



La gestion du Conduct Risk dans le secteur financier

Contexte, enjeux & opportunités

Avril 2023



Le Conduct Risk à travers le « scandale » des PPI au Royaume-Uni

De mauvaises pratiques de vente, généralisées à l'ensemble d'un secteur dans une logique de rentabilité pure, qui continuent d'impacter le bilan des assureurs et ont généré une crise de confiance des consommateurs britanniques



Qu'est ce que les PPI?

- **Assurances crédit** distribuées massivement par les bancassureurs et leurs partenaires au Royaume-Uni à partir des années 1990
- **45 millions de polices** souscrites entre 1990 et 2010
- **Rentabilité très élevée** des PPI (£1,4Md de profits pour les 12 plus gros acteurs en 2006)



Que s'est-il passé?

- **Information lacunaire ou trompeuse** des clients (assurance présentée comme obligatoire, ...)
- **Coût très élevé** des assurances
- **Produits mal conçus:** chances de succès d'une indemnisation limitées, procédures longues et complexes
- **Réclamations** non traitées
- **Alertes internes** délibérément ignorées



Quelle réponse?

- **Premières sanctions** et condamnations à partir de 2011
- **Encadrement législatif:**
 - désynchronisation de la vente du prêt et de l'assurance
 - information renforcée
 - Refonte des produits
 - reporting réglementaire spécifique
- **Actions de groupe** relayées par la Financial Conduct Authority (FCA)



Quels impacts?

- **Coût estimé à £50Mds** pour le secteur financier britannique (2023): sanctions, contentieux, coûts de traitement de réexamen a posteriori de 2,5M de plaintes rejetées
- **Risque prudentiel:** impacts sur les provisions et la solvabilité des établissements concernés
- **Crise de confiance** des consommateurs britanniques

Quelle définition du Conduct Risk par les autorités de contrôle?

FSB

Risque de non-conformité aux standards attendus, y compris les exigences légales, professionnelles, déontologiques et éthiques

Mitigate Conduct Risk, 2018



IAIS/EIOPA

Risque de préjudice aux consommateurs, aux assureurs ou au secteur de l'assurance dans son ensemble, engendré par une conduite de l'activité par les assureurs et leurs intermédiaires ne prenant pas en compte le traitement équitable du client

Issues Paper on Conduct of Business Risk and its Management, Nov. 2015



ESRB

Risque liés à la manière dont les employés se conduisent, et à la manière dont sont traités les consommateurs et les investisseurs

Report on misconduct risk in the banking sector, June 2015



FCA

Risque qu'une institution financière puisse causer du tort à ses clients, à l'intégrité du marché ou à ses concurrents

FCA, retail Conduct Risk Outlook 2011



ACPR

Risque encouru par les clients, les institutions financières ou par les marchés, du fait des comportements inappropriés d'un ou plusieurs acteurs des secteurs de la banque ou de l'assurance, qu'il s'agisse d'une institution financière ou de ses personnels

Extrait de la « Revue de l'ACPR » numéro 26 (janvier - février 2016)



Le Conduct Risk, une vision holistique des risques de préjudice clients



Risques liés à la conception des produits

Produits mal conçus, mal ciblés, sans valeur ajoutée	Tarifification inéquitable des produits & services
--	--

Risques liés à la distribution des produits

Pratiques commerciales déloyales ou agressives	Information peu lisible, lacunaire ou trompeuse	Produit inadapté aux exigences et besoins des clients
--	---	---

Risques liés à la conception des produits

Demandes clients non traitées ou mal traitées	Produits en déshérence, comptes inactifs
---	--



Risques liés au business model

Complexité de la chaîne de distribution, externalisation massive, recours au 'Big Data' et aux nouvelles technologies...

Risques liés à la gouvernance

Implication faible des dirigeants, absence de reporting ou d'alertes, carences dans le dispositif de contrôle interne, ...

Risques liés à la culture d'entreprise

Implication faible des dirigeants, absence de reporting ou d'alertes, carences dans le dispositif de contrôle interne, ...



Des conséquences lourdes pour les acteurs financiers

Impact sur la satisfaction client et la qualité de service	Sanctions disciplinaires, judiciaires, contentieux	Dégradation de l'image et de la réputation du groupe	Crise de confiance et risque prudentiel / systémique
--	--	--	--

Pourquoi le Conduct Risk est un enjeu stratégique pour le secteur financier?



Le secteur financier est particulièrement exposé

- Risques de préjudice clients potentiels élevés
- Asymétrie d'information
- Complexité de certains produits financiers
- Développement des partenariats et de l'externalisation
- Pratiques de vente contestées (démarchage téléphonique, VAD)



Une nouvelle approche de supervision européenne

- Exploitation plus forte des données par les régulateurs
- Supervision économique axée sur le partage de la valeur ("Value for money")
- Evaluation des risques sur le cycle de vie du produit
- Importance donnée à la culture d'entreprise
- Généralisation du 'mystery shopping'



Un risque d'image et de réputation qui se renforce

- Image des institutions financières dégradée
- Enjeux croissants autour de la (e-)réputation
- Actions de communications externes & slogans vs réalité opérationnelle
- Attentes sociétales et renforcement des exigences réglementaires autour de la RSE

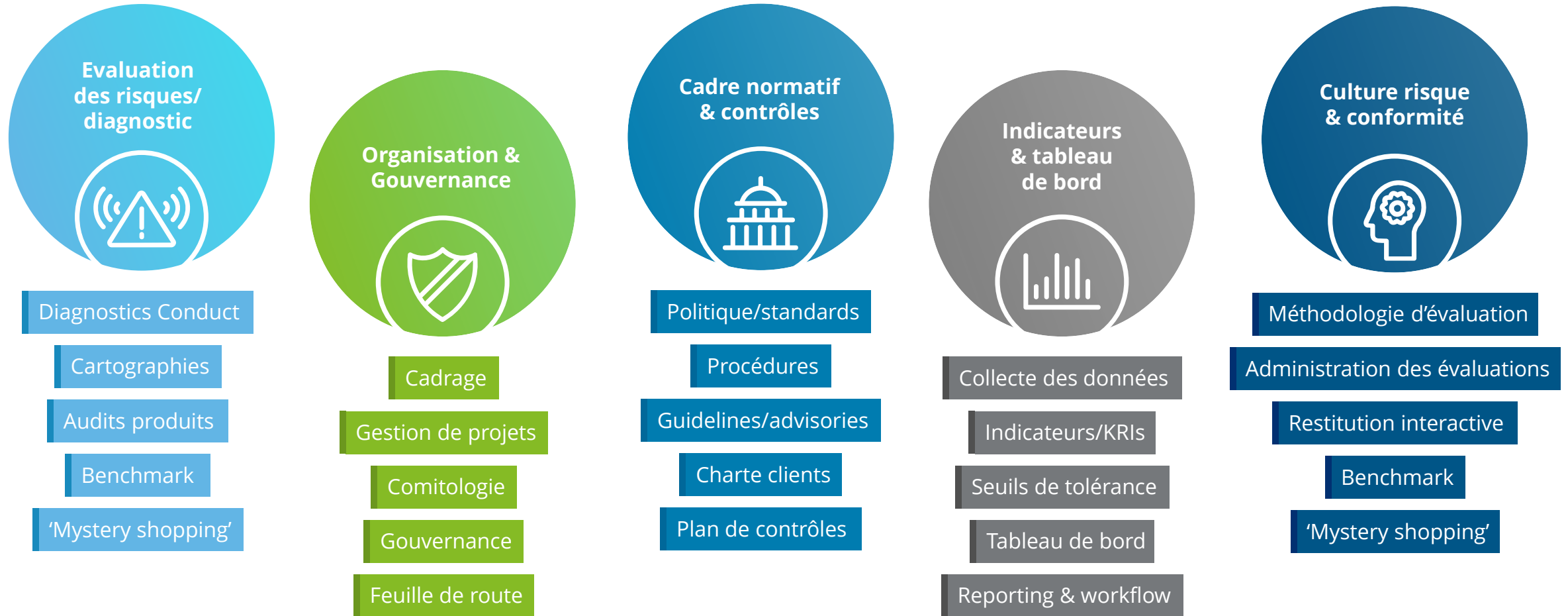


Des clients mieux informés et plus exigeants

- Développement des comparateurs
- Facultés accrues de résiliation
- Augmentation des réclamations et des saisines du médiateur
- Attentes plus fortes des consommateurs de produits financiers (prix, personnalisation, services)

Pourquoi le Conduct Risk est un enjeu stratégique pour le secteur financier?

Nous vous accompagnons sur l'ensemble des dimensions de votre projet



Nos offres et références sur le Conduct Risk

Deloitte, une expertise reconnue dans le cadrage et la mise en œuvre de projets réglementaires transverses en matière de protection de la clientèle et de pratiques commerciales

Cadrage et mise en place d'un Programme Conduct Risk au niveau du Groupe

Groupe d'assurance international

Deloitte a accompagné un Groupe d'assurance international dans le cadrage et l'implémentation de son programme Conduct Risk pour l'ensemble des entités dans le monde. Les travaux ont porté sur la formalisation d'un cadre normatif global, la définition d'indicateurs de risque (*Retail Risk Metrics*) par typologie de produits, la mise en place d'un comité décisionnel transverse et le pilotage des plans d'action sur certaines thématiques prioritaires (rémunérations et conflits d'intérêts, clients vulnérables, qualité du conseil, ...)

Gestion du Conduct Risk des activités de marché

Groupe bancaire international

Deloitte a accompagné un Groupe bancaire dans l'évaluation et la gestion des risques de conduite liés à ses activités de marché. Les travaux ont porté notamment sur le déploiement d'une stratégie de contrôle basée sur des auto-évaluations des *front offices* et l'analyse des défaillances passées, la mise en place d'une nouvelle structure de gouvernance et la construction d'un plan de sensibilisation et de communication global, basé sur des illustrations concrètes

Evaluation et diffusion de la Culture risque

Groupe d'assurance international

Deloitte a accompagné l'entité française d'un Groupe d'assurance international dans l'évaluation du niveau de Culture risque des collaborateurs de la première et deuxième lignes de défense et la construction d'un plan de conduite du changement couvrant plusieurs axes (communication, engagement, organisation, formation). La campagne d'évaluation a visé plusieurs centaines de collaborateurs et a été réalisée sur la base d'une méthodologie innovante couvrant l'ensemble des dimensions de la culture risque

Mettre en place un projet Conduct Risk: quels bénéfices pour les acteurs financiers?



Donner de la visibilité à vos instances dirigeantes

- Disposer d'une vision globale et pertinente de votre niveau d'exposition aux risques de préjudice clients
- Améliorer la qualité des échanges au niveau des instances dirigeantes
- Faire le lien avec l'appétence aux risques et le plan stratégique



Mieux anticiper vos risques de préjudice clients

- Analyser les tendances en matière de risque afin d'identifier des 'signaux faibles'
- Être proactif face aux réglementations et contrôles à venir
- Améliorer vos offres et vos produits



Promouvoir un comportement éthique

- Mobiliser vos vendeurs autour de la qualité de service et de la satisfaction client
- Renforcer la détection des situations à risque
- Améliorer le dispositif de formation et d'évaluation des connaissances



Sécuriser le reporting & la communication externes

- Faire le lien avec vos exigences en matière de reporting extra-financier
- Prévenir vos risques d'image et de réputation
- Identifier vos opportunités de communication externe

Vos contacts



**Nicolas
Fleuret**

Associé
Risk Advisory

nfleuret@deloitte.fr



**Odilon
Audouin**

Associé
Risk Advisory

oudouin@deloitte.fr



**Alexandre
Liaskovsky**

Directeur
Risk Advisory

aliaskovsky@deloitte.fr



À propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les uns aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services de pointe en matière d'audit et d'assurance, de fiscalité et de droit, de consulting, de financial advisory et de risk advisory, à près de 90 % des entreprises du Fortune Global 500® et à des milliers d'entreprises privées. Les résultats mesurables et pérennes de nos professionnels contribuent à renforcer la confiance du public dans les marchés de capitaux, permettent aux clients de se transformer et de prospérer, et ouvrent la voie à une économie plus forte, une société plus équitable et un monde durable. Fort de plus de 175 ans d'expérience, Deloitte est présent dans plus de 150 pays et territoires. Pour en savoir plus sur la manière dont nos près de 415 000 professionnels dans le monde make an impact that matters, consultez www.deloitte.com.

Deloitte France regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 7 700 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte France est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.

© 2023 Deloitte SAS. Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Designed by Dot