

Les Entretiens de la Maison Dorée

Henri de Castries présente les convergences des métiers de la banque et de l'assurance, qui ont connu des évolutions parallèles au cours des dix dernières années, des évolutions qui répondent à la demande des clients eux-mêmes. Parmi les points de convergence entre la banque et l'assurance, Henri de Castries souligne l'importance du CRM (Gestion de la Relation Client). Cette démarche est en effet familière d'une banque comme BNP Paribas, mais encore récente pour Axa. Pourtant, les réussites des banquiers et des assureurs ne sont pas identiques. D'ailleurs, il n'existe sans doute pas un seul modèle.

Henri de Castries en forme de conclusion présente la vision d'avenir d'Axa : le groupe doit se concentrer sur son cœur de métier : la protection financière, l'exercer sur des marchés clefs, en « architecture ouverte », développer la relation de conseil, promouvoir une marque mondiale, enfin savoir être un employeur de référence.

Banque, Assurance : quelle convergence, quelle évolution ?

Henri de CASTRIES
Président du Directoire d'Axa

Je suis très heureux d'intervenir devant vous ce soir, même si l'exercice n'est pas facile. Nos relations sont anciennes et fortes. Venir parler devant des amis est plaisant, mais il n'est pas facile de s'exprimer face à des spécialistes, devant le Président de BNP Paribas et ses équipes.

Les réussites de votre travail quotidien sont éclatantes et sont saluées par vos actionnaires – nous les premiers.

J'ai choisi de vous parler de la banque et de l'assurance, quitte à réaliser quelques simplifications pour mettre en valeur des faits saillants. Je voudrais également vous faire part de ma vision pour l'avenir. Il importe en effet de savoir d'où l'on vient et de connaître les points d'appui possibles pour construire le futur.

I. Quelle évolution ?

1. Banque et assurance : une évolution en profondeur

Pour les banquiers comme pour les assureurs, le monde a changé en 10 ans. Il y a 10 ans, nos métiers étaient largement cloisonnés et portaient sur des chiffres d'affaires plus faibles et plus domestiques. Les chiffres de 1993 sont à cet égard très parlants. Les fabrications et les distributions étaient alors cloisonnées. 10 ans plus tard, les capitalisations boursières ont été multipliées par 10

pour Axa et pour BNP Paribas. Le taux de multiplication est encore plus fort pour les actifs sous gestion.

2. Dictée par les besoins des clients

a. Une demande qui a fortement évolué

Sur le secteur des particuliers, la demande des clients a motivé le changement. Nos clients exigent des services plus complets, d'où des zones de recoupement de nos métiers. Nous sommes passés à l'assurance vie côté banque. Les assureurs ont découvert que le vrai service à rendre était un service de protection contre les risques et qu'il fallait aller vers la gestion d'actifs, voire vers des produits de nature bancaire, que l'on peut décider de fabriquer ou non.

b. Une offre qui reste duale

Cependant, les particuliers n'ont pas exprimé de préférence claire entre assureurs et banquiers. Certains analystes, sur les marchés, considèrent que le produit d'assurance vie permet juste aux assureurs de contenir les pertes de parts de marché, car leurs réseaux de distribution sont trop coûteux. En réalité, cela me semble loin d'être évident. Il faut en fait considérer le marché de l'épargne. En Allemagne, en France ou aux Etats-Unis, pour le marché de l'épargne en général, les banquiers dominants au début des années 90 ont plutôt vu leur part de marché s'éroder alors que les assureurs, partant souvent d'une position marginale, se sont plutôt bien défendus. En France, la part de marché d'Axa (hors opérations de croissance externe) a été multipliée par deux.

3. Soutenue par la dérégulation et le développement des marchés de capitaux

La dérégulation a facilité la convergence. Au cours des 10 dernières années, la dérégulation s'est portée sur le contrôle de la solvabilité et non plus des produits. Cette dérégulation facilite l'innovation, la concurrence et donc la convergence.

Par ailleurs, les particuliers sont de plus en plus exigeants. Leurs demandes sont plus sophistiquées et les clients recherchent des offres structurées, plus proches de leurs besoins. C'est encore plus vrai pour les risques d'entreprise.

4. Des parcours boursiers très comparables

Au-delà de cette convergence, l'évolution des valorisations des deux secteurs montre que les marchés n'ont pas favorisé un secteur plutôt que l'autre. L'assurance a été un peu favorisée mais depuis 18 mois, la donne est moins nette. En tout état de cause, depuis 10 ans, le marché n'a pas différencié clairement banque et assurance.

5. L'assurance portée par un contexte économique favorable

Par ailleurs, je crois que le secteur de l'assurance a surfé sur deux vagues économiques ponctuelles.

La première de ces vagues fut celle de la désinflation. Dans les années 80, les assureurs faisaient surtout du dommage. En dommages, la fréquence des sinistres, le niveau des revenus financiers, le coût des sinistres, directement impacté par l'inflation, et le niveau des frais généraux sont les 4 facteurs déterminants. Dans les années 80, les sinistres étaient réservés avec des inflations toujours surestimées par rapport aux chiffres. Cela provoquait des excédents de réserve, qui n'étaient pas dus au talent technique des assureurs. Mais le secteur a généré une valeur considérable du fait d'un *pricing* trop conservateur ou trop généreux. Axa, comme les autres, a construit sa prospérité durant des années à partir de cela, même si nous avons en plus mieux géré nos sinistres que d'autres.

La deuxième vague dont nous avons bénéficié est celle de la croissance des marchés actions. Cette vague a disparu en 2000, mais, durant 10 ans, la croissance des marchés a alimenté des plus-values pour les compagnies. En outre, pour la partie assurance vie, tous les produits investis en actions ont généré des commissions plus importantes que prévu, d'où une rentabilité sans doute exceptionnelle. Nous avons utilisé ces sommes pour financer notre développement. D'autres compagnies ont utilisé les ressources pour modifier leurs tarifs. Ces compagnies sont aujourd'hui en difficulté !

II. La situation actuelle

Je pense que nos *business models* ont des points communs :

- la césure retail/corporate ;
- la césure distribution/fabrication, les usines n'étant pas les réseaux ;
- le CRM, qui est banal pour BNP Paribas, mais une vraie nouveauté pour Axa il y a 3 ans - la première base de données commune pour les 8 millions d'Axa en France est née en 2001 ; cette base montre que nous avons 20 % du marché de l'assurance automobile et 60 % de ces clients ont un seul produit Axa, ce qui doit vous paraître étonnant. Nous vendons d'ailleurs moins de 2 produits par client ;
- l'importance de la gestion d'actifs ;
- l'importance des hommes car nous sommes dans la sphère des services ;
- l'importance de la globalisation – la stratégie de joueur de niche locale est sans doute peu porteuse à long terme.

Cependant, les réussites sont inégales. Les banquiers sont plus productifs que les assureurs. 10 ans avant nous, vous avez sans doute travaillé sur une véritable discipline des coûts. La rareté financière n'existe pas chez un assureur car notre première action, avant même de rendre le service, consiste à encaisser l'argent de nos clients. Nous devons donc sans doute créer, artificiellement, cette rareté. En revanche, les assureurs sont plus internationaux que les banquiers. Cependant, peu d'acteurs ont la couverture bancaire française et américaine de BNP Paribas. L'architecture ouverte est admise mais peu répandue, chez nous comme chez vous. Pour maximiser notre positionnement, nous devons accepter de mettre nos produits dans des réseaux que nous ne maîtrisons pas et accepter que nos propres réseaux vendent des produits que nous ne fabriquons pas. Enfin, la bancassurance est pratiquée par les uns et les autres mais son succès est inégal. Il n'existe d'ailleurs pas de modèle démontré de succès.

En définitive, la convergence, voire la concurrence frontale sur une partie des segments de clientèle, détermine-t-elle un seul modèle de réussite ? Je ne le crois pas. Le modèle dépend de la vision et la vision dépend de la définition de son métier. Je voudrais maintenant vous parler de nos choix, pour Axa.

III. La vision d’Axa

Claude Bébéar a compris très vite que, pour réussir, il fallait se concentrer sur un métier et savoir s’adapter. A ce jour, nous avons un métier, celui de la protection financière. Nous voulons l’exercer sur des marchés clefs, en architecture ouverte. Notre offre est centrée sur le conseil. Nous voulons être soutenus par une marque mondiale. Nous voulons enfin être un employeur de référence.

1. La protection financière

Nous avons donc dépassé le terme assurance. Il ne faut pas confondre le produit et la fonction. La protection financière dépasse le seul produit d’assurance. Nous voulons apporter au client, tout au long de sa vie, les bons produits pour maîtriser les risques physiques ou financiers. Les premiers besoins sont liés à la protection des actifs (auto, habitation, santé...). Ensuite, nous couvrons la protection de la vie, que le client nous demande lorsqu’il fonde une famille. Puis nous couvrons l’épargne, la constitution de patrimoine, la gestion d’actifs, la retraite et la transmission de patrimoine.

Parler de protection financière ne revient donc pas à présenter un modèle unique. Dans certains pays, les réseaux de courtiers dominent le marché, comme en Belgique. Nous ne voulons pas non plus apporter tout pour tout le monde, et nous ne recherchons pas la même répartition des métiers partout. Nous voulons par exemple développer l’assurance vie et la gestion d’actifs aux Etats-Unis, non l’assurance dommages.

2. Les marchés

Nos marchés clefs sont les principaux pays développés et quelques autres pays en fonction des opportunités de croissance. Les pays industrialisés représentent 14% de la population mondiale, 77% du PNB mondial mais 91 % des primes Vie et 90,3 % des primes IARD.

3. L’architecture ouverte

Ce terme couvre une offre de produits élargie, l’accès à des distributions non-propriétaires, du multi-relational, le fait de développer d’abord sa propre force de vente, puis le choix de partenaires privilégiés et l’excellence en production et en distribution.

En revanche, l’architecture ouverte ne consiste pas à détruire son métier, ni à abandonner sa marque pour quelques ventes supplémentaires. Il ne s’agit pas non plus d’acheter ou de fusionner avec une banque pour accéder à de la distribution et des produits. Enfin, l’architecture ouverte ne consiste surtout pas à devenir un supermarché sans identité.

4. Le conseil

Nous voulons vendre des solutions, construire des relations de long terme et développer et former notre force de vente. Il ne s'agit donc pas de faire de la vente forcée, de développer un contact unique et de donner des conseils au détriment de la qualité des produits et des services. Je note qu'à terme, la dimension de conseil pourrait être impactée par deux facteurs : la rotation des clients quand les commissions ne dépendent que de la conquête de clients, comme dans certains anciens réseaux UAP, et le débat politique sur les fonds de pension.

5. La marque

Claude Bébéar, au début des années 90, fut le premier à parler de marque nouvelle et mondiale. Une marque mondiale et un rating mondial sont des garanties pour des clients. En effet, l'ancienneté ne signifie pas nécessairement la solidité. La marque doit avoir un contenu, aligné sur sa promesse. J'ajoute qu'une marque mondiale a un formidable écho, comme l'a montré ce qui est arrivé à Coca Cola en Belgique. Le moindre problème prend rapidement une dimension mondiale. Ainsi, depuis peu, nous passons une grande partie de notre temps à expliquer aux analystes que le fait qu'Alliance Capital détienne une ligne d'une société américaine ne remet pas en cause la solidité de notre entreprise.

6. Un employeur de référence

Je n'insiste pas sur l'exigence d'être un employeur de référence uniquement pour vous servir le discours habituel. Ce point est véritablement décisif pour moi. Durant 20 ans, la gestion des hommes a correspondu aux valeurs affichées par Axa. Nous considérons que les choses doivent être claires : un collaborateur qui performe mais qui ne respecte les valeurs n'a pas sa place dans notre Groupe. Nous ne souhaitons pas promouvoir un état d'esprit mercenaire. Un collaborateur qui sous-performe mais respecte les valeurs doit avoir une seconde chance.

Je conclurai en mentionnant les défis qui sont les nôtres pour le futur proche. Ces défis sont simples, mais difficiles. Premièrement, quels que soient les effets de mode, nous devons nous concentrer sur notre métier. Cela explique la vente de DLJ. Je pense qu'il était urgentissime de nous séparer de cette banque, car elle ne correspondait en rien à notre métier. On doit d'ailleurs s'interroger sur le *core business* très régulièrement. Si on ne le fait pas, on risque de placer ses fonds propres là où il ne faut pas.

Deuxièmement, Axa doit trouver le relais de la croissance interne. C'est le vrai sujet pour moi. Hors opérations d'acquisition, notre taux de croissance interne fut moindre que la moyenne du marché, pour de bonnes raisons au demeurant. La croissance interne n'était pas une priorité. Mais c'est aujourd'hui le défi prioritaire.

Nous devons troisièmement relever le défi de l'industrialisation, ce qui renvoie à la productivité et au *leverage*. Nous devons créer une culture industrielle dont vous êtes sans doute plus familiers que nous. Je pense d'ailleurs que le Groupe abrite de gisements de productivité phénoménaux. Cet automne, nous avons lancé un plan d'économies. Le montant peut sembler énorme de l'extérieur, mais il demeure un potentiel important. Cela nécessitera de faire évoluer la culture interne et peut-

être d'aller chercher à l'extérieur des spécialistes de ces questions. Mais, face à Michel Pébereau, je ne vous parlerai pas davantage de l'industrialisation des *process*.

Enfin, nous devons rester attentifs à la qualité de service et la connaissance du client. Nous sommes souvent encore perçus comme des organisations bureaucratiques. A nous de corriger rapidement cette vision.

En conclusion, dans un métier qui reste porteur, la convergence entre banquiers et assureurs existe si l'on considère nos clients, mais il n'existe certainement pas une seule manière de réussir. Peu importe donc qu'un chat soit blanc ou noir, il faut attraper la souris !

Merci de votre attention. Je répondrai volontiers à vos questions.

Débat

Enfin, que vend un responsable de compagnie d'assurance ? Vous avez parlé de services, de métiers... Vendez-vous des services financiers, par exemple ?

Henri de CASTRIES

Je vous renvoie à ce que je vous disais à propos de notre métier. Notre territoire de conquête est le client. Notre offre est claire. Elle couvre les produits de protection et de gestion d'actifs. Il faut le dire aux responsables d'opérationnels, leur expliquer que la sphère informatique doit être performante mais pas assurée en direct, pas plus que les centres de services. Dire à ces patrons ce qu'ils ont à vendre n'est donc pas difficile. Je crois que ces patrons ne sont pas mal à l'aise face à l'offre des banquiers. Ils ont d'ailleurs compris que la fabrication de tous les produits que nous vendons n'était pas obligatoire.

Pourriez-vous revenir sur le *business model* Allianz/Dresdner, notamment pour les fonds d'épargne salariale, qui semblent être un de leur axe d'attaque ?

Nous sommes sceptiques devant ce modèle – ce qui ne signifie pas qu'il ne fonctionnera pas. Allianz a consacré 30 milliards d'euros pour acheter Dresdner, pour avoir une part de marché supplémentaire et conquérir de nouveaux clients en Allemagne. 30 milliards d'euros c'est une somme non négligeable, y compris pour Allianz. Ce chiffre représente plus de 50 % de la capitalisation d'Axa ! Etait-ce donc le meilleur placement pour la compagnie ?

Le marché de l'assurance vie allemand n'est pas profitable à ce jour. 98 % de la performance sont rétrocédés aux assurés. Nombre d'entreprises allemandes vivent encore des plus-values accumulées mais cette vague, comme en France, pourrait disparaître. Je crois en outre que l'opération, plus que la volonté d'augmenter une part de marché, tient à des motivations financières de place.

Pour citer un autre exemple, Axa a acquis Sanford Bernstein, aux Etats-Unis, pour 3 milliards d'euros, et 2 milliards pour une société nipponne. Pour 5 milliards d'euros environ « seulement », je

pense que nous avons acquis plus de clients, sur des marchés mieux orientés que le marché allemand.

Vous parliez de l'internationalisation des assureurs. Je pense à Axa aux Etats-Unis. Mais nombre de banquiers ont été échaudés par leurs aventures américaines. Est-ce à dire que vous parvenez mieux à agréger les cultures ?

Différentes conditions de réussite doivent être réunies .

- Il convient de savoir exactement ce que l'on achète et d'être assuré que cela correspond au métier, comme vous l'avez fait pour Bank of the West.
- Ainsi pour Equitable acquis aux Etats-Unis par AXA grâce à Michel François-Poncet, il faut savoir pourquoi l'on achète, et ce que l'on veut faire, quels sont les dysfonctionnements, ce que l'on va corriger. Le réseau de distribution de cette entreprise était sain mais la société s'était ruinée, car sa gestion actif/passif était très peu performante. La société nipponne que nous avons acquise était tombée dans les mêmes erreurs.
- Enfin, le challenge de l'intégration culturelle n'est pas le moindre.

La gestion au quotidien de la différence culturelle est un exercice difficile – Lorsqu'un groupe devient global et multiculturel, la capacité d'écoute et l'humilité des dirigeants prend une importance croissante.

Mais nous avons aussi commis des erreurs. Ainsi, en Australie, nous aurions dû nous séparer plus tôt de l'équipe qui avait assuré la démutualisation de la compagnie que nous avons rachetée.

Compte tenu de la convergence des produits vendus par banquiers et assureurs, et de la convergence des clients, *quid* d'un modèle de distribution multicanal ?

En France, nous travaillons avec des agents, des réseaux salariés et des courtiers. La différence entre banques et assurances tient au mode de fonctionnement de nos réseaux salariés : les commerciaux ne disposent pas d'agences au sein d'Axa Conseil ;ils sont la plupart du temps chez les clients.

Nous pourrions aussi parler d'Internet. Internet est un support au réseau et à la vente. Au total, ce n'est qu'un réseau de distribution très limité. Mais c'est un élément de confort pour nos salariés et nos clients. La capacité à ériger Internet en réseau de distribution propre suscite chez nous un certain scepticisme. Pour l'assurance dommages, les expériences sont contrastées. Nous sommes sans doute le premier e-assureur mondial. Mais il n'existe qu'un pays dans lequel Internet représente le principal canal (60 % des affaires nouvelles au Japon). Cependant, je rappelle que notre compagnie nipponne est très modeste. Internet a permis de baisser les coûts d'acquisition. Mais en France, ou Allemagne, il ne représente 10 à 15 % d'affaires nouvelles. Nous sommes donc assez dubitatifs à propos d'Internet en tant qu'outil central de distribution.

Vous parliez des erreurs de la société nippone rachetée par Axa. Ces erreurs peuvent être extrapolées à tout le secteur de l'assurance-vie, ou presque. Comment voyez-vous l'évolution de ce pays ?

Je voudrais être certain de ne pas me tromper ! Je viens de passer une semaine au Japon. Certes, le pays est en récession. Le Japon traditionnel, mal géré, est en train de disparaître, mais les entreprises modernes conservent une R&D très active. Le pays se réajuste, certes difficilement, mais il se réajuste. En outre, le taux d'épargne reste élevé et les prélèvements obligatoires sont faibles. Pour des activités comme les nôtres, deux points importent : les affaires nouvelles et la confiance. Je pense que nous avons bien œuvré. A la différence par exemple d'AIG, qui a monté une structure de *defeasance* en faisant « table rase du passé » et ruiné les anciens assurés tout en modifiant de fond en comble l'organisation de la compagnie, nous n'avons pas ruiné les assurés. Nous avons respecté les équipes et maintenu les équipes commerciales, qui étaient bonnes. Notre volume d'affaires nouvelles est bon et notre compagnie est vue comme adossée à un groupe puissant. Cependant, le secteur général est en faillite virtuelle, c'est un fait. Sur les 10 premiers acteurs du marché, 7 ne survivront que très difficilement .

La commission européenne semble vouloir réglementer les conglomérats financiers. Qu'en pensez-vous ?

Gérard de la Martinière serait plus qualifié que moi pour aborder devant vous ce point. Le souci de la Commission est louable car les commissaires veulent éviter le *sur-leverage* des entreprises. Mais deux points nous inquiètent plus :

- l'approche européenne en matière de concentration - voyez Schneider et Legrand ;
- les normes comptables - l'application de normes créant une volatilité sur les résultats qui ne correspond en rien à la création de richesses économiques du secteur ne paraît pas acceptable.

J'ajouterai un troisième point, suite aux attentats terroristes de l'automne : plus que jamais, les réglementations européennes sont nécessaires. Or il est épuisant, pour une entreprise, de discuter avec différentes autorités de régulation sur un sujet urgent.

Dans le cadre de la convergence dont vous parliez, quel est votre positionnement par rapport au *private banking* traditionnel ?

Nous réfléchissons actuellement à cette question. La réponse à votre question dépend des pays par exemple. Nous avons des clients très riches, venus par la gestion d'actifs. Nous avons aussi de gros clients en *retail* qui viennent chercher de l'assurance vie. Nous devons mieux détecter ces clients. Les Agents devront par exemple disposer de nouveaux outils. Mais je ne suis pas certain que nous ayons vocation à offrir tous les services de la banque privée.

Synthèse rédigée en temps réel par Ubiquis Reporting (ex-Hors Ligne) — 01 44 14 15 00
www.ubiquis-reporting.com