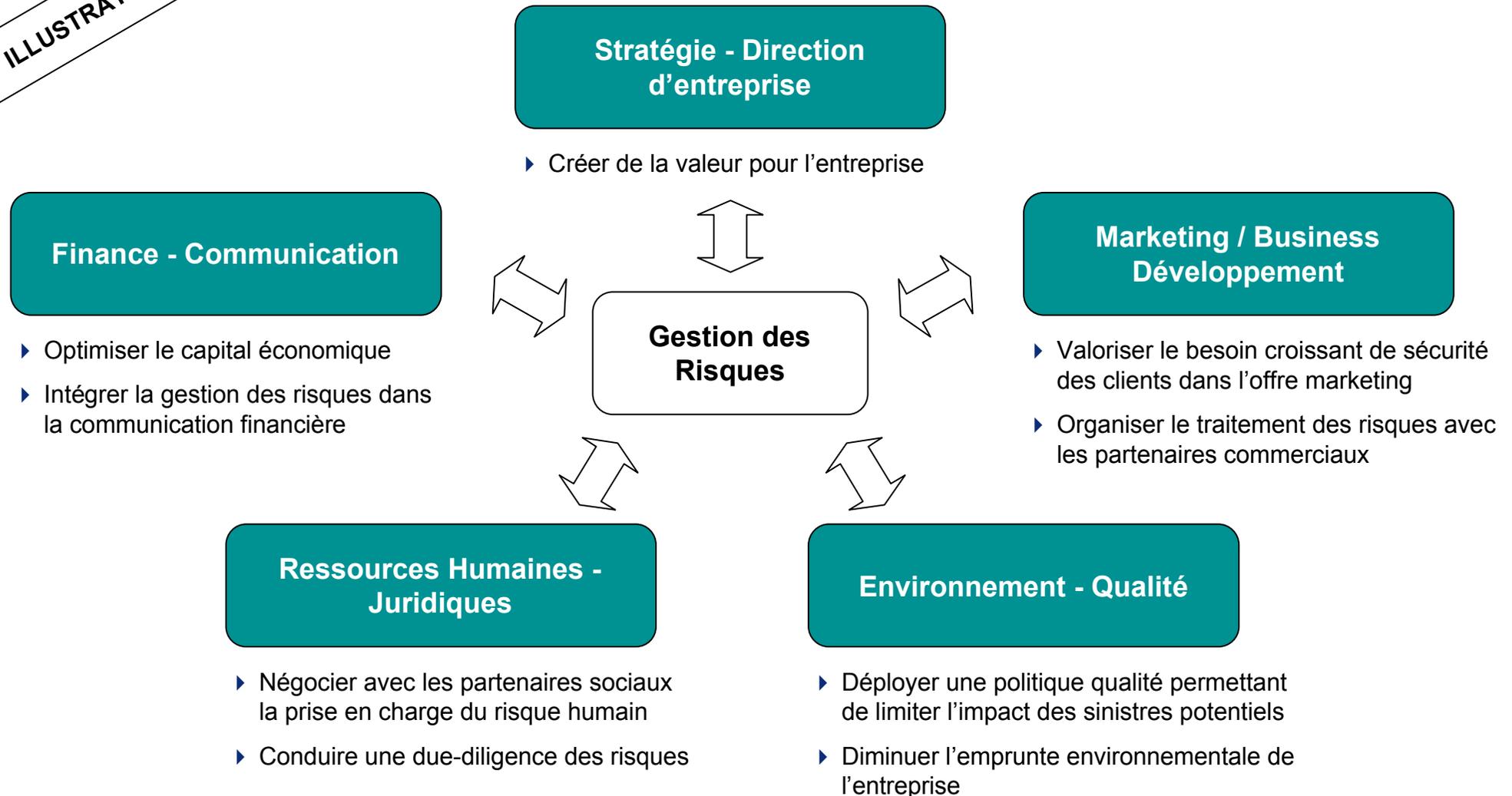
Interactions entre gestion des risques et fonctions de l'entreprise



La gestion des risques a des objectifs d'amélioration spécifiques à chacune des fonctions de l'entreprise

ILLUSTRATIF

Objectifs de la gestion des risques



Crédit Agricole Assurances et Predica

- ▶ Le modèle de la bancassurance
- ▶ Le positionnement du groupe
- ▶ Organisation & stratégie

Le modèle de bancassurance repose sur la commercialisation par un réseau bancaire de produits d'assurance qui lui sont propres

➤ La bancassurance intégrée:

La commercialisation par les réseaux bancaires de produits d'assurance,

développés par des compagnies d'assurance, appartenant à un groupe bancaire ou travaillant en partenariat avec un groupe bancaire

3 atouts du modèle de bancassurance contribuent à sa robustesse

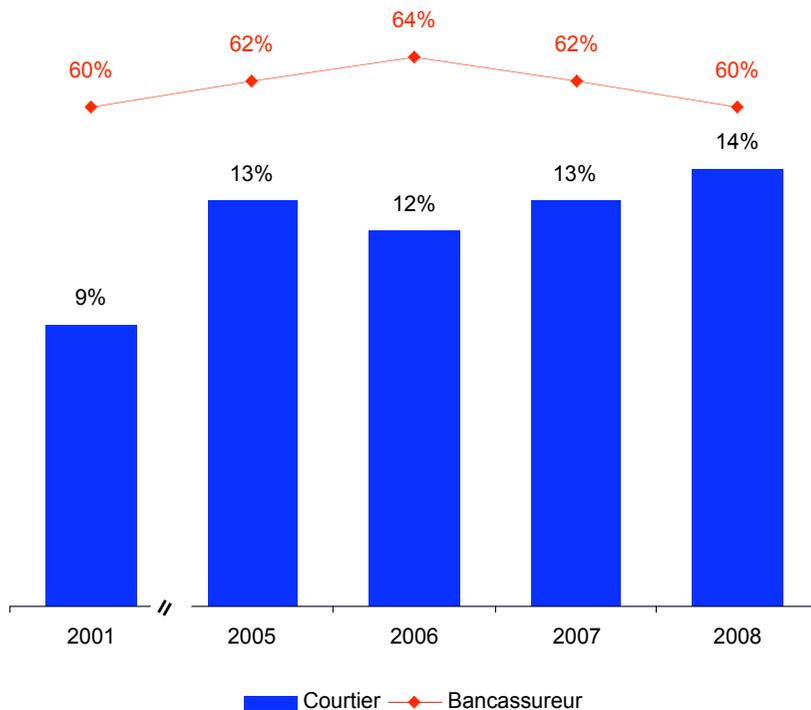
- ▶ **Les activités de banque et d'assurance présentent des** profils de risques décorrélés ou qui se compensent
- ▶ **L'assurance constitue pour la banque une** couverture naturelle **entre les risques des bilans bancaires (exposés à la baisse des taux) et les bilans des assurances vie et prévoyance (plutôt exposés à la hausse des taux)**
- ▶ **Cette couverture naturelle est augmentée par la** complémentarité des cycles économiques **courts pour les banques et longs pour l'assurance (en particulier en vie)**

▶ **La crise actuelle est une illustration de l'effet stabilisateur de l'assurance pour la banque**

La bancassurance arrive à un plateau dans l'assurance-Vie, la croissance sera désormais portée par l'assurance non vie

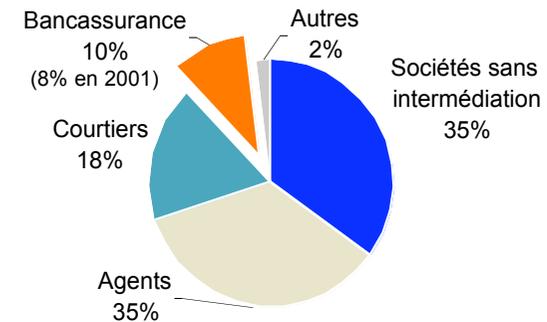
Assurance vie – ralentissement de la bancassurance ces dernières années, notamment lié à un effet technique en 2008 (liquidité)

Baisse du poids de la bancassurance dans la distribution d'assurance vie au profit des courtiers



Source: CEA

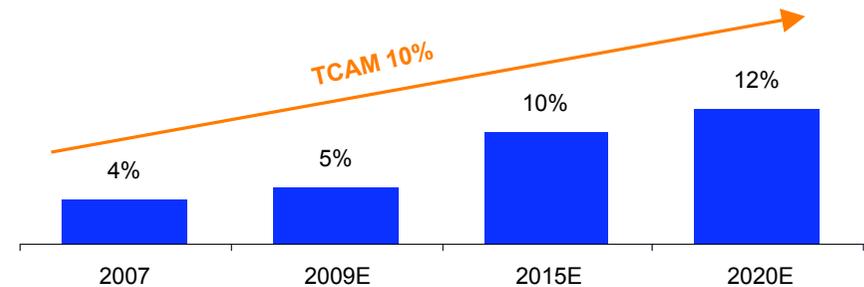
Assurance non vie – un marché largement contrôlé par les assureurs



Source: CEA

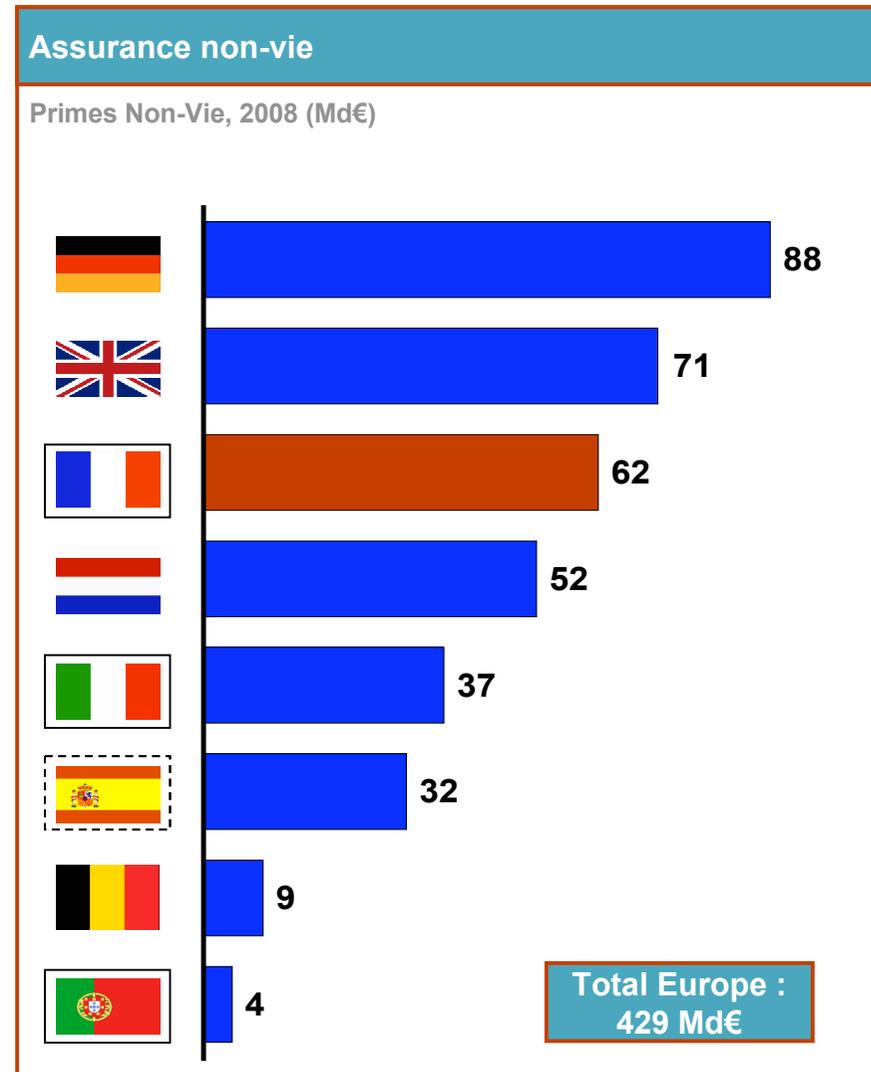
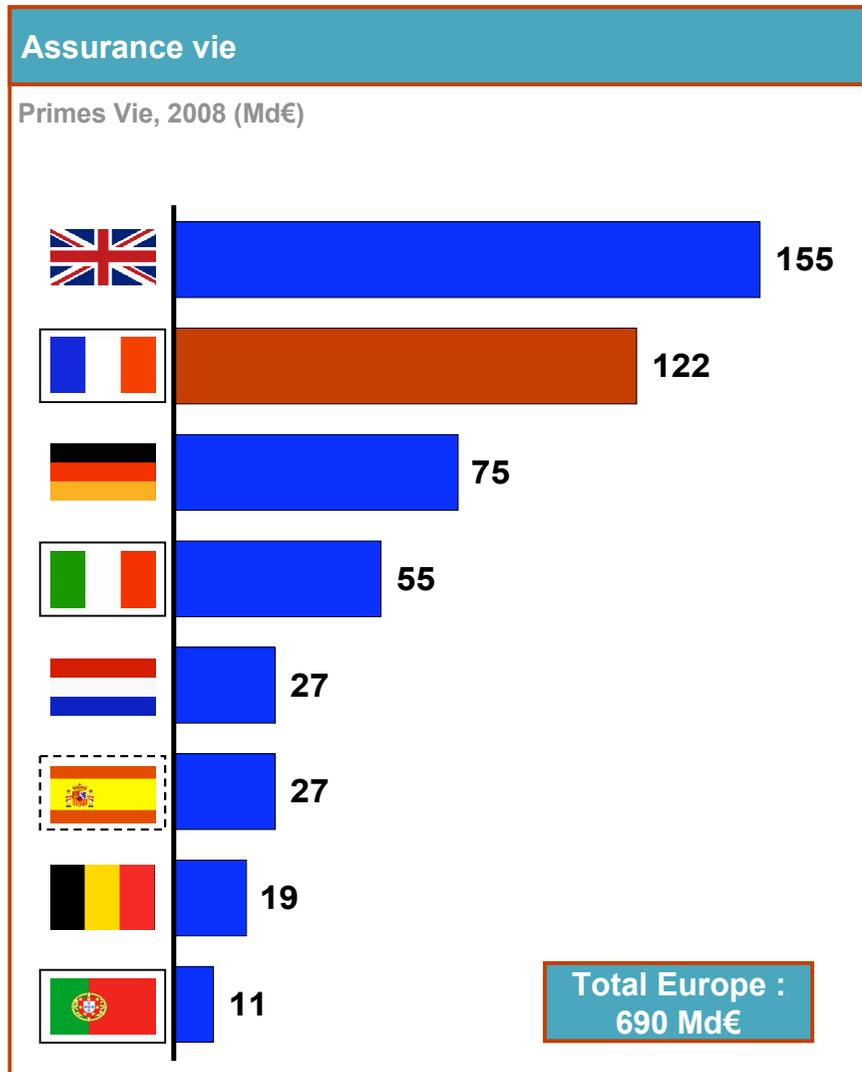
L'assurance auto en ligne devrait croître de 10% par an d'ici 2020 pour atteindre 12% de part de marché

Part de marché de l'assurance auto en ligne par rapport aux autres canaux



Source: McKinsey

L'Europe constitue le terrain de jeux de CAA, notamment grâce à sa position en France, 2nd marché en assurance-vie et 3^{ème} en non-vie



 Présence de CAA

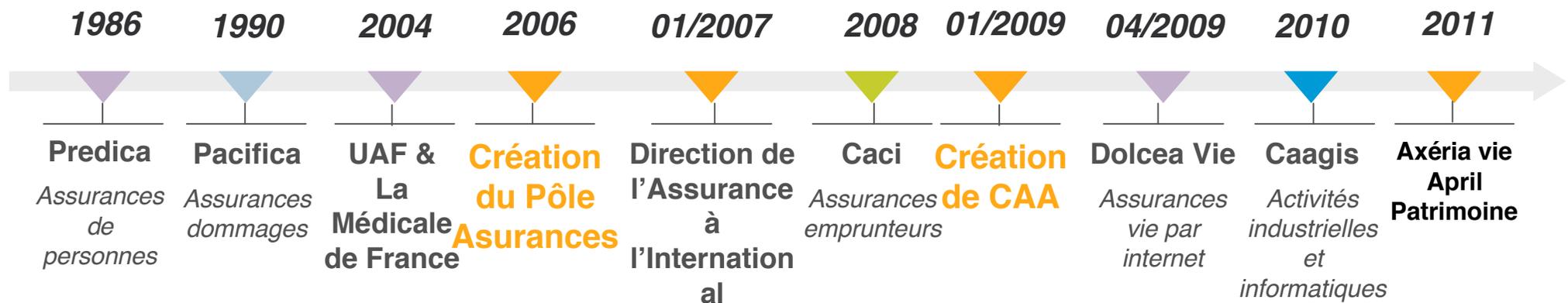
Crédit Agricole Assurances et Predica

- ▶ Le modèle de la bancassurance
- ▶ Le positionnement du groupe
- ▶ Organisation & stratégie

Le groupe CAA, compagnie totalement intégrée à un acteur de taille mondiale, existe depuis seulement 25 ans



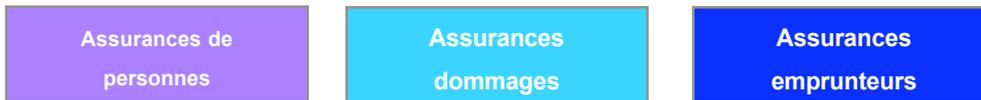
- ▶ Un modèle de bancassurance intégré
- ▶ 2^{ème} métier du groupe Crédit Agricole
- ▶ En croissance dynamique depuis sa création il y a 25 ans



Le groupe CAA a une expertise sur 3 grands métiers au travers de filiales puissante, qui en font le 1^{er} bancassureur en Europe



métiers



FRANCE

compagnies



INTERNATIONAL

compagnies

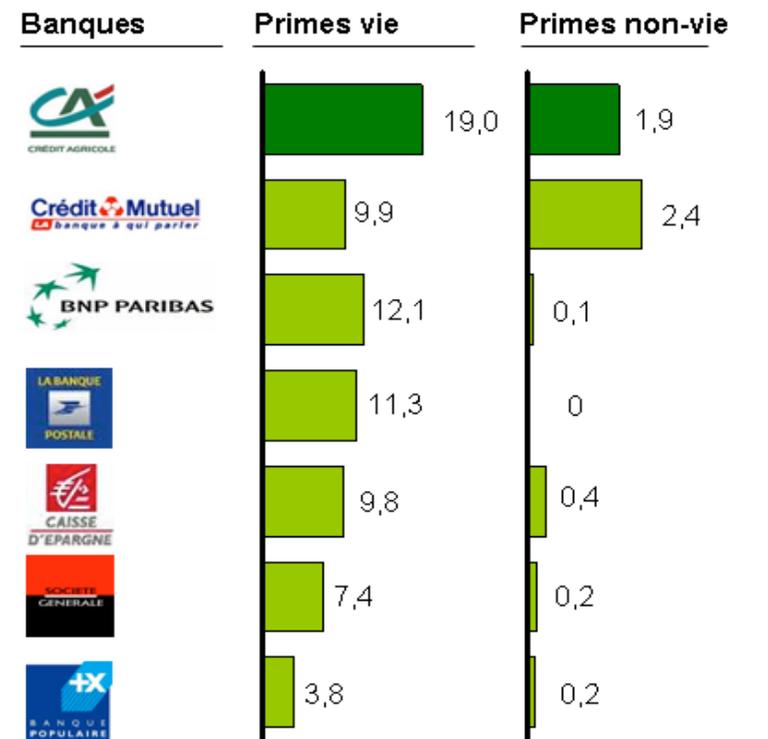


COMPAGNIES D'ASSURANCES

COMPAGNIE DE SERVICES



Chiffre d'affaires vie et non-vie des bancassureurs [2009; Md€]



SOURCE : L'Argus de l'assurance

Les filiales de CAA sont des acteurs majeurs sur leurs marchés respectifs

Predica

Pacifica

CACI

Positionnement concurrentiel

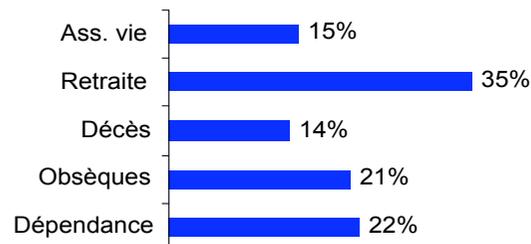
1^{er} bancassureur et 2^{ème} assureur en France

7^{ème} assureur dommage en France et N°1 français en terme de croissance

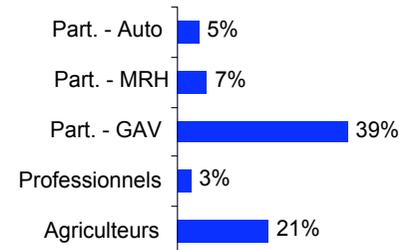
4^{ème} assureur emprunteurs en Europe¹ et 2^{ème} en Italie

Part de marché

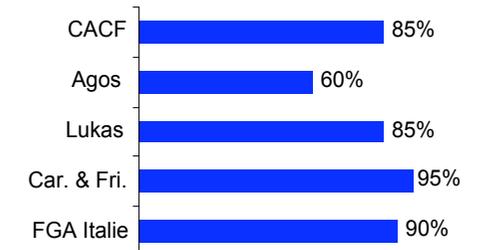
Part de marché encours, 2009



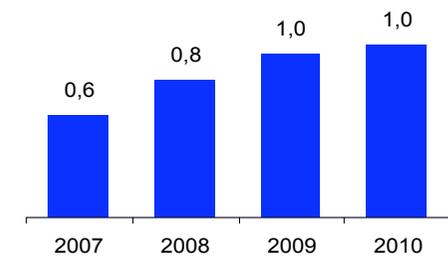
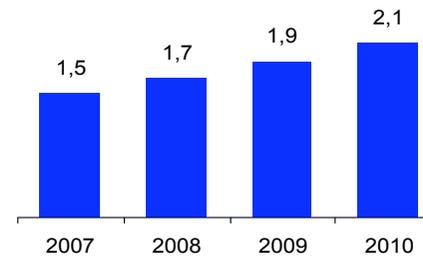
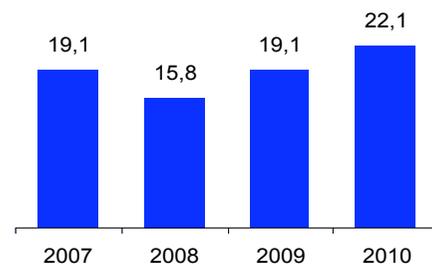
Taux de pénétration (pdm en contrats), 2009



Taux de pénétration, 2009



Taille
[primes brutes-md€]



¹ Hors marchés domestiques

Predica est un leader peu contesté dans l'assurance-Vie en France

1^{er}
bancassureur
en France

2^e
assureur vie
en France

1^{er}
en PERP
en retraite
pour les particuliers
et les agriculteurs

DETAIL

1^{er}
en prévoyance
en dépendance
en garantie
obsèques

22,1 milliards d'euros
**DE CHIFFRE
D'AFFAIRES**

201 milliards
d'euros
D'ENCOURS GERES

**15,3% DE PART
DE MARCHÉ en
collecte**

**15% DE PART
DE MARCHÉ en
encours**

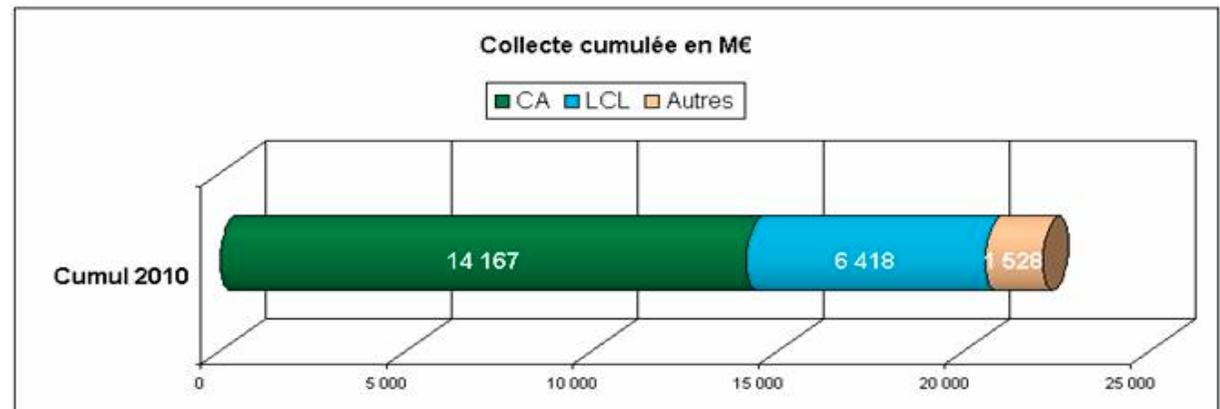
**8%
MILLIONS DE
CLIENTS**

Composition de la collecte

- 92% au titre de l'Épargne dont :
 - 81,9% sur les fonds en euros
 - 10% sur les UC
- 8,1% au titre de la Prévoyance

Part des réseaux dans la collecte

- **Caisses Régionales** du CA : 64%
- **LCL** : 29%
- **Autres** : 7%



* Entreprises, MDF, UAF Patrimoine, réassurance CALI Europe, Partenariats, BGPI

Predica connaît une croissance dynamique depuis sa création

PREDICA

Toutes les branches d'activités de l'assurance de personnes :

- ✍ Epargne assurance vie
- ✍ Retraite
- ✍ Prévoyance
- ✍ Gestion patrimoniale assurance

Marchés : particuliers, professionnels, agriculteurs, entreprises

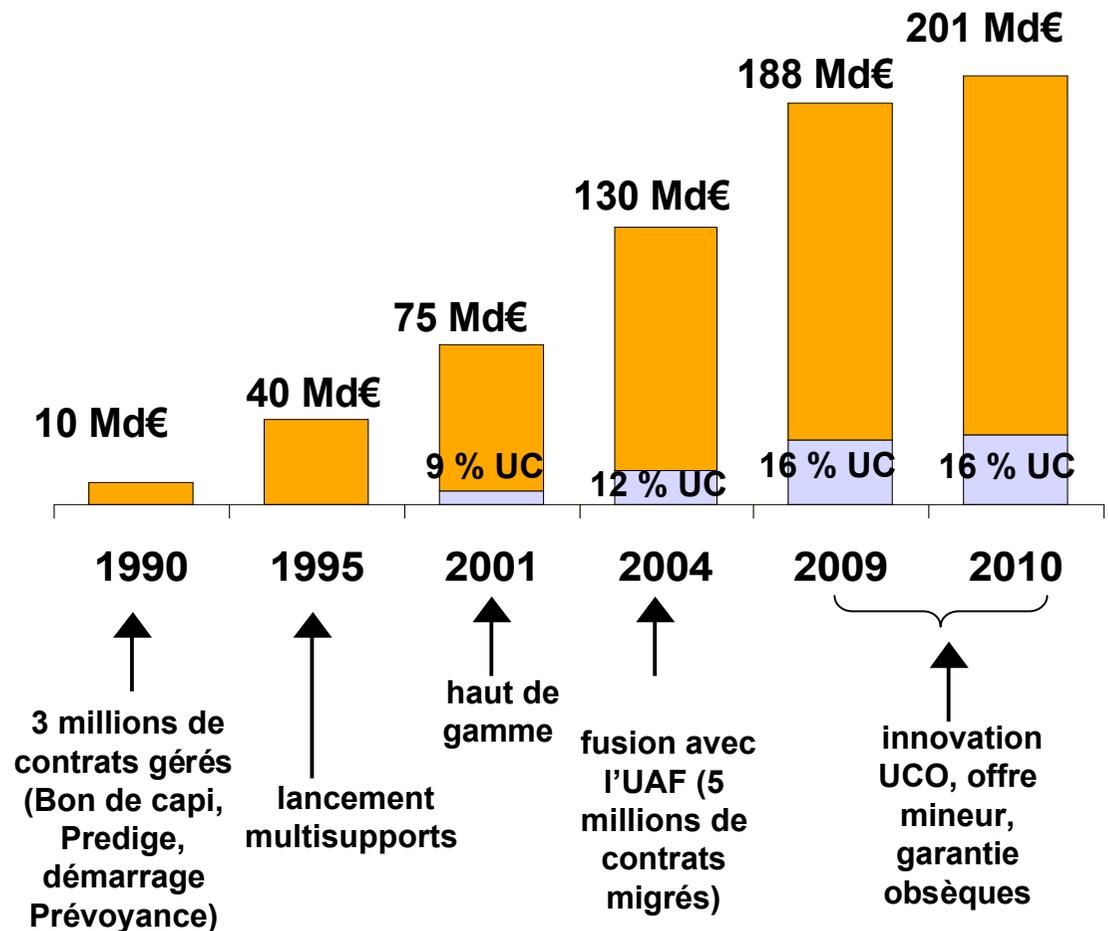
- ✍ 2ème Assureur Vie en France
- ✍ 15% de part de marché

- ✍ 14,3 millions de contrats
- ✍ 201 milliards d'euros d'encours
- ✍ 22 milliards de chiffre d'affaires
- ✍ 640 collaborateurs

Crédit Agricole, LCL, La Médicale + CGPI pour UAF Patrimoine

réseaux
Chiffres clés
position

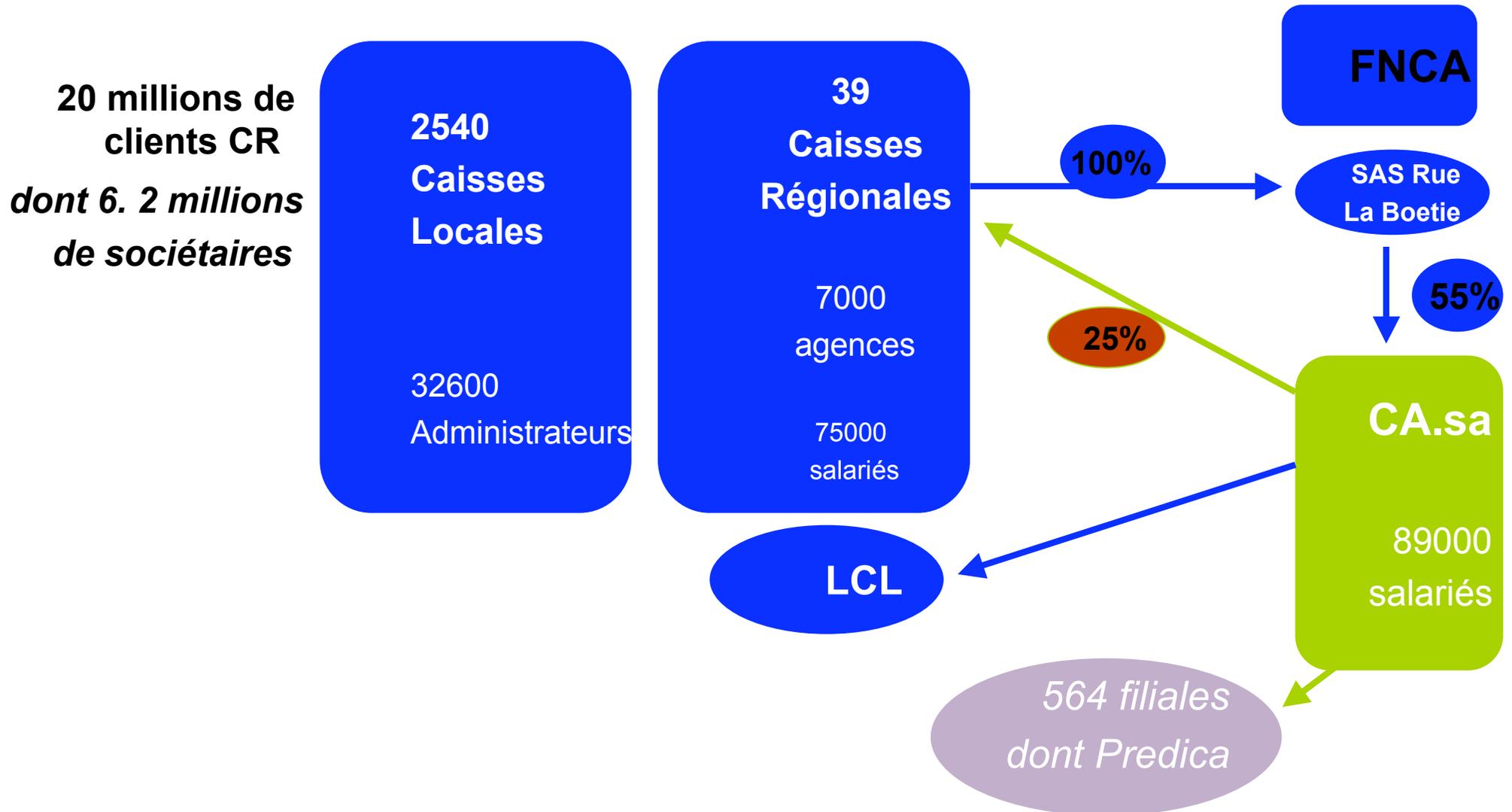
Evolution encours Predica



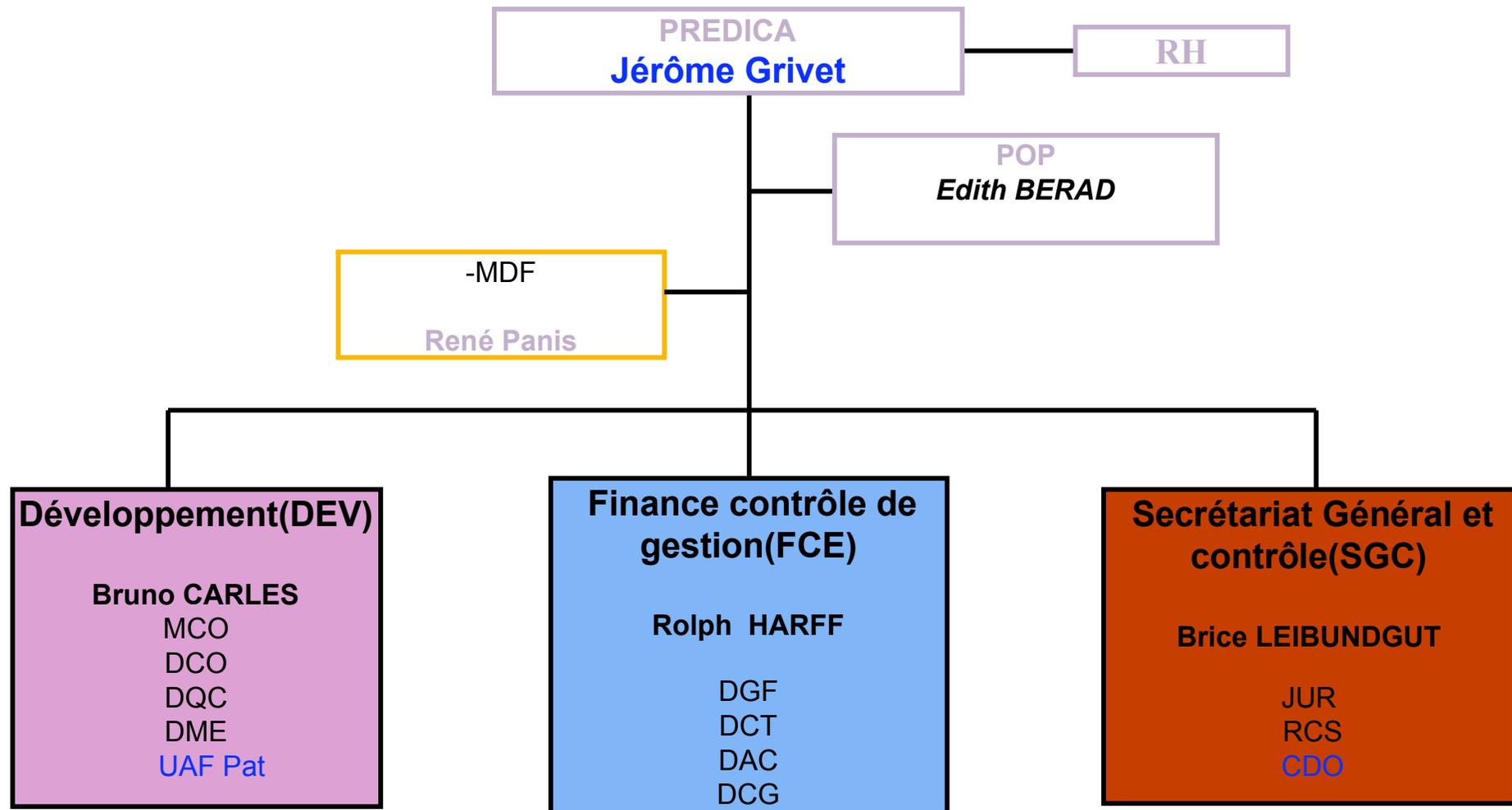
Crédit Agricole Assurances et Predica

- ▶ Le modèle de la bancassurance
- ▶ Le positionnement du groupe
- ▶ Organisation & stratégie

Predica fait partie du groupe Crédit Agricole qui est contrôlé par ses 6,2 millions de sociétaires au travers des caisses régionales



L'interface avec les réseaux bancaires, la finance et le contrôle structurent l'organisation de Predica



Le projet de Groupe CASA se décline en ambitions stratégiques pour CAA visant à conforter notre position dans l'assurance

Projet de Groupe

Développer une expertise de premier plan sur les métiers spécialisés de la Banque Universelle de Proximité

1. Pour appuyer les ambitions du Groupe
2. Au service des clients, des territoires et pour faire face aux mutations de la société
3. Avec une vision ouverte sur les nouvelles zones de développement mondiales
4. En accroissant notre capacité d'innovation et notre productivité

Ambitions stratégiques CAA

Développer une expertise de premier plan sur les assurances

1. Conforter notre place de bancassureur de référence au service des clients de nos réseaux
2. Jouer un rôle moteur dans le développement de nos réseaux en France et en Europe, anticiper les marchés porteurs et les besoins de demain (prévoyance, retraite...)
3. Concentrer le développement à l'international sur les nouvelles zones de gestion de l'épargne à fort potentiel en s'appuyant sur les partenaires de distribution en banque de détail du Groupe
4. Tirer profit de la puissance du modèle de bancassurance et adapter notre distribution aux marchés : montée en puissance d'internet, flexibilité du courtage

La stratégie de Predica est de poursuivre son développement à partir de 4 axes majeurs

Diversifier leur activité et trouver de nouveaux relais de croissance

- ▶ Pallier une possible baisse d'attractivité des fonds € de l'assurance vie
- ▶ Répondre au besoin croissant des ménages en termes de protection des proches
- ▶ Cibler de nouveaux segments à potentiel

Quatre axes majeurs de développement



Mettre l'accent sur le marché de la Prévoyance afin d'accompagner les évolutions sociodémographiques, de se désensibiliser de l'épargne et de profiter d'un marché en croissance de 7%/an depuis 10 ans.



Développer des produits alternatifs à l'assurance vie en euros, en prenant en compte la recherche de sécurité mais également de performance des épargnants.

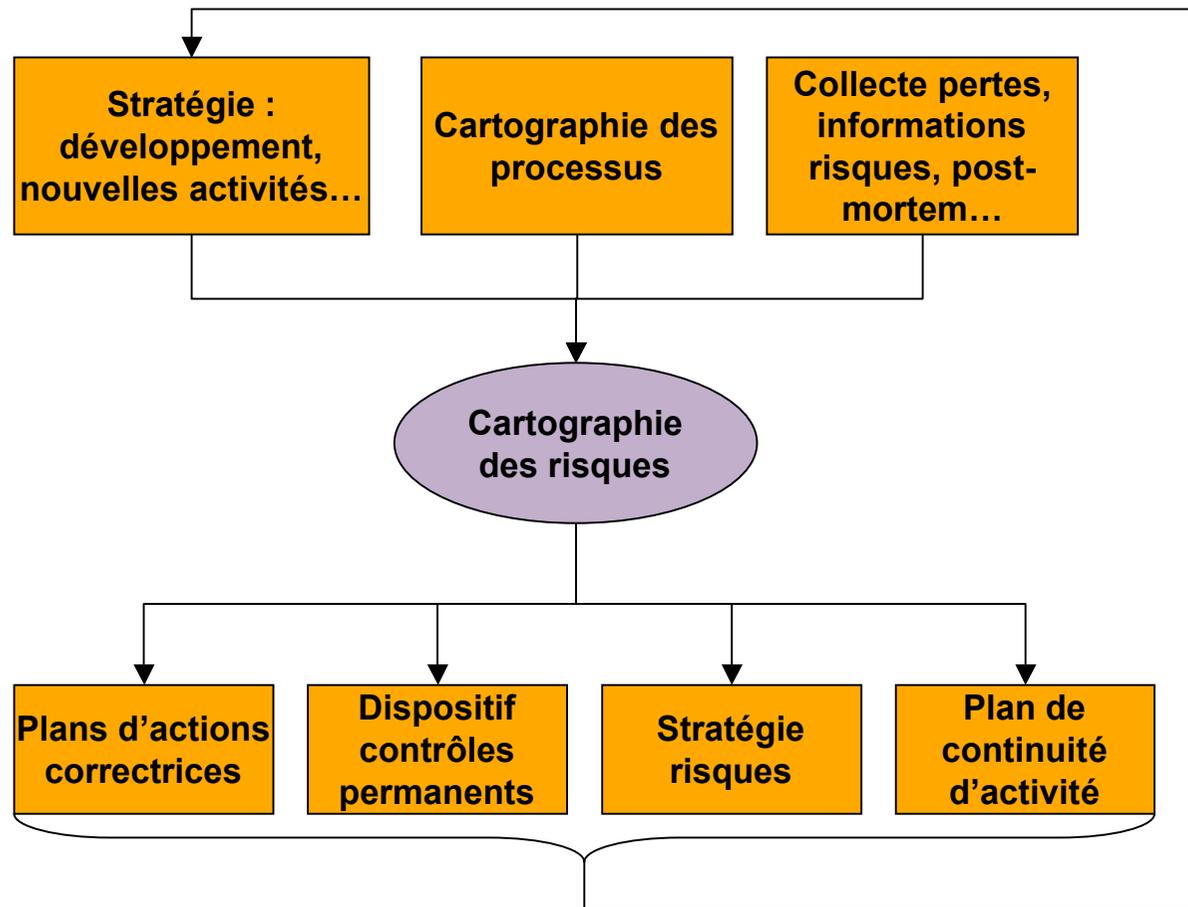


Mettre en avant les solutions retraite de manière à pallier au désengagement de l'Etat sur ce sujet.



Cibler la clientèle patrimoniale et à potentiel, en développant l'activité Banque Privée.

La gestion des risques coordonne des processus simples pour répondre à la réglementation et appuyer la stratégie de Predica



Dispositif risques et contrôles pour 140 processus :

- Cartographie risques par processus,
- Plans de contrôle associés,
- Collectes des pertes



Revue trimestrielle :

- Suivi du déploiement et des plans d'actions (correctif et préventif)
- Analyse des résultats de contrôle
- Projet de maîtrise des risques



Pilotage des risques :

- Tableau de bord risques
- Comité de contrôle interne
- Comité stratégique risques & contrôles