

# Séminaire International de la Presse

Suduiraut – 21 & 22 juin 2006

## La gestion du risque chez AXA

François Robinet – Chief Risk officer Groupe AXA



---

*Be Life Confident*

---

# Sommaire

- I. La Gestion du Risque : Définition**
- II. La Gestion du Risque chez AXA**
- III. Les défis posés par la Gestion du Risque**
- IV. Risk Management en action :  
Innovation Produit et Gestion du Risque**
- V. Risk Management en action :  
Changement Climatique**



## **La Gestion du Risque : Définition** ***L'ancienne version de la Gestion du Risque***

- Largement axée sur l'équilibrage de la gamme de produits, des entités juridiques et des portefeuilles
- Gestion indépendante des éléments d'actif et de passif
- Peu d'influence de la réglementation prudentielle
- Règles comptables éloignées de la réévaluation en valeur de marché
- Très peu de sociétés notées par les agences de rating
- Nettement moins d'investisseurs institutionnels qu'actuellement, et encore moins d'investisseurs intéressés par l'assurance



## La Gestion du Risque : Définition

*Créer une culture du risque constitue la méthode la plus efficace d'optimisation de l'activité de prise de risque 1/3*

### **LE RISQUE EST NOTRE MATIERE PREMIERE**

- Le métier d'AXA est la gestion du risque
- Notre activité consiste à :
  1. **Diminuer** l'exposition de nos clients sur certains risques
  2. **Transférer** ce risque à notre bilan
  3. Le transformer et/ou le transférer
  4. ...et tirer des bénéfices de cette activité
- La Gestion du Risque n'est pas un « sous-produit » de l'organisation d'AXA. C'est **LE** modèle de gestion d'AXA.



## La Gestion du Risque : Définition

*Créer une culture du risque constitue la méthode la plus efficace d'optimisation de l'activité de prise de risque*

2/3

- L'objectif du Risk Management dans les services financiers n'est pas d'empêcher la prise de risque mais de permettre de comprendre et de gérer de manière optimale les risques pris (dans une optique d'arbitrage risque/rentabilité)
- Comprendre les risques et augmenter le niveau de confort vis-à-vis du risque constituent les méthodes les plus efficaces pour garantir que les risques pris sont maîtrisés. La Gestion du Risque est donc un « facilitateur d'affaires » plutôt qu'une « fonction de contrôle »

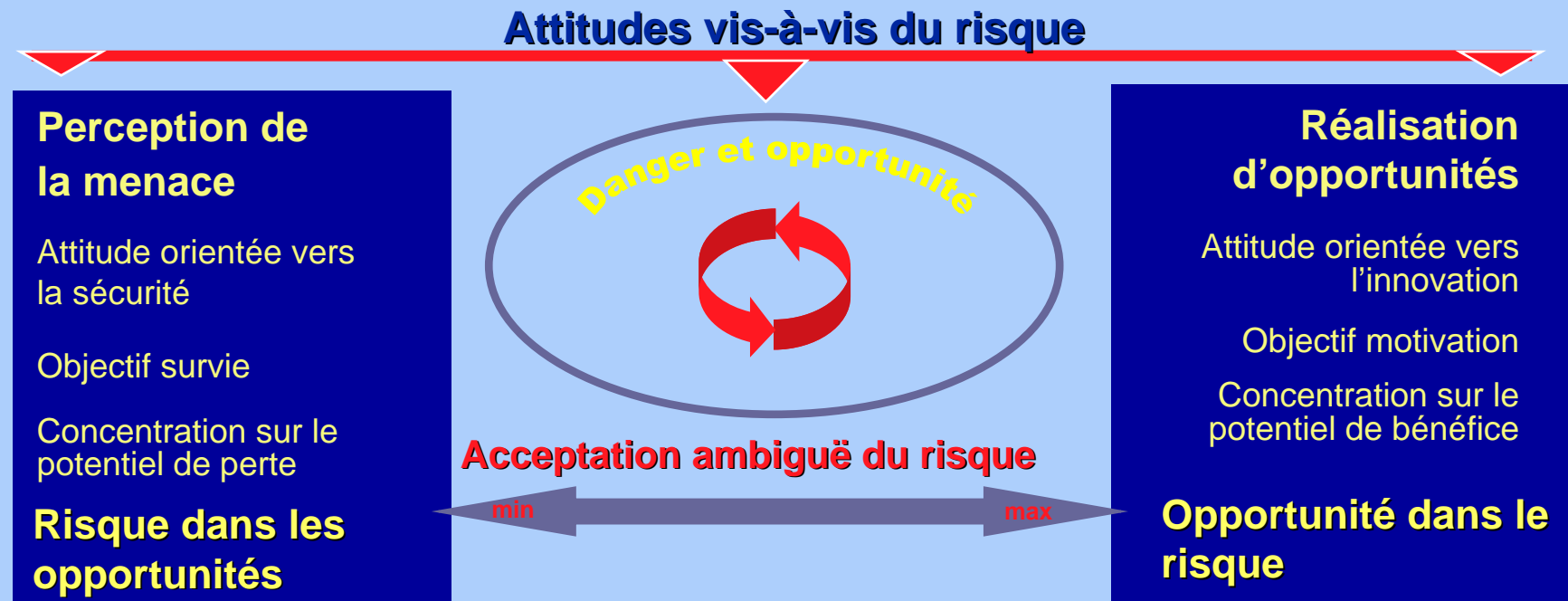


# La Gestion du Risque Définition

Créer une culture du risque constitue la méthode la plus efficace d'optimisation de l'activité de prise de risque

3/3

L'attitude vis-à-vis du risque est souvent ambivalente :



# Sommaire

- I. La Gestion du Risque : Définition
- II. La gestion du Risque chez AXA**
- III. Les défis posés par la Gestion du Risque
- IV. Risk Management en action :  
Innovation Produit et Gestion du Risque
- V. Risk Management en action :  
Changement Climatique



## La Gestion du Risque chez AXA

### *L'émergence progressive d'une approche de gestion du risque à l'échelle de l'entreprise chez AXA...*

- Par le passé, AXA s'est toujours concentrée sur la traduction correcte du risque dans les réserves IARD, puisqu'en théorie, « la constitution de réserves adéquates réduit le besoin en capital ».
- AXA a également été l'un des pionniers de l'assurance en matière de contrôle et de gestion du risque d'investissement surtout dans les activités Vie, par des pratiques rigoureuses en matière de gestion actif passif mises en œuvre dans tout le Groupe.
- À la fin des années 1990, dans certains pays (Belgique, Etats-Unis, France, ...), des pratiques rigoureuses de gestion du risque ont été mises en œuvre en réponse à des besoins spécifiques (en particulier des obligations réglementaires) et organisées de différentes manières.
- Depuis le début des années 2000 et afin d'améliorer la cohérence entre les entités d'exploitation et de mieux tenir compte de la diversification, AXA a mis au point des approches globales et intégrées de Gestion du Risque (Capital Economique, contrôle des risques de concentration, gestion actif passif du Groupe...).



# La Gestion du Risque chez AXA

## ...a entraîné la création de notre *Organisation intégrée de la Gestion du Risque au niveau du Groupe*

1/2

L'Organisation intégrée de la Gestion du Risque a été mise en œuvre en 2003 pour :

- Evaluer et approcher le risque de manière cohérente dans tout le Groupe
- Mettre en œuvre des processus de contrôle appropriés
- Optimiser les activités de prise de risque (en particulier par l'exploitation de l'effet de diversification) et les activités de transfert du risque (stratégie de réassurance et titrisation)
- Diffuser la culture du risque, en particulier par :
  - Des outils opérationnels adéquats (Capital Economique)
  - Education sur le risque
- Cette organisation repose sur un principe de « subsidiarité » entre les équipes de Risk Management centrale et locales :

Equipe centrale

60 personnes

Equipes locales

150 personnes



**La Gestion du Risque chez AXA**  
... a entraîné la création de notre *Organisation intégrée de la Gestion du Risque au niveau du Groupe* 2/2

5 priorités de la Gestion du  
Risque

Gestion Actif Passif

Rentabilité produit ajustée en fonction du risque

Exposition aux Risques d'Assurance

Systemes de projection et modélisation

Risques d'exploitation



# La Gestion du Risque chez AXA

*Etre aligné sur l'organisation AXA par l'utilisation d'un gouvernement international/local reposant sur des interactions axées sur les affaires et le principe de subsidiarité...*

- Alignée avec la structure de management d'AXA
- Cohérente avec la culture AXA



Une collaboration globale/locale efficace associée à des processus de gestion du risque rigoureux ont régulièrement amélioré la gestion du risque

- Pilotage mensuel du risque de concentration
- Stratégie de gestion Actif-Passif largement communiquée au marché
- Meilleure résistance aux importantes pertes de marché : du WTC à Katrina
- Les options financières des produits Vie et les garanties secondaires sont désormais intégralement prises en compte dans le pricing des produits.

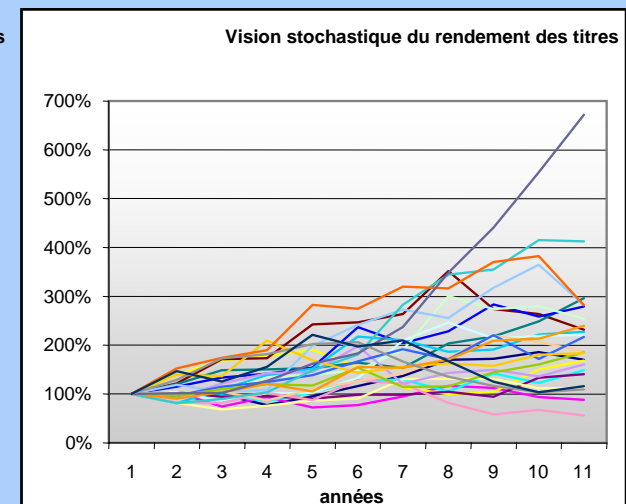
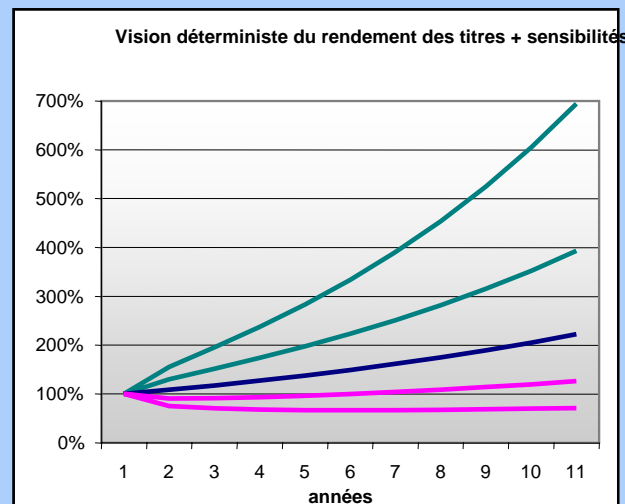
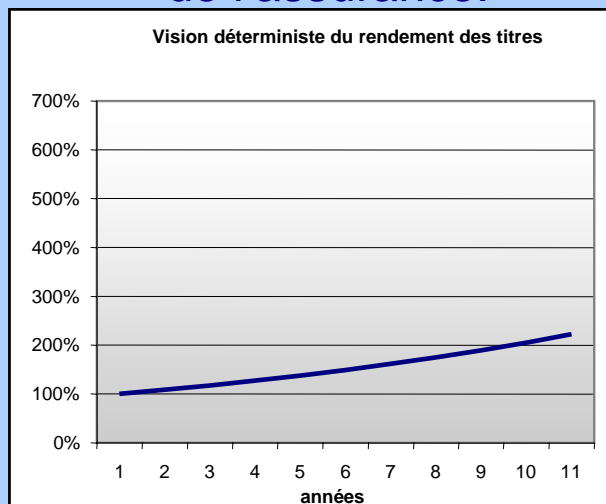


*La Gestion du Risque est un « facilitateur d'affaires » plutôt qu'une fonction de contrôle*

# La Gestion du Risque chez AXA

## La modélisation stochastique est un outil supérieur de la Gestion du Risque (1/2)

- Les techniques de modélisation empruntées au secteur bancaire et, en particulier, aux marchés financiers, associées à l'amélioration des capacités informatiques ont contribué à développer la Gestion du Risque dans le secteur de l'assurance.



- Notre univers est véritablement stochastique. Des scénarios déterministes seuls entraînent une prise de décision irrationnelle. Les techniques de modélisation stochastique nous aident à prendre des décisions de meilleure qualité et plus adaptées.



# Sommaire

- I.** La Gestion du Risque : Définition
- II.** La gestion du Risque chez AXA
- III.** **Les défis posés par la Gestion du Risque**
- IV.** Risk Management en action :  
Innovation Produit et Gestion du Risque
- V.** Risk Management en action :  
Changement Climatique



## Les défis posés par la Gestion du Risque

*La perception du risque est toujours le point de départ*

1/2

- Les risques sont perçus différemment :
  - Certains risques réels ne sont pas considérés comme importants, soit parce qu'ils ne sont pas connus, soit parce qu'ils sont écartés car considérés comme hypothétiques. (Récurrence de la grippe de 1918, Tsunami avant le 26/12/2004)
  - D'autres risques sont considérés comme des dangers, même si aucun lien de cause à effet n'a encore été déterminé. (Antennes pour téléphones mobiles)
  
- Pour le secteur de l'assurance, la perception des risques est prépondérante et fondamentale.





## **Les défis posés par la Gestion du Risque**

***La perception du risque est toujours le point de départ***

***2/2***

Les risques sont perçus différemment selon :

- les personnes
- les organisations
- les cultures

**Il existe des différences évidentes concernant la perception des risques entre les risques « choisis » et les risques « subis »**



**Les défis posés par la Gestion du Risque**  
*Inventaire des risques : Ce qui s'est déjà passé et ce qui peut encore se passer...*



**Les défis posés par la Gestion du Risque**  
*Inventaire des risques : Tiens, je n'avais pas pensé à ce risque !*



**Les défis posés par la Gestion du Risque**  
***Inventaire des risques : C'est cher mais réparable !***



# Sommaire

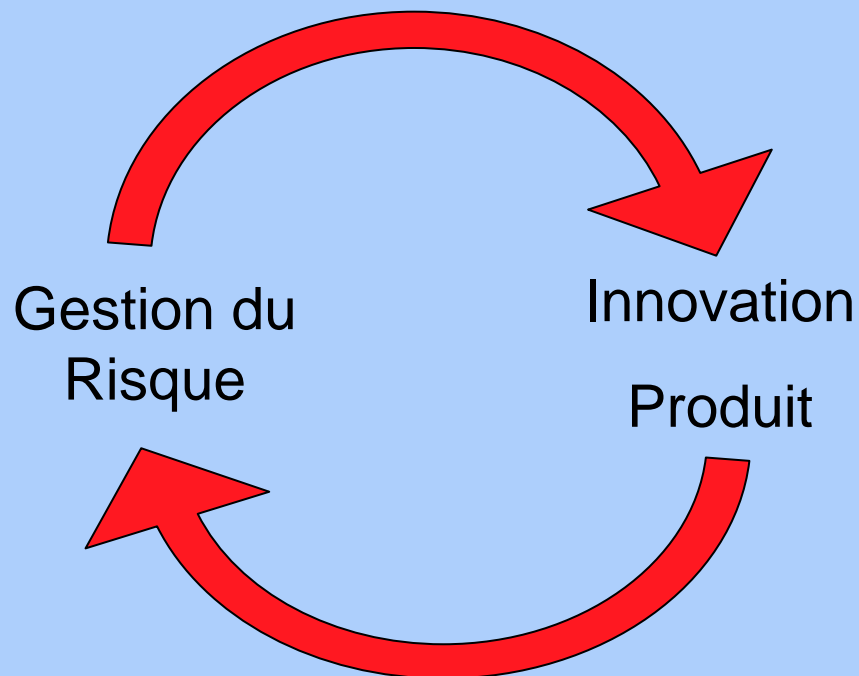
- I. La Gestion du Risque : Définition
- II. La Gestion du Risque chez AXA
- III. Les défis posés par la Gestion du Risque
- IV. Risk Management en action :  
**Innovation Produit et Gestion du Risque**
- V. Risk Management en action :  
Changement Climatique



## Innovation Produit et Gestion du Risque

*Développement des Produits et Gestion du Risque, un processus continu*

*Tolérance au risque et programme de couverture définis très tôt dans le processus de conception d'un produit*



- *Prise en compte des besoins clients*
- *Contrôle et modélisation constants de l'expérience réelle*

- ➔ **Une présence durable sur le marché**
- ➔ **Soutient un bilan solide et des notations élevées**

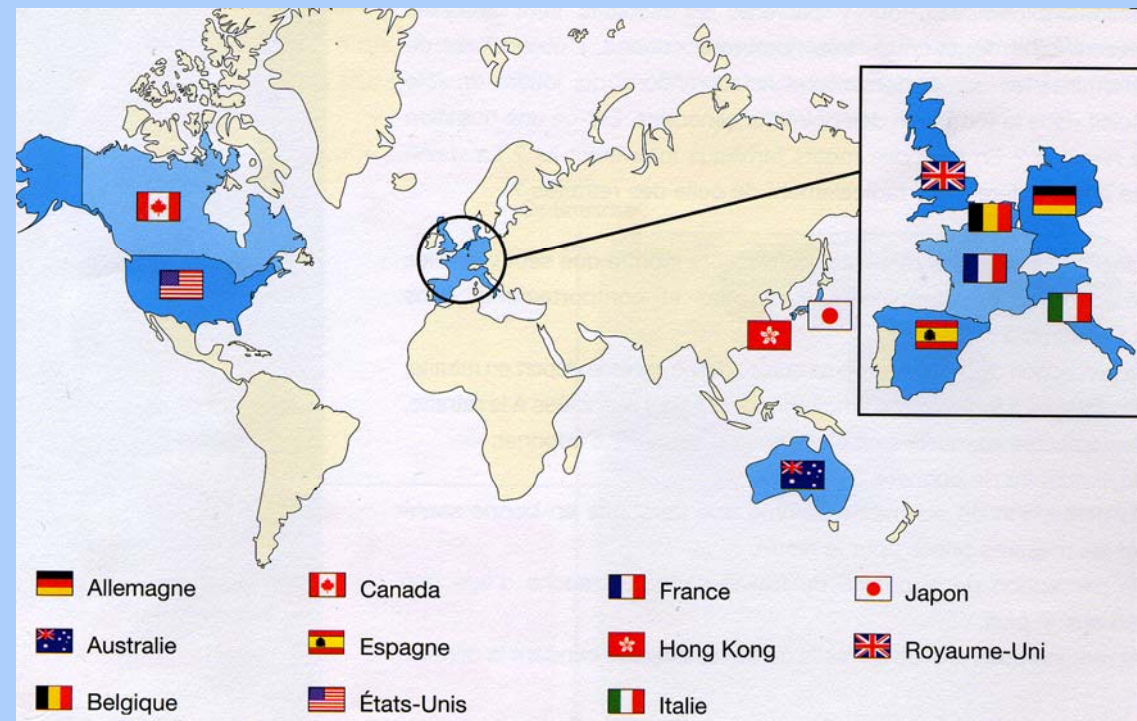


# Innovation Produit et Gestion du Risque

## AXA Retirement Scope - Introduction

- AXA, qui fournit des prestations de retraite à des millions de consommateurs dans plusieurs pays a développé une parfaite connaissance des comportements, besoins et priorités des consommateurs.
- L'étude internationale, « AXA retirement scope » a été mise en place par la société de recherche GFK.
- Nous l'utilisons pour comprendre les besoins des clients et pour adapter notre offre.

### 11 pays étudiés en 2005



# Innovation Produit et Gestion du Risque

## Conséquences pour l'Offre AXA en matière de retraite

Les *baby-boomers* sont conscients des risques qu'ils encourent de vivre plus longtemps que leurs actifs. Il demandent donc :

- des rendements élevés,
- un revenu garanti à vie,
- un accès à leur capital afin de jouir d'une flexibilité accrue concernant leur style de vie
- la possibilité de changer leur stratégie d'investissement au cours de leur retraite.

Etant donné l'accroissement de l'espérance de vie, investir dans des obligations sans risque ne permet pas de fournir le niveau de revenus souhaité pendant toute la retraite. **La meilleure solution disponible actuellement est l'investissement dans des actions en vue d'obtenir des rendements supérieurs au long terme, tout en ayant des protections contre les risques posés par des placements en actions.**

AXA propose « Accumulator » aux Etats-Unis pour répondre à ce besoin – il propose au client :

- un vaste choix en termes d'options de placements (notamment en actions), adaptées à divers profils de risques,
- une **protection optionnelle** contre les mauvaises performances du marché grâce à un niveau de revenu minimum garanti à la retraite et un capital décès minimum garanti.

Le client paie une cotisation clairement déterminée pour cette protection - selon son goût du risque. Il peut aussi investir dans ce produit ou des fonds communs de placement sans aucune protection.



# L'objectif de la Plateforme Européenne de Hedging est de fournir tous les services de Risk Management aux entités commercialisant ces garanties

- Accumulator est la première gamme mondiale de produits pour AXA et offre à nos assurés les garanties dont ils ont exprimé le besoin dans le AXA Scope Retirement
- La Plateforme Européenne de Hedging fournira les solutions de Risk Management appropriées à toutes nos entités pour gérer les risques associés à ces produits



La comptabilité est faite localement, en utilisant les calculs de la plateforme



# Sommaire

- I. La Gestion du Risque : Définition
- II. La Gestion du Risque chez AXA
- III. Les défis posés par la Gestion du Risque
- IV. Risk Management en action :  
Innovation Produit et Gestion du Risque
- V. Risk Management en action :  
**Changement Climatique**



# **Changement climatique** *Impacts mondiaux (Intergovernmental Panel on Climate Change 2001)*

- ➔ Que le Changement Climatique puisse être attribué à des variations climatiques naturelles, à des émissions de gaz à effet de serre provoquées par l'homme, ou à ces deux facteurs, la concentration de CO<sup>2</sup> dans l'atmosphère augmente constamment. Cela produira un ou plusieurs des effets suivants :
  1. Augmentation de la température mondiale moyenne (meilleur/pire scénario 1.4°C / 5.8°C) vers 2100
  2. Apparition de précipitations plus violentes
  3. Augmentation constante du niveau de la mer (jusqu'à 88 cm)
  4. Augmentation de la fréquence et de la gravité des événements extrêmes
- ➔ Ainsi, le Changement Climatique dans son ensemble posera des défis importants pour nos sociétés, l'inventaire des risques en sera modifié, certains risques deviendront plus onéreux et le secteur de l'Assurance devra prendre pleinement en compte ces changements



## **Changement climatique** ***Impacts régionaux et locaux***

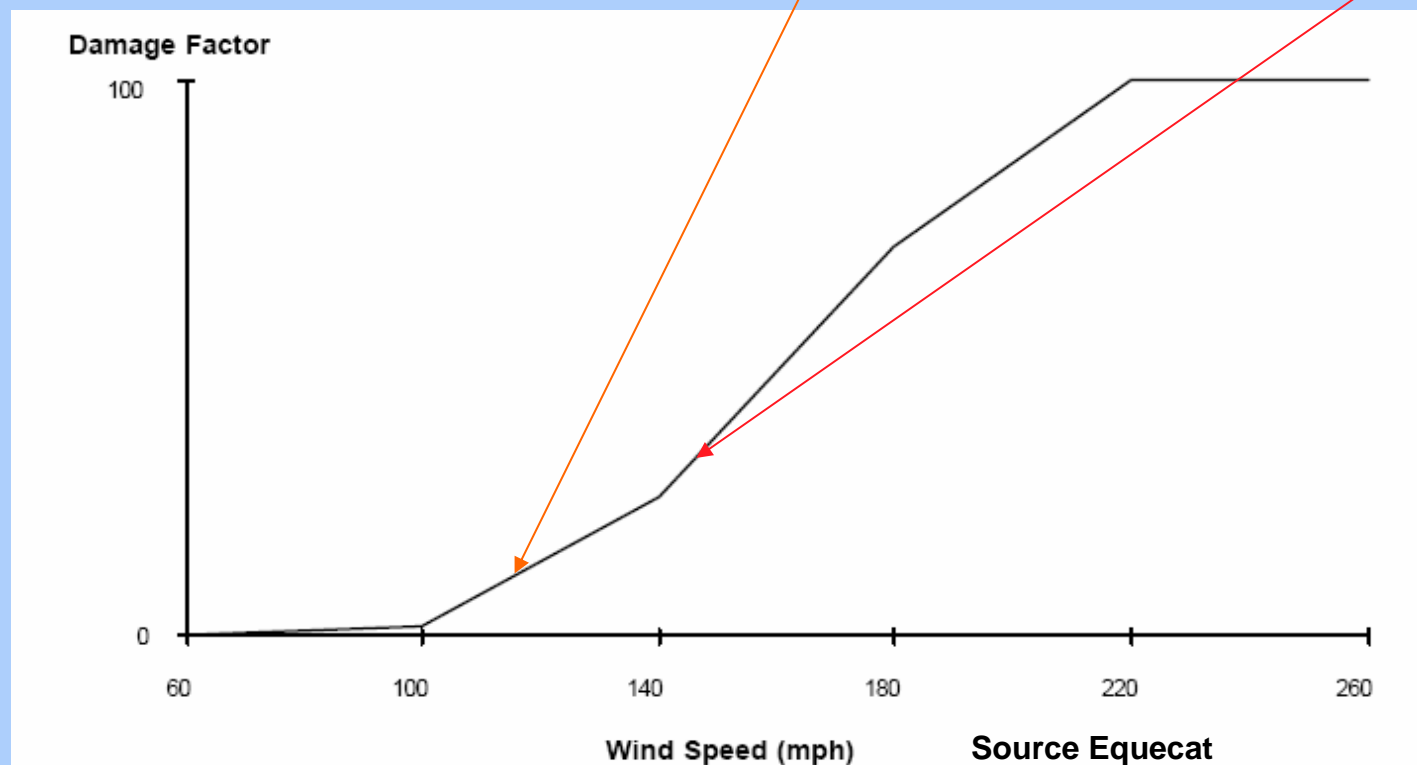
- ➔ L'adaptation au niveau régional et local des modèles mondiaux de l'IPCC est difficile à réaliser, bien que des initiatives européennes telles que Mice, Prudence ou Stardex aient récemment prévu que :
1. La zone estivale climatique s'étendrait lentement de 400 à 500 km au Nord : par exemple, la France profiterait d'autant de journées chaudes supérieures à 30°C que l'Espagne ou la Sicile et la fréquence et la durée des vagues de chaleur pourraient être multipliées par six
  2. Les zones méditerranéennes deviendraient plus sèches et les zones septentrionales deviendraient plus humides
  3. La fréquence et la gravité des vents très violents (tempêtes européennes) pourraient augmenter dans la zone comprise entre les latitudes 45° - 55° Nord
  4. Les marées de tempêtes liées à des tempêtes en Mer du Nord augmenteraient le long des côtes de Hollande, de l'Allemagne et du Danemark



# Changement Climatique

## Exemple : Modélisation des destructions causées par des vents violents

- Dans cet exercice de modélisation des risques, si l'on associe la vitesse des vents des tempêtes de 1999 à certaines hypothèses de Changement Climatique, les vitesses de pointe du vent dans la région parisienne auraient pu passer de 190 km/h à plus de 240 km/h (Katrina : 290 km/h), augmentant ainsi considérablement les dommages matériels envisagés



# Changement Climatique

## Défis pour la Protection Financière

1/2

- ➔ Etant donné que les activités humaines seront touchées soit graduellement (zone climatique s'étendant au Nord), soit de manière soudaine suite à l'augmentation de la fréquence et de la gravité d'événements extrêmes (tempêtes, inondations...), AXA s'adapte en conséquence :
1. Evaluant avec précision les risques d'exposition aux catastrophes majeures du fait de l'augmentation de l'impact du changement climatique sur les activités des clients, afin de maintenir un mécanisme de transfert de risque souple et résistant soutenant les activités humaines
  2. Réveillant les consciences chez les entreprises clientes, et en soutenant les comportements responsables pour les assurances de particuliers (respecter les codes de construction, éviter de construire près d'une rivière)



# **Changement Climatique**

## ***Défis pour la Protection Financière***

**2/2**

- 3.** Intégrant l'impact du changement climatique aux mécanismes de fixation des prix et, le cas échéant, en étudiant les partenariats entre le secteur public et privé pour atténuer l'impact de ces événements extrêmes sur les assurés
- 4.** Augmentant le soutien aux produits d'assurance personnalisés d'aide au développement d'énergies renouvelables et, de manière plus générale, en encourageant des initiatives de développement de produits dans les secteurs de l'Assurance IARD, Vie & Santé qui permettront de contribuer à atténuer les effets du changement climatique
- 5.** Tenant compte des perspectives de développement durable lors de l'évaluation d'un placement, en plus des critères financiers à court et moyen terme

**Le Risk Management a aussi pour objectif d'assurer le développement durable d'AXA**



**FIN**



*Be Life Confident*