

# BANQUE-ASSURANCE... ET PLUS SI AFFINITÉ ?



**Franck  
Ceddaha**

Associé-gérant  
**Oddo Corporate  
Finance**

L'acquisition de services  
d'assurance par des banques  
pourrait être une autre  
tendance de fusion-acquisition,  
mais le modèle peine à  
s'installer malgré des similitudes  
entre les deux corps de métier.



**Jean-Baptiste  
Bellon**

Analyste  
**Trapeza Conseil**

**R**ares sont les groupes bancaires qui ne vendent pas d'assurance et réciproquement rares sont les groupes d'assurance qui ne développent pas d'activités bancaires.

Les deux activités apparaissent naturellement comme faisant partie de la même famille, la distribution de produits d'épargne et d'investissement rapproche ces deux métiers. Depuis longtemps, il est permis en Europe de rapprocher ces deux corps de métier sous une même bannière alors que cela était interdit outre-Atlantique [1] il y a encore peu de temps.

## UNE PROXIMITÉ ÉVIDENTE SANS COMBINAISONS CONVAINCANTES

En dépit de cette possibilité, il y a eu peu de mélanges. Les assureurs, détenteurs d'actifs longs, rendus plus riches par les cycles de baisse des taux des années quatre-vingt avaient commencé avant les banquiers à se développer en Europe au-delà de leurs frontières et ont acquis des sociétés d'assurance. Et quand les banques à leur tour sont sorties de leurs limites d'origines, elles ont acheté des banques. Ainsi indépendamment, chacun de leur côté, les banques ont créés des filiales d'assurance, et les assureurs ont lancés des banques.

Le médiocre succès du développement des groupes intégrés de bancassurance est frappant. Le modèle ne s'est pas étendu hors du Benelux à l'exception d'Allianz-Dresdner. Les marchés financiers considèrent les mariages entre ces deux familles peu convaincants, et ce n'est pas la récente cession par Credit Suisse de Winterthur à Axa qui viendra démentir ce relatif scepticisme. Les banques ont réussi sur trois marchés (Royaume-Uni, Benelux et France) à prendre seules des positions déterminantes en assurance (tableau 1). Dans les autres pays (Allemagne, Italie et Espagne), les banquiers détiennent des positions de marché significatives, grâce à des accords de distribution – qui parfois passent par la création de sociétés communes. Pour les banquiers, l'offre de produits d'assurance est complémentaire à leur gamme de produit d'épargne. Ils visent des taux d'équipement en assurance de 20% à 30% pour leurs clients détenteurs de comptes-chèques. À l'inverse, les assureurs visent en général des taux de pénétrations sur les services bancaires de l'ordre de 10% de leurs clients.

## PEU D'USINES PARTAGÉES CAR PEU DE COÛTS DE FABRICATION À METTRE EN COMMUN

La principale raison du faible succès des combinaisons banque assurance réside dans la faiblesse des coûts de production. Les produits financiers sont en effet très similaires d'un groupe à l'autre surtout sur les marchés de masse, il n'y a pas de brevet ni d'exclusivité a priori. Ainsi, il est possible de partager des usines, mais cela ne s'adresse qu'à une partie limitée des dépenses de gestion.



## 1. COMPARAISONS INTERNATIONALES

### Vente d'assurance par les groupes bancaires en Europe

Banques	Passif (a)	Modèle distribution	Partenaire principal	Modèle interne	Cie interne vie/non vie
<b>Suisse</b>	0 0	UBS Credit Suisse	Axa		
<b>Allemagne</b>	0 2 0	Deutsche Commerz	Allianz Zürich Generali	Dresdner	
<b>UK</b>	6 11 96 0 94	Barclays RBoS  A&L	Aviva Aviva  L&G, Zürich, Equity	RBoS HBOS  Lloyds Tsb	non vie vie/non vie  vie/non vie
<b>Benelux</b>	4 264 82 17 10 0	ABN Amro   Dexia Rabobank	Aviva   Ethias Eureko	ING Fortis KBC Dexia	vie/non vie vie/non vie vie/non vie vie
<b>France</b>	58 77 163 2 30 48 0	SG BNPP  Caisse d'Épargne Banques Populaires  Banque Postale	Aviva Axa  CNP/Maif-Macif Maaf  CNP	SG BNPP Crédit Agricole  Banques Populaires Crédit Mutuel CEE	vie vie vie/non vie  vie vie/non vie
<b>Italie</b>	22 0 0 12	Intesa San Paolo Unicredito Capitalia	Generali Allianz/Aviva CNP	Intesa San Paolo  Monte Paschi Siena	vie/non vie  vie/non vie
<b>Espagne</b>	11 9 14 0 1 2 1	La Caixa Caja Madrid Banco Popular  Bankinter	Fortis Mapfre Allianz  RBoS	BBVA Santander La Caixa  Sabadell	vie/non vie vie/non vie vie  vie/non vie

(a) passifs d'assurance montant en milliards d'euros à fin 2005.

La concurrence entre les réseaux banque et assurance est donc frontale. Les réseaux bancaires vendent d'autant mieux les produits d'assurance vie qu'ils se rapprochent de purs produits d'épargne (en France contrairement au Royaume-Uni où les produits sont plus complexes). Pour l'assurance non-vie, les expériences disponibles de vente par les banques montrent que le processus de formation est long mais possible (exemples : Pacifica pour le Crédit Agricole et celui des ACM pour le Crédit Mutuel). La

formation des réseaux à des produits supplémentaires permettra d'éviter les échecs des superpositions simples. L'exemple de CNP en France montre cependant qu'il est possible de mettre en commun des usines de production (assurance vie, assurance emprunteur,...) entre plusieurs réseaux de distribution. Bien que la CNP se soit développée dans la sphère publique et soit ainsi une particularité française, son développement international permet de penser que le modèle peut être répliqué ailleurs.

« La principale raison du faible succès des combinaisons banque assurance réside dans la faiblesse des coûts de production. »

### LES AUTRES STRATÉGIES PEINENT À CONVAINCRE

Les stratégies autres que la mise en commun de coûts de fabrication ne se sont pas révélées très fructueuses. La stratégie défensive permet de gagner du temps et de protéger les profits, mais en dehors d'ING, les groupes du Benelux n'ont que peu exploité leur dimension de banquier et assureur hors de leurs frontières, et leur taille demeure limitée. Il faut souligner que le lancement global d'ING Direct a nécessité un investissement de plus de 4 milliards d'euros et que le groupe a dû attendre quelques années avant de voir les premiers profits de ce lancement.

La stratégie de diversification dans le cycle ou dans la gamme de produits (Allianz-Dresdner, Axa-DLJ, CS-Winterthur, Citi-Travelers, groupes desquels on pourrait rapprocher aussi le projet de la TGB en France qui prévoyait le rapprochement de BNP, UAP et peut être Suez) semble a priori plus prometteuse car les développements de la finance sur les dernières années ont chaque fois rapprochés les métiers des banquiers et des assureurs et accru le potentiel de diversification. Cette stratégie n'a cependant pas réussi car, d'une part, les investisseurs sont a priori sceptiques – ils préfèrent réaliser eux même la diversification de leur risque dans la gestion de leurs portefeuilles d'actifs – et, d'autre part, la réglementation actuelle ne permet pas de bénéficier de la diversification banque assurance.

La réglementation des besoins de capital est réalisée isolément pour chacune des activités et les autorités de tutelles doivent vérifier que non seulement, les conglomérats financiers ont assez de capital pour faire fonctionner chaque activité séparément, mais aussi que la dette chez l'un n'est pas du capital chez l'autre.

Jusqu'à présent, les banques avaient besoin de capital en raison de leurs actifs et les assureurs en raison de leurs passifs. Il était peu rationnel en termes de fonds propres réglementaires de mélanger les deux métiers car mécaniquement 100 euros dans un groupe intégré devrait demander deux fois plus de capital que dans des groupes isolés.

Ce manque de logique va être corrigé dans les principes par la mise en place des nouvelles normes de solvabilité (Bâle II et Solvabilité 2) qui s'appuient sur un "langage" commun, avec les mêmes sous-catégories de risques. Ces nouvelles normes devraient permettre des arbitrages réglementaires et de tendre vers plus d'intégration. ■

[1] Depuis la crise de 1929 la réglementation interdit la constitution de conglomérats financiers et le mélange des activités de banque de détail et de banque d'investissement, de banque et d'assurance notamment pour permettre aux autorités de supervision de bien mesurer les risques et d'éviter une nouvelle crise du système financier. Ce n'est que très récemment que sous la pression de grands groupes (Citigroup notamment) que la réglementation évolue.

### POUR EN SAVOIR PLUS

#### BIBLIOGRAPHIE

- "Les restructurations bancaires européennes", BNP Paribas, Laurent Guignon, décembre 2006
- "La Très Grande Bagarre Bancaire Européenne", Esther Jeffers, Oliver Pastré, Economica 2005
- "Concentration et concurrence : le cas européen", La Nouvelle Economie Bancaire, Economica, 2005
- "Mergers and Acquisitions in Banking and Finance : what works, what fails and why", Walter I., Oxford University Press, 2004

- "The most profitable course for Europe's banks", Emilio Botin, Financial Times, 22 janvier 2004
- "Report on EU Banking Structure", BCE, Novembre 2004
- "Bank performance in Europe : Great Progress through Consolidation – except in Germany", Deutsche Bank Research, EU Monitor, n°13, June 2004



A voir aussi le prochain numéro de Banque Stratégie n° 246 à paraître le 12 mars 2007 incluant le thème de ce dossier.