

Banque, Assurance: quelle convergence, quelle évolution ?



Henri de Castries

Entretiens de la Maison Dorée

Paris, 5 Février 2002

Il y a dix ans, la banque et l'assurance étaient des métiers locaux, concentrés et cloisonnés

AXA 1990

Capit. boursière 4 milliards €
CA 8 milliards €
73% en France
50% en Assurance IARD
Actifs sous gestion 24 milliards €
8% pour compte de tiers

BNP 1993

Capit. boursière 8 milliards €
PNB 6 milliards €
Bilan 225 millions €
Dépôts clientèle 109 millions €
Opérations clientèle 116 millions €
Prêts 122 millions€ (69% en France)
Actifs sous gestion 34 milliards €
75% effectifs en France

Distribution de produits financiers pour les particuliers

En France, en 1991, les guichets bancaires
réalisent 42% du CA Assurance Vie (29 milliards €)
commercialisent 1% des produits dommages (23 milliards €)



Aujourd 'hui ce sont des métiers globaux, élargis et qui se sont rapprochés

AXA 2001

Capit. boursière 40 milliards €
CA 71 milliards €
21% CA en France
28% CA en Assurance IARD
Actifs sous gestion 950 milliards €
56% pour compte de tiers

BNP 2000

Capit. boursière 42 milliards €
PNB 16 milliards €
37% Financement - Investissement
36% Détail (dont 73% France)
Bilan 694 milliards €
Dépôts clientèle 173 milliards €
Opérations clientèle 241 milliards €
Actifs sous gestion 267 milliards €

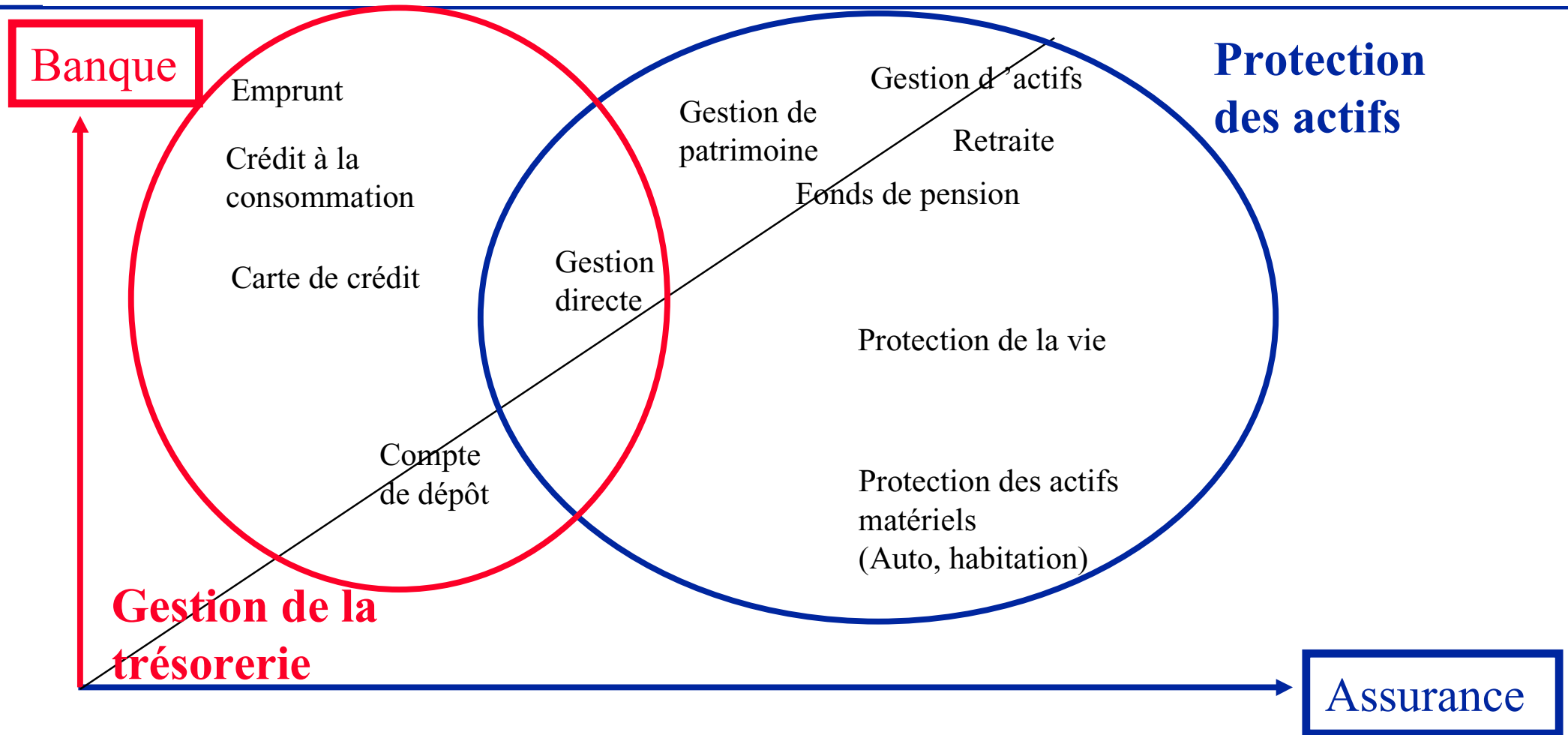
Distribution de produits financiers pour les particuliers

En France, en 2000, les guichets bancaires
réalisent 61% du CA Assurance Vie (85 milliards €)
commercialisent 8% des produits dommages (32 milliards €)

Financement de risques d 'entreprise

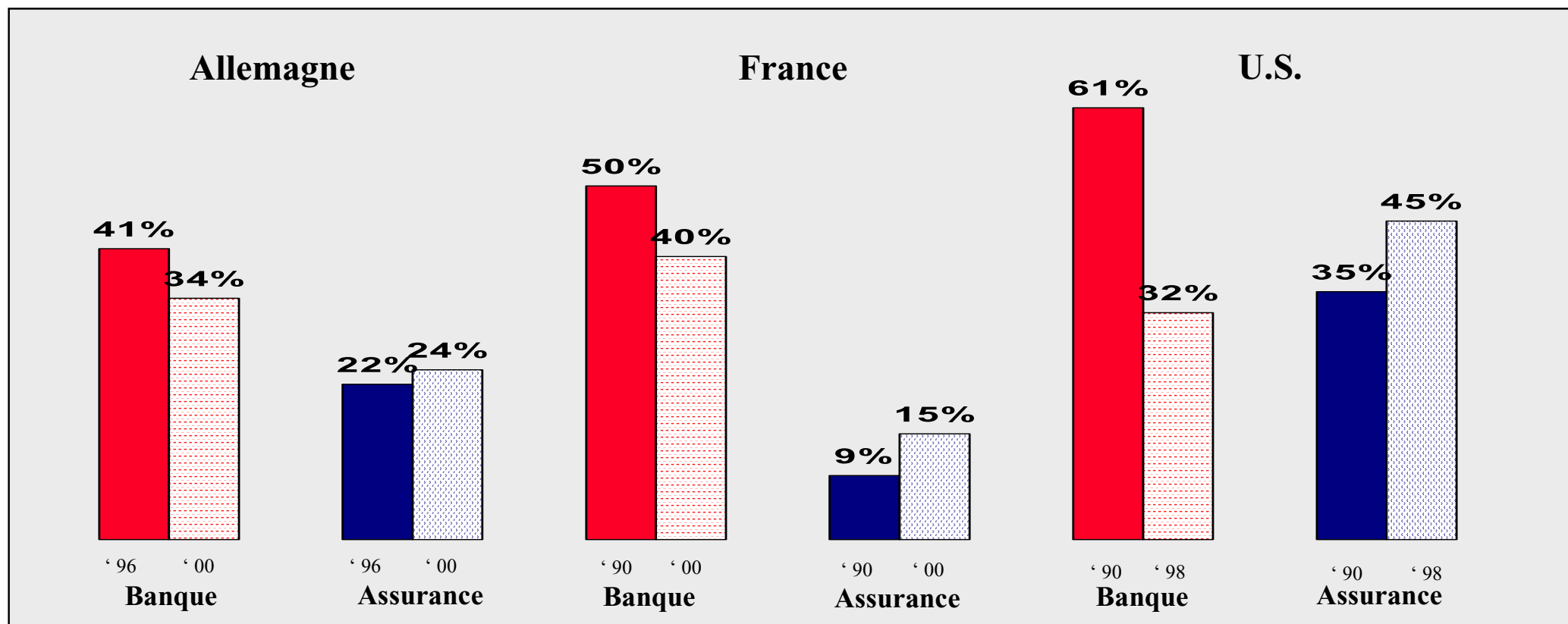


Sur le secteur des particuliers, c'est le client qui a motivé le changement...



...mais aujourd 'hui, les particuliers n 'ont pas exprimé de préférence claire

Parts de marché dans l'épargne des ménages



La dérégulation et le développement des marchés de capitaux ont accentué cette convergence

Dérégulation:

Contrôle de la solvabilité plus que des produits

Facilite l'innovation, la concurrence et donc la convergence

Particuliers:

Offres structurées, plus proches des besoins des clients

Demande plus sophistiquée (produits, marchés)

Entreprises:

De l'approche traditionnelle d'absorption du risque à la restructuration et la distribution de risques (ART)

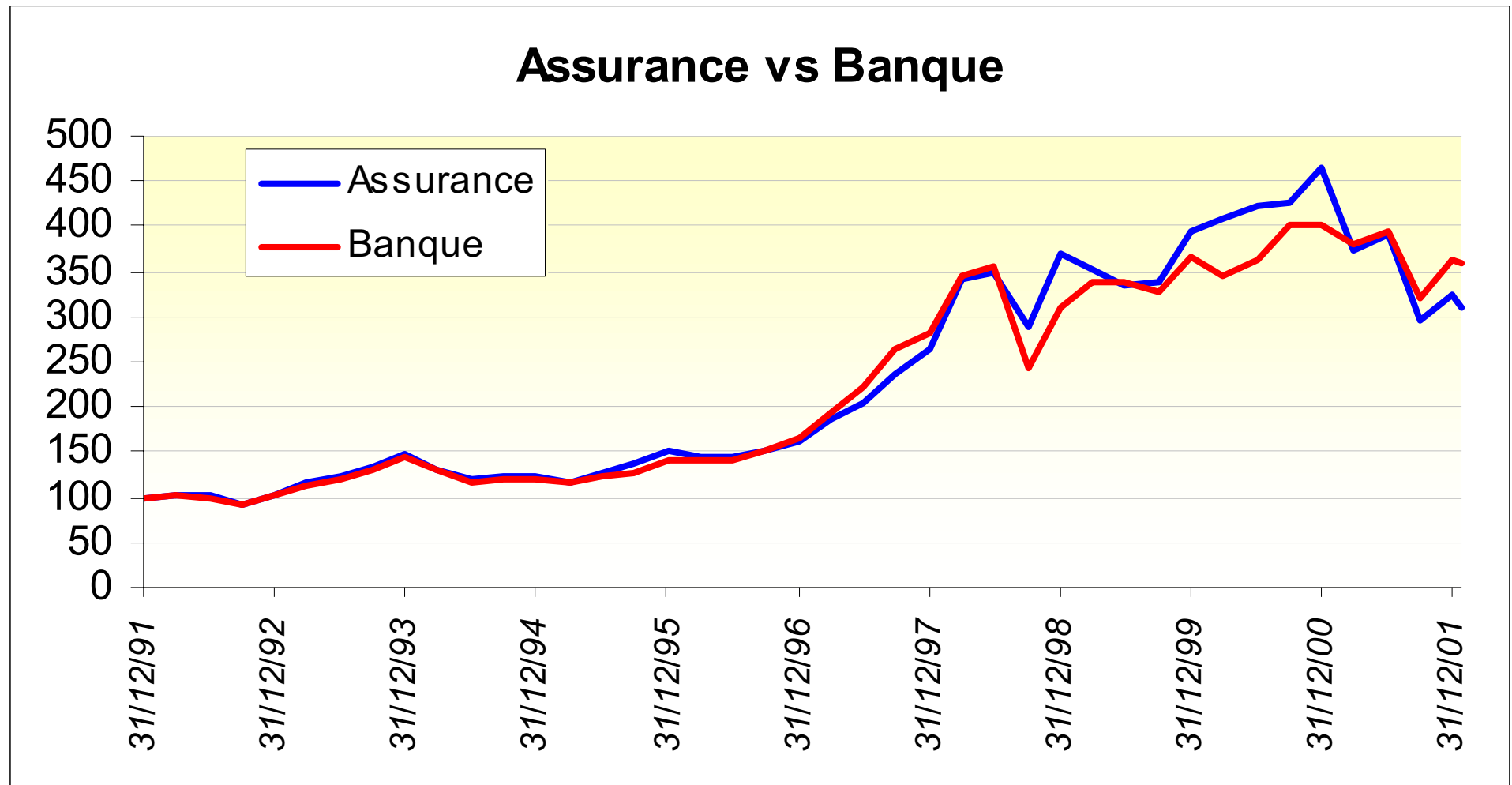
Développement de sources de financement alternatives

élargissement du marché du crédit

sophistication des produits financiers



...mais les marchés n'ont pas favorisé un secteur plutôt que l'autre



Où en est t-on?

Les « Business models » ont des points communs

Césure retail / corporate.

Césure distribution / fabrication.

Importance du CRM.

Importance de la gestion d 'actifs.

Importance des hommes.

Importance de la globalisation.

Les réussites sont inégales

Les banquiers plus « productifs » que les assureurs.

Les assureurs plus « internationaux » que les banquiers.

L 'architecture ouverte admise, mais pas répandue.

La bancassurance pratiquée, mais avec des résultats ambigus.



Y 'a t-il une seule manière d 'avancer?

La convergence, voire la concurrence frontale sur une partie des cibles de clientèle, détermine t'elle un seul modèle de réussite?

Le modèle dépend de la vision.

La vision dépend de la définition du métier.



AXA maintient le choix d'être un spécialiste

Un métier : la protection financière

Exercé dans des marchés clés

En architecture ouverte

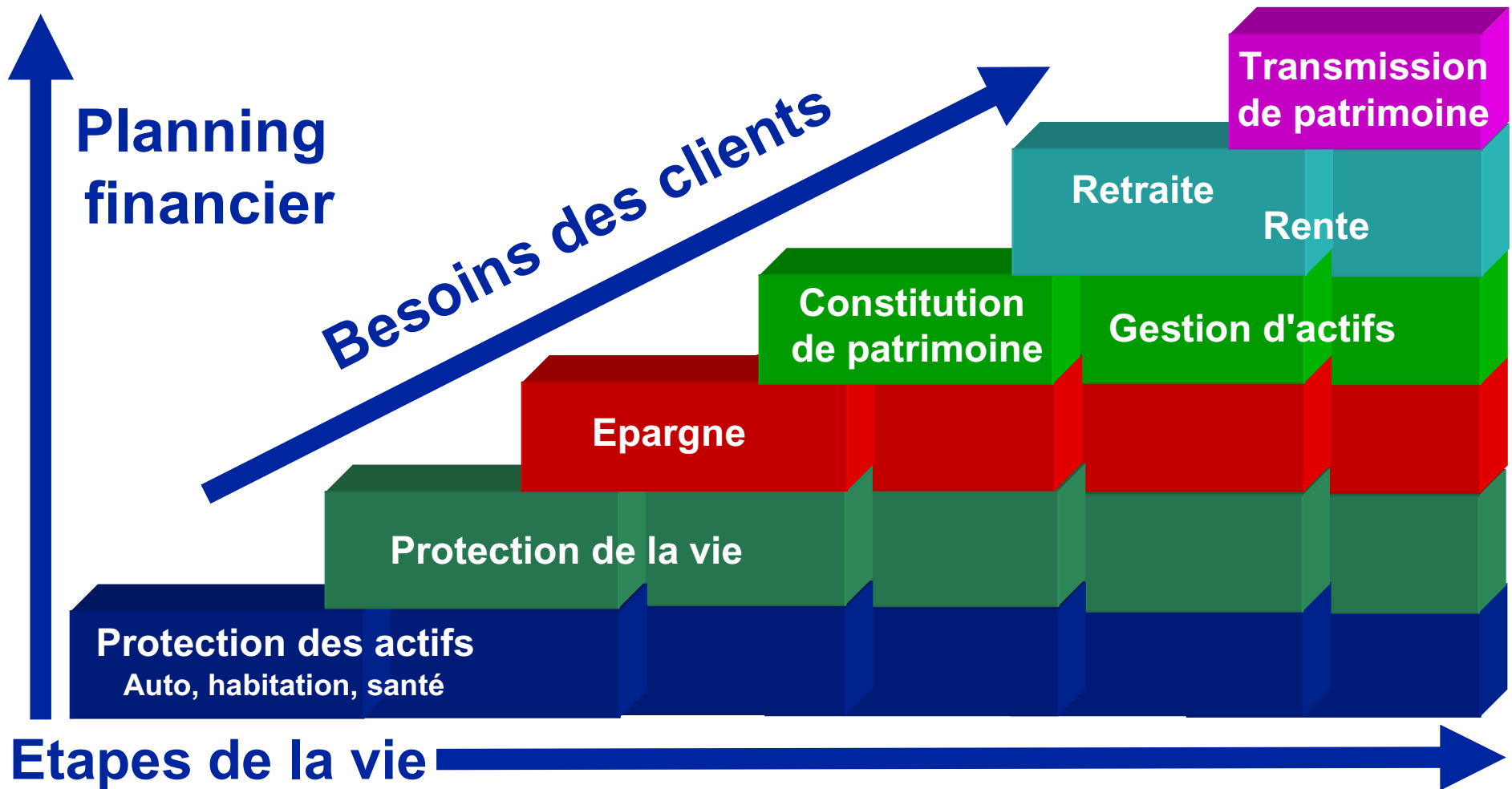
Centré sur le conseil

Soutenu par une marque mondiale

En étant un employeur de référence



Le métier d'AXA : la protection financière



La protection financière

C'est

Un modèle orienté vers le conseil et la valeur ajoutée pour le client

Assurance

Gestion d'Actifs

Des services financiers pour particuliers

et des produits bancaires liés

Ce n'est pas

Un modèle "Taille unique"

Tout pour tout le monde

La même répartition de métiers partout



Les marchés clés

Sont

Les principaux pays développés
Quelques autres pays en fonction
des opportunités de croissance

Les pays industrialisés représentent
en 2000 (*)

91% primes Vie

90,3% primes IARD

alors que leur part de la population
mondiale est de 14% et celle du
PNB mondial de 77%

Ne sont pas

Les pays émergents, où la
plupart du temps la
pénétration de l'assurance vie
dans l'économie locale est en
diminution

Les pays instables politiquement



*Swiss Re Sigma 6/2001

Entretiens de la Maison Dorée

05/02/2002

13

L 'architecture ouverte

C 'est

Une offre de produits élargie
L'accès à des distributions "non propriétaires"
Du multi-relationnel
Développer d'abord sa propre force de vente
Choisir des partenaires privilégiés
L'excellence en production et en distribution

Ce n 'est pas

Détruire d'abord son métier
Abandonner sa marque pour quelques ventes supplémentaires
Acheter/fusionner avec une banque pour accéder à de la distribution/des produits
Devenir un supermarché sans identité



Donner des conseils

C'est

Vendre des solutions

Construire des relations de long terme

Développer et former sa force de vente

Ce n'est pas

Faire de la vente forcée

Un contact unique

Donner des conseils au détriment de la qualité des produits et des services



Une marque mondiale

C'est

Soutenir le modèle industriel
Répondre aux besoins du client
Care-Support-Efficiency

Ce n'est pas

Construire une image sans contenu
Perdre le client dans une jungle de produits



Etre un employeur de référence

C 'est

Des valeurs fortes

Avoir tous les employés à bord

Recruter et retenir les meilleurs

Ce n 'est pas

**Promouvoir un état d'esprit
mercenaire**

La pensée, ni les actions en silo



Les défis d 'AXA

La concentration sur le métier

Le relais de la croissance interne

Le défi de l'industrialisation

productivité

leverage

La qualité de service et la connaissance du client



« Peu importe qu'un chat soit blanc ou noir.... »

