

Convergence banque-assurance

Les jeux ne sont pas faits

Après vingt-cinq années de grandes manœuvres en Europe, un constat s'impose : la convergence entre banquiers et assureurs n'apparaît plus, des points de vue commercial, industriel et financier, comme une mutation inéluctable de l'industrie des services financiers. Les nouvelles normes d'allocation de fonds propres pourraient accentuer ce constat.

DEPUIS DEUX DÉCENNIES, la convergence entre banque et assurance n'a épargné aucun marché européen même si selon les pays son ampleur a été variable. Largement rationalisée par des principes tels que la proximité des univers de besoins et la logique de « one-stop-shopping » financier, la convergence s'est avant tout concrétisée par le succès des banquiers sur le marché de l'assurance vie.

LES BANQUES ET L'ASSURANCE VIE

Dans les pays où la pénétration des banques a été la plus forte comme en France ou en Europe du Sud (Italie et Espagne), l'assurance vie est devenue, dans la banque de détail, l'un des premiers contributeurs de la croissance du produit net bancaire. Ainsi en France, la croissance du PNB assurance vie a été le double de celle du PNB total, soit 10,2% entre 1999 et 2001. Au premier semestre 2003, les commissions perçues sur la distribution de produits d'assurance vie ont représenté de 5 à 10% du PNB des acteurs les plus performants de ce marché.

La convergence a pris des formes variées, de l'intégration capitalistique entre banquiers et

assureurs (particulièrement au Benelux) à une intrusion croisée de chacun des acteurs dans la sphère de produits et services de l'autre. À ce jeu, les banquiers se sont montrés les plus performants en s'appuyant sur les nombreux atouts dont ils disposent : offres d'assurance plus faciles à développer pour un banquier ; réseaux bancaires étendus dont la puissance et l'efficacité commerciale permettent le déploiement de nouvelles offres ; une relation client riche, stable, abondamment documentée et exploitée par les banquiers.

LA BANCASSURANCE NON-VIE : UN BILAN NETTEMENT PLUS MITIGÉ

En dépit des partenariats de distribution et des nombreuses initiatives industrielles observés dans le champ de la bancassurance non-vie, la part des guichets bancaires dans la collecte d'assurance non-vie reste désespérément faible. Ainsi, pour les sept principaux pays européens, la part des guichets n'est que de 7% du total des primes. Ce chiffre cache néanmoins de fortes disparités qui ne sont pas corrélées avec le niveau de convergence en vie, les cas extrêmes étant les Pays-Bas (24% de parts des guichets en non-vie contre 28% en vie) et la France (8% de parts des guichets en non-vie contre 60% en vie). Si l'offre non-vie ne contrarie pas la

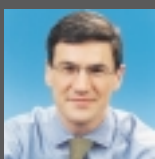
relation bancaire, force est de constater que les tentatives de développement des banques – à l'exception d'un petit nombre d'acteurs européens – sur ce marché connaissent un succès nettement plus mitigé que les initiatives en as-

“ Les produits non-vie font l'objet d'un réarbitrage dans la politique commerciale des réseaux. ”

assurance vie. Cette situation, ainsi que les modalités de développement qui ont souvent été privilégiées (*joint venture* avec des assureurs, partenariats de distribution, etc.) illustrent les hésitations de la plupart des banques sur la stratégie industrielle à adopter sur ce marché dont la rentabilité et les modes de production restent éloignés de leur sphère traditionnelle. En conséquence, au-delà des effets d'annonce, les produits non-vie font l'objet d'un réarbitrage dans la politique commerciale des réseaux.

LES ASSUREURS VONT REPRENDRE L'INITIATIVE

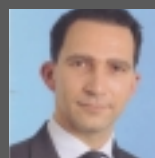
Pour faire face à l'agressivité commerciale des banques en assurance, les assureurs sont confrontés sur les fonctions de production et de distribution, à des enjeux importants de rationalisation : réduction des coûts de production, animation et rajeunissement des réseaux d'agents et transformation des for-



NICOLAS LIOLIAKIS*

Directeur

Mercer Oliver Wyman



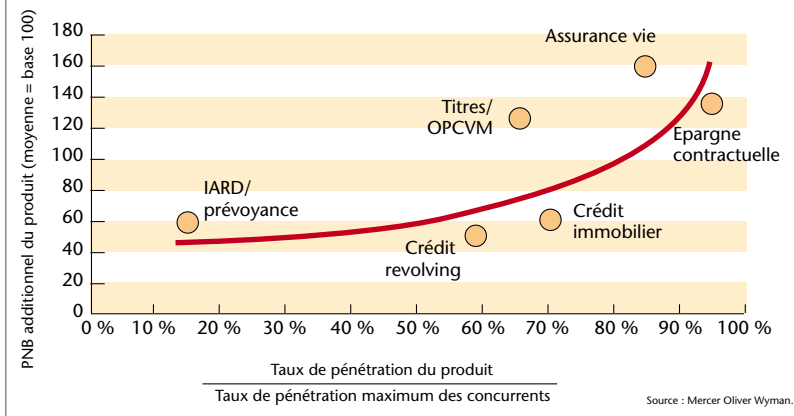
CHRISTOPHE TADIÉ*

Principal

Mercer Oliver Wyman

*Auteurs de l'étude conjointement menée par Mercer Oliver Wyman et Natexis Bleichroeder : *Les fronts de la convergence banque - assurance en Europe.*

1. Positionnement relatif des produits retail d'une banque généraliste



mats d'agences pour améliorer l'efficacité commerciale ; recherche d'une taille critique dégagant des synergies de coûts, selon le modèle d'Aviva qui multiplie les co-entreprises en Italie et en Espagne.

D'autre part, le savoir-faire et l'ingénierie propres au métier d'assureur recèlent un potentiel important d'innovation de nature à redonner l'initiative aux assureurs. L'exemple français de la garantie des accidents de la vie illustre bien que l'enjeu est moins la capacité d'innovation des assureurs que leur capacité à porter ces nouvelles offres sur le marché. Une des diffi-

cultés étant la vision plus segmentée du fonds de commerce, qui freine les offres et les tarifs différenciés.

Enfin, au-delà d'une réponse sur leur cœur de métier, les assureurs pourront prendre leur part de la convergence en élargissant leur offre pour inclure des prestations de banque au quotidien destinées à fidéliser un fonds de commerce mis en péril par l'agressivité commerciale des banques. La réussite de tels projets repose sur un développement raisonné, sans ambition de primo bancarisation, qui permette des rebonds com-

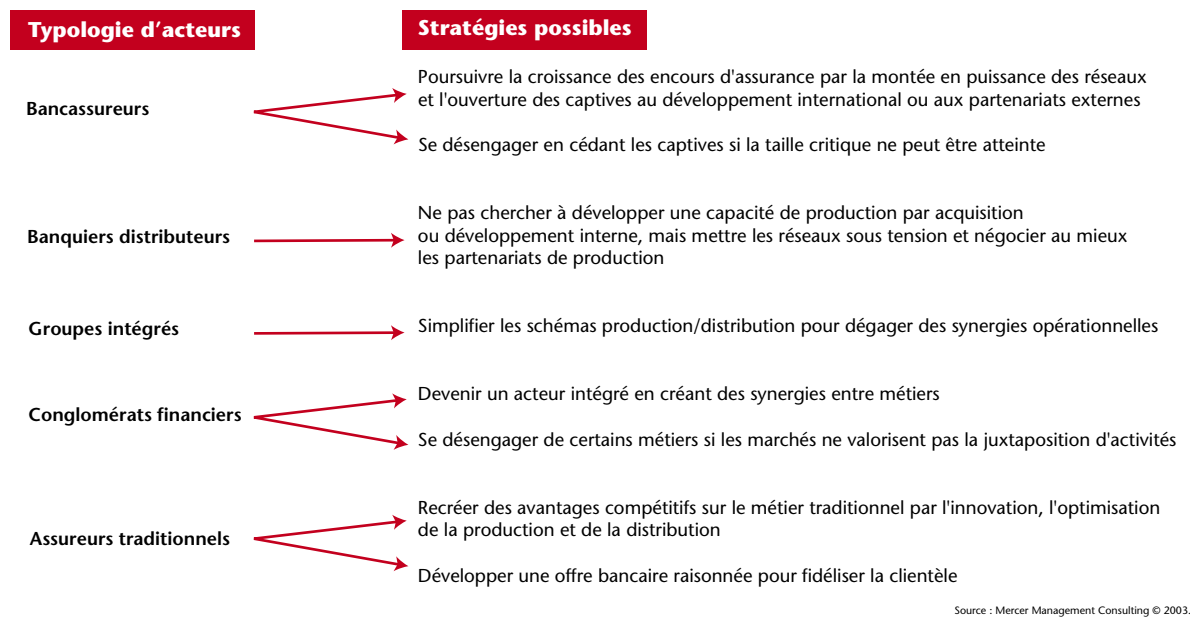
merciaux et in fine une véritable fidélisation de la clientèle.

DÉFINIR UNE STRATÉGIE CRÉDIBLE SUR L'ASSURANCE NON-VIE

Bien qu'ayant connu un démarrage assez lent, la prise de parts de marché en assurance non-vie par les banques devrait se poursuivre. Mue par de nouveaux produits (santé, prévoyance...), elle reflète surtout le besoin des banques de particuliers de trouver des relais de croissance, face au ralentissement de l'enrichissement et de l'endettement des ménages. Dans ce contexte, la faible rentabilité de l'assurance non-vie pourrait être compensée par le potentiel d'équipement qu'elle recèle. La réussite des banques sur ces produits ne viendra que de leur volonté à les promouvoir, les succès des mutualistes en France ayant montré la faiblesse des obstacles techniques ou culturels (*schéma 1*).

Néanmoins, la poursuite de la convergence tant en vie qu'en non-vie, repose aussi sur la capacité des banques à optimiser leurs coûts. À ce titre, l'ouverture des captives vers des filiales internationales ou vers d'autres acteurs (grande distribution...) offre un relais de renta- ...

2. Synthèse par typologie d'acteurs



bilisation des investissements consentis. C'est notamment l'option retenue par la Société Générale et Sogecap. À l'inverse, d'autres acteurs préféreront se désengager en se concentrant sur la distribution, à l'instar de Barclays qui a cédé sa captive d'assurance vie. L'enjeu est donc d'évaluer sa capacité à atteindre une taille critique par son propre réseau ou par l'ouverture de ses captives. Cette analyse permettra de statuer sur la valeur d'internaliser ou d'externaliser cette capacité de production.

UNE REMISE EN CAUSE DE LA LOGIQUE FINANCIÈRE DE LA CONVERGENCE

Les synergies autour de la gestion d'actifs ne suffisent plus à légitimer la constitution de grands groupes intégrés de bancassurance. D'une part, les opportunités d'externalisation, en particulier de la gestion administrative, offrent une alternative performante à l'intégration capitaliste. D'autre part, les synergies attendues d'une gestion combinée des actifs et des passifs bancaires et assurantiels, bien que recelant un potentiel de création de valeur important, peu-

vent se révéler techniquement difficiles à atteindre.

Plus fondamentalement, la mise en place des accords de Bâle II va profondément affecter les besoins de fonds propres des institu-

“ Les besoins en fonds propres liés aux accords de Bâle II vont renforcer l'attrait de la banque de détail, particulièrement du crédit immobilier et du crédit à la consommation, du fait d'une libération importante de capitaux. ”

tions financières. Cette évolution significative de l'appréciation de la rentabilité des métiers va renforcer l'attrait de la banque de détail, particulièrement du crédit immobilier et du crédit à la consommation, du fait d'une libération importante de capitaux. D'où un réarbitrage possible entre produits au sein des réseaux et une remise en cause des positionnements sur la chaîne de valeur. Les accords de Bâle II risquent également d'amener certains bancassureurs européens à revoir leur ratio Tier I, réduisant ainsi l'excédent de capital disponible par rap-

port aux contraintes réglementaires, et remettant en cause les choix stratégiques et industriels de la convergence.

Ces deux impacts pourraient remettre en question la logique fi-

nancière de la convergence banque-assurance et relancer significativement les jeux d'acteurs. Plus que jamais, seuls les projets industriels et commerciaux bien ficelés et capables de résister à l'épreuve des bilans financiers seront pérennes ; et au sein de chaque industrie, banque et assurance, de plus grands écarts de performance sont à attendre, entre ceux qui sauront gagner le pari de la convergence et ceux qui paieront le prix de leurs attermoissements et de leur incapacité à concrétiser des innovations significatives (schéma 2). ■